

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

**TEMA:
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA, PARA LA EMPRESA MAQTACO
CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., BASADO EN UNA AUDITORÍA DE
GESTIÓN CON ENFOQUE AL INFORME COSO.**

**AUTORA:
HEREDIA CARRILLO MARITZA GEOVANNA**

**DIRECTOR:
JORGE ZAPATA**

Quito, enero 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El contenido de la presente tesis de grado: conceptos, estudio, análisis, auditoría, propuestas, conclusiones y recomendaciones; exclusivamente son de responsabilidad de la autora.

Heredia Carrillo Maritza Geovanna

C.I.: 172024427-4

DEDICATORIA

A mi padre Antonio Heredia y mi madre Elsa Carrillo.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y sobre todo por su amor.

A mis hermanas Andrea, Guissela y mi sobrino Ignacio.

Por el apoyo que siempre me brindaron, porque me impulsaron a ser su ejemplo de fuerza y tenacidad.

¡Intentar con voluntad firme, hasta conseguir el objetivo propuesto!

Heredia Carrillo Maritza Geovanna

AGRADECIMIENTO

A la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda.

En especial al Ingeniero Rubén San Pedro, gerente comercial y apoderado especial de la compañía, por todas las facilidades prestadas, para la realización de la presente tesis.

A mis maestros.

Mi más amplio agradecimiento en especial al Lcdo. Jorge Zapata Msc., director de tesis, por la valiosa orientación y apoyo, para la conclusión de la misma.

A la Universidad Politécnica Salesiana.

Por permitirme ser parte de una generación de profesionales triunfadores y gente productiva para el país.

Heredia Carrillo Maritza Geovanna

RESUMEN

La presente tesis de grado, recopila un análisis detallado sobre el desarrollo del proceso de crédito y cobranza, que actualmente maneja la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., y en base a una auditoría de gestión se establece el nivel de eficiencia con que se desarrollan las operaciones y se evidencia las falencias que serán corregidas mediante la propuesta de creación de un departamento de crédito y cobranza.

En el primer capítulo se fundamenta el marco teórico y normativo de la auditoría de gestión, el control interno con enfoque al informe coso, el análisis foda y los lineamientos generales del crédito y la cobranza, todos estos precedentes con su respectiva lista de referencias de libros y páginas web.

En el segundo capítulo se establece un diagnóstico del estado situacional de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., en donde se destaca la base legal, el giro del negocio, el producto que promociona, su estructura y organización. También se hace un estudio determinando la situación interna de la compañía y su entorno, orientado al mercado inmobiliario y de la construcción.

En el tercer capítulo se ejecuta la auditoría de gestión con enfoque al informe coso, planteada para examinar el nivel de eficiencia y eficacia del desempeño de la gestión de crédito y cobranza. La metodología de la auditoría de gestión, comprende cinco fases: conocimiento preliminar de la compañía, planificación de las actividades a realizar en el examen de auditoría, ejecución de la auditoría, comunicación de los resultados obtenidos en base a un informe de aspectos relevantes y finalmente el seguimiento de las recomendaciones generadas como resultado del examen.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de creación del departamento de crédito y cobranza, realizada en base a los resultados obtenidos del examen de auditoría de gestión aplicado en el capítulo anterior. La propuesta de creación del departamento de crédito y cobranza, estima las medidas necesarias para corregir las desviaciones existentes y adopta técnicas que sustituyen, refuerzan y modifican el entorno y el sistema de control interno empleado en la gestión de crédito y cobranza. La propuesta define técnica y estratégicamente los procedimientos, políticas,

funciones y controles rígidos, tanto en la gestión de crédito hipotecario para los clientes que deseen adquirir sus viviendas, como en la gestión de cobranza. Además, incluye una proyección de presupuesto y un cronograma de implementación del departamento de crédito y cobranza.

Finalmente se determinan las conclusiones obtenidas del desarrollo de la tesis y las recomendaciones que generan un adecuado direccionamiento de la propuesta planteada a la compañía.

INTRODUCCIÓN

La compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., se dedica a la actividad inmobiliaria en todas sus fases a través de la planificación, diseño, promoción, fiscalización, construcción y ejecución de proyectos urbanísticos y de la vivienda.

El proceso de crédito y cobranza que gestiona la compañía, se orienta a tramitar con las entidades del sistema financiero ecuatoriano (IFI's) y con entidades públicas como el Banco del IESS (BIESS), créditos hipotecarios para las familias que deseen adquirir las viviendas que la compañía promociona en sus proyectos habitacionales.

El constante crecimiento de las actividades en la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., ha sido la causa principal, para que se genere situaciones críticas en la gestión de crédito y cobranza. Puesto que, al no existir un departamento especializado en este proceso y establecer cierta acumulación de funciones sobre el departamento comercial, quien es el encargado actualmente, se produce falta de control y seguimiento adecuado, para un óptimo desempeño en el análisis y precalificación de créditos para los clientes que desean adquirir su vivienda en el proyecto Casales de Castilla y de igual forma un aumento de cartera vencida por la falta de gestión de cobro.

Con el propósito de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia, con que se desarrollan las actividades de crédito y cobranza, se realizó una auditoría de gestión, la misma que permitió identificar causas, deficiencias e irregularidades, para en base a estos resultados formular medidas correctivas encaminadas a plantear la necesidad de crear un departamento especializado de crédito y cobranza, que regularice, controle, evalúe y fortalezca de manera íntegra los mecanismos, ayudando así a la organización al cumplimiento de metas y objetivos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	7
1.1 La auditoría.....	7
1.1.1 Antecedentes históricos.....	7
1.1.2 Definición.....	7
1.1.3 Objetivos	8
1.1.4 Principios	9
1.1.5 Clasificación.....	9
1.1.6 Normas internacionales de auditoría y aseguramiento “NIAA”	13
1.2 Auditoría de gestión.....	16
1.2.1 Definición.....	16
1.2.2 Propósitos.....	17
1.2.3 Importancia	17
1.2.4 Objetivos	17
1.2.5 Características	18
1.2.6 Alcance	18
1.2.7 Las E’s de la auditoría de gestión.....	19
1.2.8 Indicadores de gestión.....	20
1.2.9 Metodología de la auditoría de gestión	22
1.3 Control interno con enfoque al informe COSO	40
1.3.1 Informe COSO	40
1.3.2 Control interno con enfoque al informe COSO.....	41
1.3.3 Importancia	42
1.3.4 Componentes del control interno	42
1.3.5 Métodos de evaluación del control interno	46
1.4 Crédito y cobranza	48
1.4.1 Definición de crédito.....	48
1.4.2 Ventajas y desventajas del crédito	49
1.4.3 Fundamento legal	49
1.4.4 Burós de información crediticia	50
1.4.5 Riesgo crediticio	51
1.4.6 Definición de cobranza	51

**CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA MAQTACO
CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. 52**

2.1 Aspectos generales	52
2.1.1 Antecedentes de la compañía	52
2.1.2 Base legal	53
2.1.3 Obligaciones formales que mantiene la compañía	55
2.1.4 Ubicación de la compañía	58
2.1.5 Productos y servicios que oferta la compañía	59
2.1.6 Organización de la compañía	63
2.2 Análisis situacional	79
2.2.1 Análisis interno	79
2.2.2 Análisis externo.....	84

**CAPÍTULO 3: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN SOBRE
LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA. 93**

3.1 Fases de la auditoría de gestión	93
3.1.1 FASE I: Conocimiento preliminar	93
3.1.2 FASE II: Planificación	114
3.1.3 FASE III: Examen.....	136
3.1.4 FASE IV: Comunicación de resultados.....	164
3.1.5 FASE V: Seguimiento.....	176

**CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITO Y COBRANZA..... 177**

4.1 Estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza	178
4.2 Manual de funciones de crédito y cobranza	184
4.3 Manual de procedimientos de crédito y cobranza	201
4.4 Manual de políticas de crédito y cobranza	255
4.5 Presupuesto de implementación del departamento de crédito y cobranza	271
4.6 Cronograma de implementación de la propuesta	275

CONCLUSIONES.....	277
RECOMENDACIONES.....	279
LISTA DE REFERENCIAS	280

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principios generales de auditoría.	9
Gráfico 2: Clasificación de la auditoría.	10
Gráfico 3: Clasificación de las NIAA.	15
Gráfico 4: Las E's de la auditoría de gestión.	19
Gráfico 5: Fases de la auditoría de gestión.	22
Gráfico 6: Factores de evaluación del riesgo de auditoría.	26
Gráfico 7: Evaluación del riesgo de auditoría.	27
Gráfico 8: Contenido de los papeles de trabajo.	29
Gráfico 9: Índices de auditoría.	31
Gráfico 10: Marcas de auditoría.	31
Gráfico 11: Técnicas y procedimientos de auditoría.	32
Gráfico 12: Elementos de los hallazgos de auditoría.	35
Gráfico 13: Simbología de flujogramación.	47
Gráfico 14: Ventajas y desventajas del crédito.	49
Gráfico 15: Fundamento legal del crédito en Ecuador.	49
Gráfico 16: Ley de burós de información crediticia.	50
Gráfico 17: Riesgo crediticio.	51
Gráfico 18: Socios o accionistas de la compañía.	53
Gráfico 19: Ubicación geográfica de la compañía.	59
Gráfico 20: Implantación del proyecto casales de castilla.	60
Gráfico 21: Precios del producto inmobiliario.	61
Gráfico 22: Condiciones de financiamiento.	61
Gráfico 23: Beneficios del proyecto casales de castilla.	62
Gráfico 24: Valores corporativos de la compañía.	64
Gráfico 25: Organigrama estructural de la empresa.	67
Gráfico 26: Organigrama personal de la empresa.	68
Gráfico 27: Organigrama funcional de la empresa.	69
Gráfico 28: Cuestionario para la elaboración del FODA.	80
Gráfico 29: Matriz FODA.	81
Gráfico 30: Matriz de relación de prioridades FODA.	82
Gráfico 31: Matriz de estrategias FODA.	83

Gráfico 32: PIB de la construcción en Ecuador.	85
Gráfico 33: Evolución de la cartera de crédito para vivienda.	86
Gráfico 34: Demanda real y potencial de vivienda.	87
Gráfico 35: Oferta inmobiliaria por zonas.	88
Gráfico 36: Tipo de vivienda que prefieren las familias.	89
Gráfico 37: Tamaño promedio de vivienda.	89
Gráfico 38: Precios de la vivienda.	90
Gráfico 39: Forma de pago de las viviendas.	90
Gráfico 40: Instituciones financieras que otorgan crédito para vivienda.	91
Gráfico 41: Sistema de incentivos para vivienda.	92

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

1.1 La auditoría

1.1.1 Antecedentes históricos

Se tiene evidencia de que algún tipo de auditoría se practicó en tiempos muy remotos, ya que los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de sus residencias, por lo que se tomaron algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes y eventuales, para asegurarse de la adecuación y confiabilidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales.

Sin embargo, las operaciones en los negocios comenzaron a crecer en volumen y complejidad, acentuándose este fenómeno a raíz del surgimiento de la denominada revolución industrial; dando lugar a que dueños y administradores de las empresas, concibieran la posibilidad de crear un nuevo sistema de control y supervisión. Se define la asignación de funciones a las personas de la organización, a quienes se les responsabilizó directamente de la revisión de las cuentas y el reporte sobre cuestionamientos de adecuados procesos y la salvaguarda de los activos de la empresa. Es aquí donde tiene inicio la auditoría y con un sentido y orientación específicos.

Inicialmente la auditoría se ocupó primordialmente de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes, luego pasa a ser normada por ciertas entidades y para llegar a niveles de excelencia en la confiabilidad referida, hubo la necesidad de reforzar los controles, sistemas y reportes contables, permitiendo el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada, además de la emisión de pronunciamientos normativos que regulen su ejercicio y finalmente la institucionalidad de la auditoría vista y reconocida por la sociedad. (Santillana G., 2000, pág. 15)

1.1.2 Definición

La auditoría según varios actores se puede definir como:

La auditoría verifica que la información financiera, operacional y administrativa sea confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido

observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos. (Santillana G., 2000, pág. 15)

La auditoría es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso. (American Accounting Association, 1972, pág. 18)

Previo a las definiciones enunciadas, se concluye precisando a la auditoría como:

La auditoría es un examen integral o parcial de la información de una entidad, en un período determinado, con la finalidad de establecer si hay o no, una razonabilidad y confiabilidad sobre el desempeño que presenta la situación financiera, resultados de operación, variaciones y cambios en la información. Además, permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes mediante hallazgos encontrados durante el examen de auditoría y los resultados son documentados en base a evidencias, que el auditor mediante un dictamen emite su opinión, conclusiones y recomendaciones.

1.1.3 Objetivos

“La auditoría tiene por objetivos, los siguientes:” (Becerra, 2006, pág. 9)

- Revisar los procesos realizados dentro del área sujeto a examen.
- Comprobar el grado de cumplimiento de los controles internos establecidos, normas, políticas y procedimientos vigentes dentro de la institución.
- Evaluar el comportamiento organizacional.
- Determinar las áreas críticas, a fin de establecer mejoras, que permita a la institución cumplir con sus metas establecidas.

1.1.4 Principios

Los principios que rigen al ejercicio de la auditoría son de carácter general y hacen referencia a determinados fundamentos básicos que deben respetarse, de forma que su incumplimiento en el desarrollo de la actividad en cuestión, pueden degradar los resultados de la misma. A continuación se destaca los principios generales de auditoría:

Gráfico 1: Principios generales de auditoría.

Integridad	Determina que la profesión de auditoría crece y se desarrolla en base a un código de ética, el mismo que manifiesta que el auditor debe tener sentido de responsabilidad, competencia y actitud profesional, necesario para promover la credibilidad de su opinión.
Objetividad	Establece que durante la revisión o examen de auditoría, se debe incluir de forma primordial la obtención de evidencia, así como la formulación y emisión del juicio profesional por parte del auditor.
Independencia	Determina que el auditor deberá estar libre de toda clase de influencia personal, profesional o económica, que debe ser, de hecho, independiente de la dirección y sin ningún interés directo o indirecto en la organización.
Permanencia	Determina que la labor de auditoría, debe ser una supervisión constante y detallada, sobre las operaciones objeto de examen.
Certificación	Los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza, es decir, tienen el sello de la fe pública, de la refrenda de los hechos y de la atestación.
Planeamiento	En el examen de auditoría, se debe definir los objetivos, el alcance, la metodología, el equipo multidisciplinario de trabajo, el cronograma de actividades, los procedimientos y técnicas a ser utilizados.
Supervisión	La labor de auditoría debe ser adecuada y oportunamente supervisada, para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante.

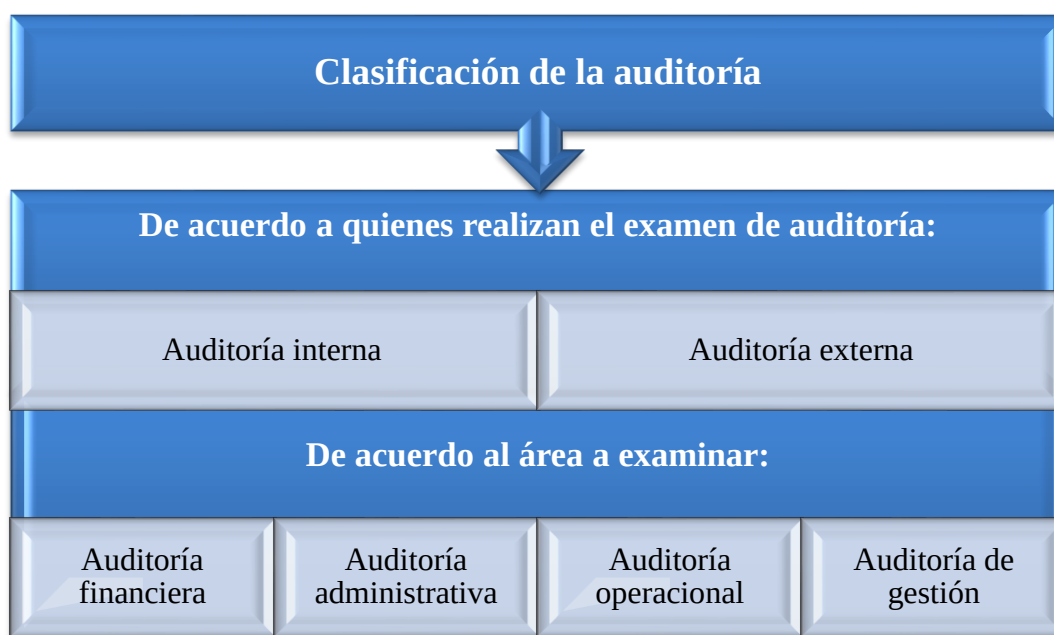
Fuente: SANTILLANA, Juan R. Auditoría I. Definición de auditoría, 3^{era} Edición, México 2000.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.1.5 Clasificación

La auditoría de acuerdo a la procedencia del auditor y el área de aplicación se clasifica de la siguiente manera:

Gráfico 2: Clasificación de la auditoría.



Fuente: SLOSSE, Carlos, y otros. Auditoría un nuevo enfoque empresarial. Tipos de auditoría, 2^{da} Edición, BS. AS. 1991.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.1.5.1 De acuerdo a quienes realizan el examen de auditoría

“La auditoría de acuerdo a quienes realizan el examen de auditoría en la organización, se subdivide en:” (Slosse, 1991, pág. 7)

a) Auditoría interna

Objetivo.- Evaluar la eficacia de los controles internos de la organización, a fin de medir la razonabilidad de la información.

Característica.- El examen lo practica el equipo de auditoría de la entidad, por lo tanto pierde independencia ya que debería reportar a los máximos niveles de la organización y depender de ellos.

Limitación.- La auditoría interna es una actividad apreciativa permanente, que se lo hace dentro de la entidad, es decir se aplica un examen sobre los procesos internos que se desarrollan en la institución.

b) Auditoría externa

Objetivo.- Emitir una opinión independiente de la organización, acerca de la razonabilidad y confiabilidad de la información y los controles internos.

Característica.- Se denomina auditoría externa, cuando el examen no lo practica el personal que labora en la entidad, es decir que el examen lo practican auditores independientes.

Limitación.- La auditoría externa es totalmente independiente y su limitación depende del tipo de auditoría que se esté realizando y el periodo de tiempo en que se deba juzgar la información de la entidad auditada.

1.1.5.2 De acuerdo al área a examinar

La auditoría por su área de aplicación y entre las más destacadas tenemos:

a) Auditoría financiera

Objetivo.- “Examinar total o parcialmente la información financiera, con un criterio y punto de vista independiente, con el objeto de expresar una opinión razonable y a la vez identificar, medir, clasificar y reportar tal información”. (Santillana G., 2000, pág. 44)

Característica.- En la revisión de la información financiera, se debe observar si los estados financieros:

- Fueron preparados de acuerdo con las normas internacionales de información financiera y si dichas normas fueron aplicados sobre bases congruentes, y;
- Si la información presentada en los estados y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Limitación.- La auditoría financiera, se enmarca en la revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros.

b) Auditoría administrativa

Objetivo.- “Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego, al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos”. (Santillana G., 2000, pág. 39)

Característica.- La auditoría administrativa abarca las áreas específicas que son las áreas funcionales, producción, administración del personal, ambiente de trabajo y sistema de información.

Limitación.- “La auditoría administrativa tiene que ver con la evaluación de:” (Thierauf, 1986, pág. 8)

- Forma en que la administración está cumpliendo los objetivos.
- Nivel de desempeño de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control.
- Organización y logro de decisiones efectivas en el cumplimiento de objetivos, trazados por la organización.

c) Auditoría operacional

Objetivo.- “Promover eficiencia en los procedimientos y métodos operativos de una organización.

Siendo la auditoría operacional un área relativamente nueva, no esta tan bien definida como la auditoría financiera. La expresión auditoría operacional se emplea a menudo como sinónimo de “auditoría administrativa”. Los auditores internos y los del gobierno se involucran con frecuencia en la práctica de la auditoría operacional, aunque pueden realizar también muchas de las funciones de la auditoría financiera. (Taylor, 1988, pág. 18)

Característica.- La auditoría operacional mide y evalúa la eficiencia, eficacia, economía y el comportamiento de las operaciones de la organización.

Limitación.- La auditoría operacional se limita a efectivizar una mayor rentabilidad y distribución eficiente de los recursos, mejorando las comunicaciones y detectando oportunamente los problemas.

d) Auditoría de gestión

Objetivo.- “Realizar el examen de la gestión de una organización, con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de sus resultados, con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados.” (Yanel, 2003, pág. 42)

Característica.- Determina el acierto con que se ha realizado las actividades, con el fin de lograr un control interno eficaz en la organización.

Limitación.- La auditoría de gestión es una herramienta de apoyo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control de eficiencia y eficacia de los procesos y el nivel de cumplimiento de objetivos de la organización.

1.1.6 Normas internacionales de auditoría y aseguramiento “NIAA”

1.1.6.1 Antecedentes

Según resolución No. 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006, resuelve:

“Adoptar las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA).” (Superintendencia de compañías, 2006, pág. 1)

“Disponer que las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA), sean de aplicación obligatoria por parte de quienes ejercen funciones de auditoría, a partir del 1 de enero del 2009.” (Superintendencia de compañías, 2006, pág. 1)

En tal sentido, quedan sustituidas las normas ecuatorianas de auditoría “NEA”, a petición de la Federación Nacional de Contadores del Ecuador y el Comité Técnico del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador. Esta normativa profesional se aplica en la mayoría de países miembros de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC según sus siglas en Inglés), y en el nuestro es aplicable desde el ejercicio económico 2009.

1.1.6.2 Definición

Las normas internacionales de auditoría y aseguramiento “NIAA”, emitidas por el Consejo de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), es un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional contador público que se dedique a labores de auditoría, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación de la empresa o ente, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesional acertado.

Para resumir, se enfatiza en el auditor, deben realizar sus actividades con nivel de calidad, estableciendo políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de acuerdo con las normas profesionales y así satisfacer la demanda de confianza del público, con responsabilidad legal y social. También, se aclara que las NIAA, hoy en día son de aceptación y regulación general, es decir el auditor debe ajustarse responsablemente al noble cumplimiento de estas normas, para realizar un buen trabajo y eludir errores, fraudes y mala presentación de información.

1.1.6.3 Clasificación

Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del aseguramiento, puesto que son una compilación de las normas internacionales de auditoría “NIAs”, las mismas que se detallan a continuación:

Gráfico 3: Clasificación de las NIAA.

NIAs	Contenido
NIA 200 - 299	PRINCIPIOS GENERALES Y RESPONSABILIDADES: 200: Objetivos y principios generales de la auditoría. 210: Términos de los trabajos de auditoría. 220: Control de calidad para las auditorías de información financiera histórica. 230: Documentación de auditoría. 240: Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría. 250: Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría. 260: Comunicación de asuntos de auditoría con los encargados del gobierno corporativo.
NIA 300 - 499	EVALUACIÓN DEL RIESGO Y RESPUESTA A LOS RIESGOS EVALUADOS: 300: Planeación de una auditoría de estados financieros. 310: Conocimiento del negocio. 315: Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa. 320: Importancia relativa de la auditoría. 330: Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados. 400: Evaluaciones del riesgo y control interno. 401: Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadoras. 402: Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicio.
NIA 500 - 599	EVIDENCIA DE AUDITORÍA: 500 - 501: Evidencia de auditoría. 505: Confirmaciones externas. 510: Trabajos iniciales-balances de apertura. 520: Procedimientos analíticos. 530: Muestreo de la auditoría y otros medios de pruebas. 540: Auditoría de estimaciones contables. 545: Auditoría de mediciones y revelaciones del valor razonable. 550: Partes relacionadas. 560: Hechos posteriores. 570: Negocio en marcha. 580: Representaciones de la administración.
NIA 600 - 699	USO DEL TRABAJO DE OTROS: 600: Uso del trabajo de otro auditor. 610: Consideración del trabajo de auditoría interna. 620: Uso del trabajo de un experto.
NIA 700 - 799	CONCLUSIONES Y DICTAMEN DEL AUDITOR: 700: El dictamen del auditor. 701: Modificaciones al dictamen del auditor independiente. 710: Comparativos. 720: Otra información.
NIA 800 - 899	ÁREAS ESPECIALIZADAS: 800: El dictamen del auditor sobre trabajos de auditoría con propósito especial.

Fuente: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas internacionales de auditoría, 9^{na} Edición, México 2007.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.2 Auditoría de gestión

1.2.1 Definición

Es necesario definir el concepto de gestión, el mismo que se detalla a continuación:

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente, en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 16)

Con la conceptualización previa de lo que es gestión, se enuncia ciertas definiciones de auditoría de gestión, de otros autores, como:

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos. (Baldillo Jorge, 2007, pág. 17)

La auditoría de gestión es la acción [...] dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (Contraloría General del Estado, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002, pág. 21)

Resumiendo, la auditoría de gestión se define como:

Un examen independiente, objetivo y sistemático, realizado en un período determinado, sobre las áreas administrativas, gerenciales y operativas de una organización, con el fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y el desempeño en términos de eficiencia, eficacia y economía, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y mejor aprovechamiento de sus recursos.

1.2.2 Propósitos

“Entre los propósitos de la auditoría de gestión, se manifiestan los siguientes:”
(Contraloría General del Estado, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002, pág. 36)

- Determinar si todos los servicios prestados [...] y bienes entregados, son necesarios y si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad, la existencia de objetivos, planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

1.2.3 Importancia

La auditoría de gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos la forma cómo se resuelven los problemas económicos y sociales, que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

1.2.4 Objetivos

Entre los objetivos que determinan a la auditoría de gestión, tenemos los siguientes:

- **Efectividad:** Medir el impacto que se alcanza a causa de una acción llevada a cabo en condiciones habituales.

- **Eficacia:** Medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.
- **Eficiencia:** Lograr la utilización óptima, racional y más productiva de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.
- **Economía:** Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados, sin desperdicios, en el momento oportuno y al menor costo posible.

1.2.5 Características

“A continuación se destacan las características de la auditoría de gestión:”
(Maldonado E. Milton K., 2006, pág. 17)

- Estudia y evalúa el sistema de control interno de la organización.
- Promueve la eficiencia de las operaciones, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.
- Puede ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendación.
- Identifica las potencialidades de la empresa, mide la contribución económica y social de la entidad, al detectar los puntos críticos de gestión.

1.2.6 Alcance

“La auditoría de gestión puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.” (Maldonado E. Milton K., 2006, pág. 26)

También, se aclara que la auditoría de gestión, abarcar a toda la entidad o parte de ella, dependiendo de las circunstancias particulares. Evalúa la eficiencias, eficacia y economía con la que se manejan los recursos de una entidad, programa o actividad; el cumplimiento de las normas y procedimientos.

1.2.7 Las E's de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión abarca la evaluación de ciertos componentes que hace referencia a las E's de la auditoría de gestión, que definen el ámbito de trabajo, ya que es muy amplio, sumamente especializado y con muchas entidades vinculadas. Por lo que es necesario formular lineamientos en los que se centre la aplicación de la auditoría de gestión.

Es imprescindible evaluar si se ha logrado de manera integral el cumplimiento de las 3 E's, considerados como los componentes más importantes. Sin embargo, actualmente con un criterio muy optimista cabe señalar que en la auditoría del futuro se evaluarán en total 9 E's.

Gráfico 4: Las E's de la auditoría de gestión.

	1. Eficiencia.- Consiste en lograr la utilización óptima, racional y más productiva, de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros y el tiempo.
	2. Eficacia.- Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
	3. Economía.- Se refiere a los términos y condiciones, conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, sin desperdicios, en el momento oportuno y al menor costo posible.
	4. Ética.- La conducta del personal está en función de sus deberes contemplados en la constitución, leyes, códigos de ética, normas de buenas costumbres de la entidad.
	5. Ecología.- Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.
	6. Equidad.- El criterio de equidad se asocia con el de ética, puesto que formula aspecto equilibrado entre: la empresa, cliente, proveedores, accionistas, asalariados y el Estado.
	7. Educación.- La administración del futuro gravitará alrededor de los recursos humanos, es de suma importancia para la entidad el evaluar, capacitación, desarrollar y educar al ser humano.
	8. Excelencia.- Sin pretender llegar a la perfección, la entidad puede llegar a la excelencia y en ese plano la entidad debe pretender minimizar sus riesgos y producir con cero errores.
	9. Emancipación.- La auditoría contribuirá a que las fronteras ya borradas por la globalización de mercados, se desarrollen en procura de precios justos y relaciones más honestas y razonables entre los países.

Fuente: MALDONADO E. Milton K. Auditoría de gestión: Las E's de la auditoría de gestión, 3^{era}. Edición, Quito-Ecuador 2006, p. 21.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.2.8 Indicadores de gestión

Al indicador se define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables que muestran aspectos de desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de los indicadores de gestión es importante su aplicación, puesto que permite medir:

- La eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades o características de los bienes producidos o servicios prestados.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes.

Los indicadores deben cumplir con ciertas características, que son:

- **Pertinencia:** Los indicadores deben referirse a los procesos de la unidad o dependencia auditada. La pertinencia tiene que ver con medir lo correcto.
- **Independencia:** Debe responder a las actividades desarrolladas por la entidad, debe medir principalmente lo que la entidad sea capaz de controlar.
- **Integración:** Debe mostrar y mantener un equilibrio entre las dimensiones del desempeño.
- **Homogeneidad:** Para la construcción y medición de un indicador, siempre se debe usar el mismo parámetro o unidad de medida.
- **Confiabilidad:** Se debe contar con datos confiables, oportunos, suficientes y demostrables, lo cual implica generar indicadores que provienen de registros, estadísticas y sistemas de información disponible.
- **Demostratividad:** Significa que los indicadores deben dar evidencias de muestras concretas de los cambios que se desean medir.

1.2.8.1 Tipos de indicadores de gestión

A continuación se detalla los diferentes tipos de indicadores:

a) Indicador de efectividad

Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta programada}} \times 100$$

b) Indicador de eficacia

Corresponde a la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\frac{(\text{Meta alcanzada}) (\text{Tiempo planeado})}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real})} \times 100$$

c) Indicador de eficiencia

Es la relación entre los recursos invertidos y los logros obtenidos, alcanza su mayor nivel al utilizar de manera óptima los recursos disponibles, obteniendo los logros esperados.

$$\frac{(\text{Meta alcanzada}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado})}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})} \times 100$$

d) Indicador de economía

Mide el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

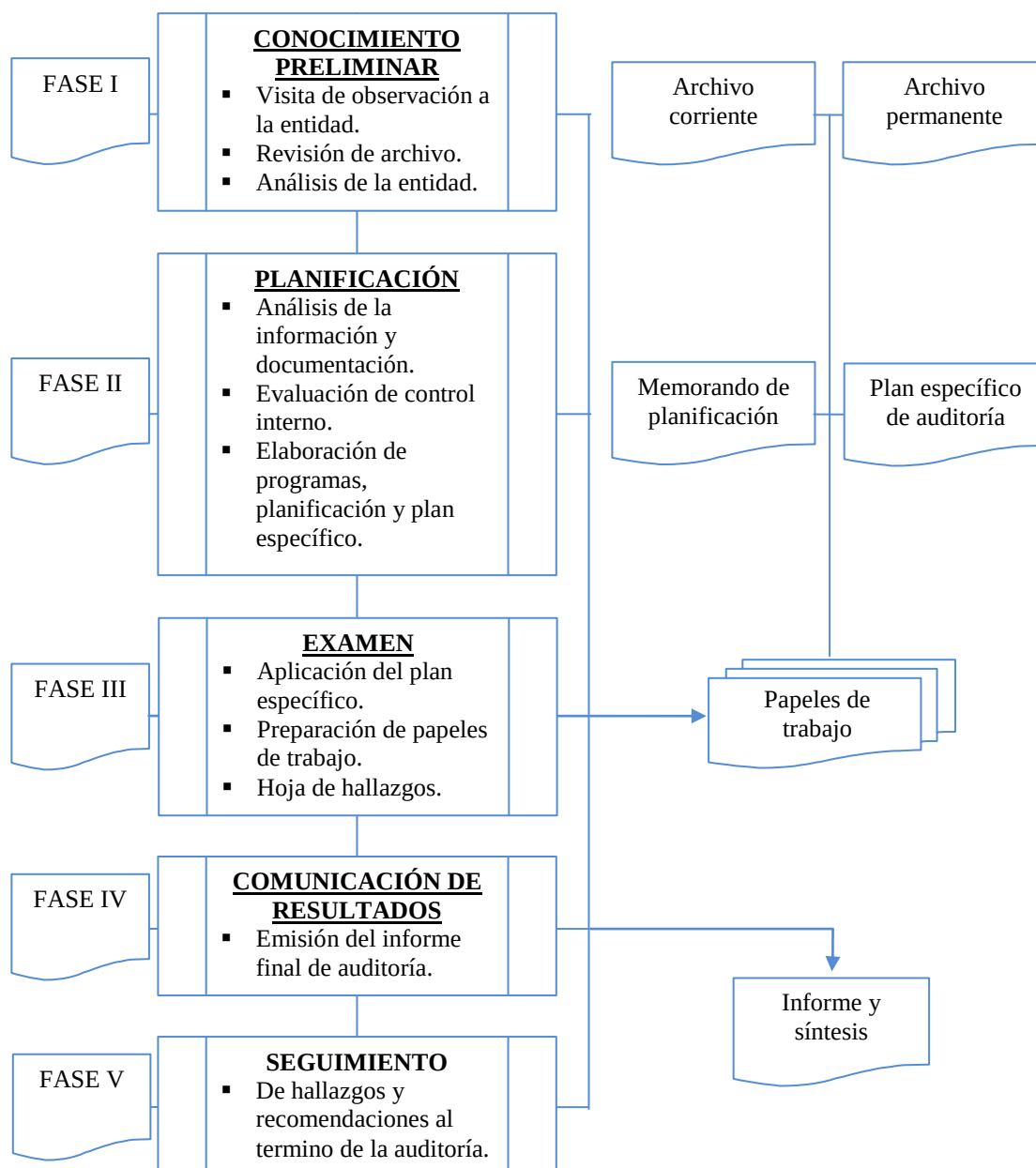
$$\frac{\text{Costo total por servicio}}{\text{Número total de usuarios atendidos}}$$

1.2.9 Metodología de la auditoría de gestión

La metodología de la auditoría de gestión tiene el propósito de servir como marco de actuación, para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática.

Las fases de la auditoría son las siguientes:

Gráfico 5: Fases de la auditoría de gestión.



Fuente: Contraloría General del Estado. Manual de auditoría de gestión, pág. 128.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.2.9.1 FASE I: Conocimiento preliminar

El objetivo de esta etapa es obtener un conocimiento de las generalidades y antecedentes de la entidad y de las áreas a las que se centrará la auditoría, de tal forma que se realice una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados a un presupuesto y tiempo razonable.

Se requiere un conocimiento o investigación preliminar, para determinar la situación de la entidad de forma general y el contexto en el que se desenvuelve, esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información de campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con la entidad, así como el primer contacto con la realidad.

Adquirir conocimiento del negocio, es una parte importante en ésta fase, pues ayuda a la identificación de eventos macros, que puedan tener efectos sobre la entidad.

Entre las actividades principales del conocimiento preliminar, se debe tomar en cuenta las siguientes:

- Realizar un recorrido de las instalaciones.
- Revisar las actividades principales de la entidad.
- Actualizar o crear el archivo permanente.
- Visita a los directivos de la entidad.
- Entrevistar a los miembros del área objeto de examen, para comprender las funciones que desempeñan.
- Estadísticas respecto a las ventas, producción, promoción y otras.
- Características del sector económico, clientes, proveedores y competencias.

Así mismo, se puede perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y servirían como puntos de atención en el programa de auditoría. Tal acercamiento inicial demanda de mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible, para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido y se pueda hacer una correcta estimación de los recursos necesarios, para cumplir con el objetivo de la auditoría.

1.2.9.2 FASE II: Planificación

El objetivo de ésta fase es orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la naturaleza del examen, el enfoque y alcance de la auditoría, la precisión de los objetivos específicos, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de los recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo; finalmente, los resultados de la auditoría esperados.

Para esta fase se desarrollaran las siguientes actividades:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios, para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Evaluación de control interno relacionado con el área o componente objeto de estudio, que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicional en la fase de examen; en base a los resultados de esta evaluación, los auditores prepararán el plan específico de auditoría de la siguiente fase y fijaran los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe. La evaluación implica una identificación de cada proceso mediante flujogramas, narrativas, cuestionario de control interno e indicadores de gestión, además de la calificación del riesgo de control y de auditoría.
- En base a los dos puntos anteriores, el auditor prepara un memorando de planificación.
- Elaboración del plan específico de auditoría, el cual debe estar confeccionado de acuerdo a los objetivos planteados, que den respuesta a la comprobación de las E's de la auditoría y a los componentes de control interno.

1.2.9.2.1 Riesgo de auditoría

El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas, que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- a) **Riesgo inherente:** El riesgo inherente es la susceptibilidad de la información a la existencia de errores o irregularidades significativas. El riesgo inherente está totalmente fuera del control por parte del auditor, difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

Los factores que determinan el riesgo inherente son:

- La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones; la naturaleza de sus productos y volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.
- La organización gerencial, sus recursos humanos y materiales.
- La predisposición de los niveles gerenciales a establecer adecuados y formales sistemas de control, su nivel técnico y la capacidad demostrada en el personal clave.

- b) **Riesgo de control:** El riesgo de control, es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar, evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Éste tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de control que se realicen, van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo, en la medida en que se adopten tales recomendaciones. Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en el sistema de información, contabilidad y control. La tarea de evaluación del riesgo de control está íntimamente relacionada con el análisis de los sistemas.

- c) **Riesgo de detección:** El riesgo de detección, es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados, no detecten errores o irregularidades existentes en la información. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aun si el auditor examinara el cien por ciento de la

información. A diferencia de los dos riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende de la forma en que se diseñe y lleve a cabo la auditoría.

Los factores que determinan el riesgo de detección están relacionados con:

- La ineficiencia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte este eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

1.2.9.2.1.1 Evaluación del riesgo de auditoría

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores, se mide el nivel de riesgo presente. La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

Tomando en cuenta que la ponderación se realiza sobre 100 puntos, entonces se establece la siguiente evaluación de forma porcentual:

Gráfico 6: Factores de evaluación del riesgo de auditoría.

Factores de evaluación:	Nomenclatura		
▪ Nivel de confianza: $NC = \frac{CO}{PT} \times 100$	NC	=	Nivel de confianza
	CO	=	Calificación obtenida
	PT	=	Ponderación total
▪ Riesgo de control: $RC = 100 - NC$	RC	=	Riesgo de control
	RA	=	Riesgo de auditoría
	RI	=	Riesgo inherente
▪ Riesgo de auditoría: $RA = RC \times RI \times RD$	RC	=	Riesgo de control
	RD	=	Riesgo de detección

Fuente: ESTUPIÑAN, Rodrigo. Papeles de trabajo, 2^{da} Edición, Bogotá-Colombia 2004, p. 10.

Elaborado por: Maritza Heredia

A continuación se detalla en la tabla una referencia de evaluación del nivel de confianza y el nivel de riesgo:

Gráfico 7: Evaluación del riesgo de auditoría.

Nivel de confianza	Rango %	Nivel de riesgo	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Alto	76 – 95%	Mínimo	No existen	Remota
Medio	51 – 75%	Bajo	Existen algunos, poco importantes	Improbable
Bajo	26 – 50%	Medio	Existen algunos	Posible
Mínimo	5 – 25%	Alto	Existen algunos, muy importantes	Probable

Fuente: MALDONADO E., Milton K. Auditoría de gestión, 3^{era} Edición, Quito-Ecuador 2006. p. 62.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.2.9.2.2 Memorando de planificación de auditoría

Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye la planificación que se llevara a cabo para el examen de auditoría.

El memorando de planificación, es un papel de trabajo, que documenta la información relevante a desarrollarse en el examen de auditoría, es el plan general, metódicamente organizado para obtener los objetivos de auditoría planteados.

El memorando de planificación, contendrá lo siguiente:

- Motivo, enfoque, alcance y objetivos de auditoría.
- Fecha de intervención y tiempo de ejecución.
- Cronograma de actividades.
- Equipo de auditoría.
- Recursos materiales y financieros.
- Comunicación de resultados.

1.2.9.2.3 Plan específico de auditoría

El auditor deberá desarrollar y documentar un plan específico de auditoría, el mismo que es un papel de trabajo con un enunciado lógicamente ordenado y clasificado del trabajo que se va a realizar en la siguiente fase. El plan de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del examen de auditoría.

El plan de auditoría contiene los siguientes datos:

- Objetivos para cada proceso de crédito y cobranza.
- Procedimientos, los mismos que constan de los siguientes pasos:
 - Conocer, describir y descomponer todos los aspectos y detalles.
 - Revisar, ordenar y definir la relación entre los elementos.
 - Identificar y explicar su comportamiento.
- Nombre de la persona que elabora y revisa el programa de auditoría.
- Referencias de los papeles de trabajo, donde queda plasmada la ejecución del programa.

El plan de auditoría deberá ser revisado según sea necesario durante el curso de la auditoría, de tal manera que se prevea cambios o condiciones inesperadas.

1.2.9.3 FASE III: Examen

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en ésta instancia, es donde se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente, relevante y pertinente), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

En la entidad auditada, el auditor realiza las siguientes actividades:

- Aplicación del plan específico de auditoría, para cada proceso objeto del examen, que comprende la aplicación de las técnicas, procedimientos y pruebas de auditoría.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa al conocimiento preliminar y planificación, contienen la evidencia.

- Elaboración de la hoja de hallazgos significativos por cada proceso examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

Un enfoque muy eficaz para desarrollar los procedimientos de auditoría, consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática ciertos cuestionamientos como: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace? , ¿Cuándo se hace?.

1.2.9.3.1 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos y cédulas, elaborados y obtenidos por el auditor, durante el curso del examen; constituye el producto de la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría, sirven para evidenciar de forma suficiente, competente y pertinente, el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, hallazgos, condiciones y recomendaciones.

1.2.9.3.1.1 Contenido de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se estructuran en tres partes, las que contienen lo siguiente:

Gráfico 8: Contenido de los papeles de trabajo.

Encabezado	Cuerpo	Marcas, índices y referencias
• Descripción del contenido. • Nombre de la entidad. • Área que se va a revisar. • Período sujeto a revisión. • Fecha de auditoría. • Nombres o iniciales de los responsables. • Código de índice.	• Programa y planificación de auditoría. • Cuestionarios. • Hechos relevantes y materiales. • Fuentes de información. • Flujogramas de procesos. • Conclusiones obtenidas.	• Marcas e índices, para identificar los papeles de trabajo utilizados en la ejecución de la auditoría. • Las referencias muestran objetivamente las conexiones entre los papeles de trabajo.

Elaborado por: Maritza Heredia.

1.2.9.3.1.2 Custodia y archivo

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia de los archivos. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada.

Existen tres clases de archivos que son:

- a) Archivo corriente.-** también llamado anual, pertenece exclusivamente al examen y evaluación de auditoría del año a que se refiere, documenta las etapas de la auditoría.
- b) Archivo permanente.-** Contiene la información que normalmente no cambia de un año a otro y que por lo tanto, no requiere ser duplicada. La mayor parte de la información contenida en el archivo permanente es:
 - Extracto de escritura de constitución de la compañía, asamblea de accionistas y junta directiva.
 - Razón social, giro económico, localización y canales de distribución.
 - Misión, visión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - Manuales de procedimientos y políticas.
 - Graficas de organización y alcance de autoridad y responsabilidad.

1.2.9.3.1.3 Índices y referencias

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como sistematizar su ordenamiento.

Normalmente, se escribirá el índice en el ángulo superior derecho de cada hoja. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de 3 formas: alfabética, numérica y/o alfanumérica.

Gráfico 9: Índices de auditoría.

Índice	Significado
I	Informe
AX	Anexo
MP	Memorando de planificación
PE	Plan específico de auditoría
C	Comunicación - carta
HI	Hoja de índices de auditoría
HM	Hoja de marcas de auditoría
A	Archivo permanente
B	Archivo corriente
PT	Papel de trabajo
PT-A	Papel de trabajo: Fase I – conocimiento preliminar.
PT-B	Papel de trabajo: Fase II – planificación.
PT-C	Papel de trabajo: Fase III – examen.
PT-D	Papel de trabajo: Fase IV – comunicación de resultados.
PT-E	Papel de trabajo: Fase V – seguimiento.

Elaborado por: Maritza Heredia.

1.2.9.3.1.4 Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor, para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. Las marcas al igual que los índices y referencias se basan en tres cualidades: forma (símbolos o leyendas, cada una posee un significado), color (escritas con lápiz de papel de color rojo o azul) y posición (parte superior derecha).

Gráfico 10: Marcas de auditoría.

Marcas de auditoría	Significado
*	Observado
^	Indagado
∞	Analizado
↔	Conciliado
€	Sin respuesta
¢	Confirmaciones - respuesta afirmativa.
∅	Confirmaciones - respuesta negativa.
X	Comprobado
Σ	Cálculos

Fuente: BECERRA, Efraín. Manual de auditoría, Quito-Ecuador 2006, p. 80.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.2.9.3.2 Técnicas y procedimientos

Las técnicas de auditoría, se refieren a los métodos usados por el auditor para recolectar información.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial, desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto del examen, recopilar la evidencia de auditoría y respaldar una observación o hallazgo, con la finalidad de establecer recomendaciones a la administración.

Gráfico 11: Técnicas y procedimientos de auditoría.

Técnica	Procedimiento
Ocular	▪ Comparación ▪ Observación
Verbal	▪ Indagación ▪ Entrevista ▪ Cuestionario de control interno
Escrita	▪ Análisis ▪ Tabulación
Documental	▪ Comprobación
Física	▪ Inspección
Muestreo	▪ Estratificado

Fuente: Contraloría General del Estado. Manual de auditoría de gestión, pág. 68.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.2.9.3.3 Pruebas de auditoría

Al desarrollar el plan específico de auditoría, el auditor deberá considerar la oportunidad para aplicar las siguientes pruebas de auditoría:

- a) Pruebas de control:** Se desarrollan para obtener evidencia en la auditoría, sobre la efectividad del diseño de los sistemas de control interno, es decir, si están diseñados adecuadamente para prevenir o encontrar y corregir manifestaciones erróneas de importancia relativa; y la operación de los controles internos a lo largo del período.

Las pruebas de control pueden incluir:

- Investigación y observación de controles internos, por ejemplo, determinar quien desempeña realmente la función, no quien se supone que la desempeña.
- Inspección de documentos que soportan transacciones y otros eventos, por ejemplo, verificar que una operación ha sido autorizada.
- Reconstrucción del desempeño de los controles internos, por ejemplo, la conciliación de cuentas, pueden asegurar si está correctamente desarrollado.

b) Pruebas sustantivas: Tienen como cometido obtener evidencia de auditoría relacionado con la integridad, exactitud y validez de la información.

Para aplicar estas pruebas, se debe tomar en cuenta los siguientes procedimientos:

- **Procedimientos analíticos.-** Implican la comparación de un monto registrado, con la expectativa del auditor y el análisis de cualquier diferencia significativa para alcanzar una conclusión sobre el monto contabilizado.
- **Pruebas de detalle.-** El auditor aplicará procedimientos a los componentes seleccionados para el examen, y podrán incluir:
 - **Inspección física.-** Constatación de activos intangibles y comparación con registros.
 - **Comprobación.-** Examinar la concordancia de registros y documentos de soporte.
 - **Indagación.-** Oral o escrita para obtener conocimientos.
 - **Cálculos.-** Chequear la precisión matemática de los registros de la empresa.

1.2.9.3.4 Evidencias de auditoría

El auditor deberá tener evidencia, que sea suficiente, competente, relevante y pertinente, mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos, que le permitan fundamentar su opinión sobre el objeto de la auditoría.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir las siguientes características:

- **Suficiente.-** Se refiere a la cantidad de evidencia que debe reunir el auditor, para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- **Competente.-** Para que la evidencia sea competente, debe ser consistente, convincente, confiable y válida.
- **Relevante.-** Para que la evidencia sea relevante, debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica.
- **Pertinente.-** Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

1.2.9.3.4.1 Tipos de evidencia

Los principales tipos de evidencia son los siguientes:

- **Evidencia física.-** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, graficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Evidencia documental.-** Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.
- **Evidencia testimonial.-** Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- **Evidencia analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregaciones de la información por áreas, apartados o componentes.

1.2.9.3.5 Hallazgos de auditoría

Se denomina hallazgos de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual, relevada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información, que a juicio del auditor permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad.

Al elaborar las hojas de hallazgos significativos, por cada componente examinado, el auditor, debe tomar en cuenta los requisitos que deben reunir los hallazgos de auditoría, los mismos que se pueden estimar de la siguiente manera:

- Debe ser objetivo, basado en hechos y evidencias precisas, documentadas en papeles de trabajo.
- Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

1.2.9.3.5.1 Atributos de los hallazgos de auditoría

Gráfico 12: Elementos de los hallazgos de auditoría.

Elementos	Definición
Condición	Comprende la situación actual encontrada por el auditor, al examinar un área. La condición entendida como lo es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la entidad en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas: ▪ Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria. ▪ Los criterios no se logran. ▪ Los criterios se están logrando parcialmente.
Criterio	Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Los criterios pueden ser los siguientes: ▪ Disposiciones por escrito. ▪ Prácticas comerciales prudentes. ▪ Instrucciones, objetivos o políticas expresadas verbalmente. ▪ Experiencias administrativas. ▪ Practicas generalmente observadas.
Causa	Representa la razón básica por la cual ocurrió la condición, o también el incumplimiento del criterio o norma. Las causas pueden ser: ▪ Falta de capacitación, de comunicación, de conocimiento. ▪ Negligencia o descuido. ▪ Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas. ▪ Falta de recursos humanos, materiales o financieros. ▪ Falta de buen juicio o sentido común. ▪ Inadvertencia del problema. ▪ Falta de esfuerzos e interés suficiente. ▪ Falta de supervisión adecuada, de delegación de autoridad.
Efecto	Constituye el resultado adverso o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en términos monetarios o en efectividad, causada por el fracaso en el logro de las metas. Los efectos típicos pueden ser: ▪ Uso antieconómico o ineficiente de los recursos. ▪ Pérdidas de ingresos potenciales o gastos indebidos. ▪ Violación de disposiciones generales. ▪ Inefectividad en el trabajo. ▪ Informes poco útiles, poco significativos o inexactos. ▪ Control inadecuado de recursos o actividades. ▪ Inseguridad en que el trabajo se esté realizando bien. ▪ Desmoralización del personal.

Fuente: MALDONADO E., Milton K. Auditoría de gestión, 3^{era} Edición, Quito-Ecuador 2006, p. 82.

Elaborado por: Maritza Heredia

La atención que se presta a un hallazgo, depende en su mayor parte de la demostración que se haga de su importancia. Para facilitar lo anterior, se detalla lo siguiente:

- El hallazgo debe indicarse si las situaciones adversas informadas son casos aislados o están extendidos ampliamente y la proporción o frecuencia en que suceden.
- La importancia se juzga generalmente por el efecto, los efectos, sean actuales o potenciales pueden exponerse frecuentemente en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, tiempo, unidades de producción o número de transacciones. Algunas veces los efectos tales como mal estado de ánimo, son intangibles, pero no obstante importantes. Cualquiera sea el uso de términos, el informe debe incluir datos suficientes, como para convencer al lector que el asunto merece atención.
- Es importante también, identificar y explicar las razones de por qué existe una desviación entre: “lo que es” y “lo que debe ser”. Cuando se conoce el porqué de lo sucedido, la causa puede determinarse más fácilmente como prevenir su repetición. Una recomendación constructiva depende de la identificación de la deficiencia básica que permitió que ocurra la desviación.

1.2.9.4 FASE IV: Comunicación de resultados

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al diagnóstico preliminar, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión, pues no sólo que revelará las diferencias existentes, sino que también contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida el incumplimiento con su efecto y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

En la entidad auditada, el auditor lleva a cabo las siguientes actividades:

- Redacción del informe de auditoría.

- Comunicación de resultados, si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión, para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le servirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

1.2.9.4.1 Informe de auditoría

El informe general de auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual, expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito de la tarea que realizó.

El informe debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen, con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes; así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones de la entidad.

Se deben tomar en cuenta los siguientes lineamientos para prepara el informe de auditoría:

- No perder de vista el objeto de la auditoria cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas practicas y viables.
- Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- Homogeneizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.

1.2.9.4.1.1 Tipos de informe

“La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, conforme al impacto que se busca con su presentación.” (Enrique B. Franklin F., 2005, pág. 83)

Atendiendo a estos criterios, los informes más representativos son:

- a) **Informe general:** Breve descripción del por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Este tipo de informe, contiene lo siguiente:

- **Responsable.-** Área o unidad encargada de preparar el informe.
- **Introducción.-** Breve descripción de porque surgió la necesidad de aplicar la auditoría.
- **Antecedentes.-** Exposición histórica de la organización.
- **Técnicas empleadas.-** Instrumentos y métodos, empleados en la obtención de resultados.
- **Diagnóstico.-** Definición de causas y consecuencias del estudio.
- **Propuesta.-** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de cambios y resultados esperados.
- **Estrategia de implementación.-** Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener u aplicar los resultados.
- **Seguimiento.-** determinación de los mecanismos de información, control y evaluación.
- **Conclusiones y recomendaciones.-** Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- **Apéndices y anexos.-** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis, para la presentación y fundamentación del estudio.

- b) **Informe ejecutivo:** Contempla la profundidad con la que se examino la entidad, además de una explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria.

Su contenido es el siguiente:

- **Responsable.-** Área o unidad encargada de preparar el informe.
- **Período de revisión.-** Tiempo que comprendió el examen.

- **Objetivos.-** Propósito que se pretende lograr con la auditoría.
- **Alcance.-** Profundidad con la que se examinó la organización.
- **Metodología.-** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados, con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de auditoría.
- **Síntesis.-** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- **Conclusiones.-** Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

c) **Informe de aspectos relevantes:** Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de auditoría.

Las observaciones del informe se consideran relevantes, cuando plantean las siguientes características:

- Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, en relación con las condiciones establecidas.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Adecuación y actualización de los sistemas.
- Ampliar los programas de desarrollo.
- Depurar los procesos esenciales.
- Plantear el manejo de funciones.
- Reducción de los pasos y el tiempo necesario para desahogar el trabajo.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

1.2.9.5 FASE V: Seguimiento

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría, deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas,

sino también a evitar su recurrencia, aportando elementos de crecimiento a la organización.

El auditor deberá desarrollar el informe de seguimiento de manera independiente, es decir propone los lineamientos de cumplimiento a los responsables, quienes deberán acatar las recomendaciones y acciones correctivas o preventivas. Al no adoptar las medidas correctivas o preventivas de los hechos informados por la auditoría, sin perjuicio de esta acción, será necesario que el auditor deje constancia escrita de dicha situación.

En el seguimiento se realizan las siguientes actividades:

- Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas y asegurar su atención y puesta en operación.
- Elaborar la matriz de cumplimiento de recomendaciones, la misma que la gerencia deberá considerar importante su seguimiento, para el mejoramiento de las áreas o proceso críticos que dieron como resultado en el examen de auditoría.
- Para probar hasta qué punto la administración, fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, se debe efectúa el seguimiento de la auditoria, después de uno o dos meses de haber entregado el informe de auditoría.

1.3 Control interno con enfoque al informe COSO

1.3.1 Informe COSO

Cinco instituciones tuvieron el acierto de estudiar a fondo el tema de control interno: American institute of certified public accountants, American accounting association, The institute of internal auditors, Institute of management accountants, Financial executives institute.

Estas organizaciones formaron una comisión denominada: *Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* “COSO”, cuya publicación fue editada en los Estados Unidos en 1992; conjuntamente con la empresa de auditoría *Coopers & Lybrand*,

publican el informe coso, el mismo que es un manual de control interno, que expresa lo siguiente:

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa y de eliminar sorpresas. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad [...], y cumplimiento de las leyes y normas vigentes. (Maldonado E. Milton K., 2006, pág. 50)

Existen en la actualidad 2 versiones del informe coso, la versión del 1992 y la versión del 2004, publicada recientemente; básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del informe original, para dotar al control interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.

1.3.2 Control interno con enfoque al informe COSO

“El control interno se define ampliamente, como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos dentro de las siguientes categorías”: (Mantilla B. Samuel A., 2005, pág. 14)

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las políticas, leyes y regulaciones aplicables.

Por lo mencionado precedentemente, se define ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, conjunto de acciones estructuradas y coordinadas, dirigidas a alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no es suficiente poseer manuales de políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

1.3.3 Importancia

El control interno es importante, puesto que puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Además ayuda a conseguir información confiable, eficaz y eficiente, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

1.3.4 Componentes del control interno

Según el sistema coso, el sistema de control interno tiene cinco componentes:

- 1) Ambiente de control.
- 2) Evaluación de riesgos.
- 3) Actividades de control.
- 4) Información y comunicación.
- 5) Supervisión y monitoreo.

1.3.4.1 Ambiente de control

Se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la entidad, tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera como opera en la práctica. El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia de control de su gente.

Los factores que conforman el ambiente de control son los siguientes:

- **Integridad y valores éticos:** Son las normas de comportamiento, que reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.
- **Competencia profesional:** La existencia de un manual de clasificación de puestos, que incluya la definición de las tareas, el análisis de conocimientos y habilidades necesarias para la realización de su trabajo.
- **Estructura organizacional:** Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan, las actividades.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Comprende la asignación de autoridad y responsabilidad al personal, sea en forma individual o como equipo de trabajo.
- **Políticas y prácticas de recursos humanos:** Se refiere a los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera del personal; además, de las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.
- **Filosofía de dirección y estilo de gestión:** Comprende la naturaleza de los riesgos organizacionales aceptados, la frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa, las actitudes y actuaciones de la dirección.

1.3.4.2 Evaluación de riesgos

Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de entidad, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de sus industrias, mantienen su fortaleza financiera y la imagen pública positiva, la calidad total de sus productos, servicios y gente.

No existe una manera práctica para reducir el riesgo a cero, la decisión de estar en los negocios crea riesgos. La administración debe determinar cuánto riesgo es prudente aceptar, y se esfuerza por mantenerlos dentro de esos niveles.

En el proceso de identificación de riesgos deberá considerarse:

- Los objetivos de la entidad.
- Factores críticos de éxito y criterios para medir rendimientos.
- Atención de necesidades de alta sensibilidad social.
- Disposiciones legales de estricto cumplimiento.
- Compromisos trascendentes.

1.3.4.3 Actividades de control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las

medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de las metas y objetivos.

Estas actividades se llevan a cabo en toda organización, en todos sus niveles y funciones; comprende una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de resultados de las operaciones, salvaguarda de los activos y la segregación de las funciones.

Las actividades de control son importantes, puesto que implica la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se vales de políticas y reglamentos.

Los elementos conformantes de las actividades de control son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- **Análisis efectuado por la dirección.-** Comparación de presupuestos, previsiones, estados financieros, entidades similares.
- **Gestión directa de funciones por actividades.-** Los responsables de las diversas actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de información.-** Controles para probar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos.-** La protección periódica de los activos fijos, inversiones, efectivo, caja, bancos, etc., deben someterse a inspecciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
- **Indicadores de rendimiento.-** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen las actividades de control.
- **Segregación de funciones.-** Con el fin de reducir el riesgo y evitar que se cometan errores e irregularidades, las tareas deben ser repartidas entre los empleados.

1.3.4.4 Información y comunicación

Toda entidad requiere un sistema de información gerencial, para la toma de decisiones y una fluida comunicación entre sus departamentos y personal. La información y comunicación, está constituida por los métodos y registros establecidos para procesar, resumir e informar sobre las operaciones.

La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección en la toma de decisiones adecuadas en gestionar y controlar las actividades de la entidad, lo óptimo es poseer información actualizada o en línea en todo momento. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido ¿contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación se materializa en manuales de políticas, memos, avisos, carteleros, anuncios, mails, mensajes verbales, etc.

1.3.4.5 Supervisión y monitoreo

Todo el proceso de control interno debe ser permanentemente supervisado, con el fin de tomar medidas correctivas de manera oportuna y reaccionar rápidamente a cambios, según las circunstancias.

La supervisión asegura que el control interno continúo, funcionando adecuadamente y se orienta a la identificación de controles débiles insuficientes o innecesarios y promueve el reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la organización.
- De manera separada por personal.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

1.3.5 Métodos de evaluación del control interno

“Entre los métodos usuales para evaluar el control interno, se pueden mencionar los siguientes:” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 55)

1.3.5.1 Descriptivas o narrativas

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

1.3.5.2 Flujogramas

Permite revelar y describir objetivamente una estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el revelamiento, siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología.
- Diseñar el flujograma.
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se detalla la simbología de flujogramación:

Gráfico 13: Simbología de flujogramación.

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin
	Decisión
	Documento
	Actividad o proceso
	Distribución de documentos
	Traslado o flujo
	Archivo

Fuente: MALDONADO E. Milton K. Auditoría de gestión, 3^{era} Edición, Quito-Ecuador 2006, p. 69.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.3.5.3 Matrices

Permite una evaluación colateral del control interno, tipifica los componentes de resultado, además permite una mejor localización de debilidades de control interno.

1.3.5.4 Cuestionarios

Consiste en diseñar una serie de preguntas que deben ser contestadas por el personal responsable, de las distintas áreas de la organización bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito. La información que se obtiene es homogénea.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura del control interno y que la respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras N/A “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con

explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En la entrevista, no sólo se procura tener un SI, NO o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencia; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

1.4 Crédito y cobranza

1.4.1 Definición de crédito

“El termino crédito proviene de latín *creditum*, que significa confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin confianza es inconcebible”. (Del Valle Eva y otros, 2005, pág. 7)

Entre otras definiciones de crédito, se enuncian las siguientes:

John Stuart Mill, en “Economía Política”, definió al crédito como “El permiso para usar el capital de otro”.

Joseph French Johnson, en “El Dinero y la Circulación”, define al crédito como “el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro”. (Ettinger Richard, 1981, pág. 26)

Resumiendo, la operación de crédito significa una promesa de pago documentada emitida por el comprador, la entrega de un valor actual, sea dinero, bienes o servicios, sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en el futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

1.4.2 Ventajas y desventajas del crédito

Gráfico 14: Ventajas y desventajas del crédito.

Ventajas del crédito	Desventajas del crédito
○ Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes o servicios del productor y aumenta el volumen de los bienes o servicios vendidos. ○ Incrementa la producción. ○ Eleva el consumo. ○ Creación de fuentes de trabajo. ○ Apertura de nuevos mercados. ○ Desarrollo tecnológico	○ El uso del crédito radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos, aumenta la oferta monetaria, lo que afecta al precio del bien o servicio y por lo tanto produce inflación. ○ Si se otorga créditos sin analizar al cliente, se pierde el capital de la empresa. ○ Al otorgar muchos créditos, la empresa corre el riesgo de quedarse sin liquidez. ○ El inventario de la entidad tiende a bajar.

Fuente: ETTINGER, Richard P. Créditos y cobranzas, 5^a Edición, México 1981, p. 12.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.4.3 Fundamento legal

Gráfico 15: Fundamento legal del crédito en Ecuador.

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	
Art. 1.	Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público [...].
Art. 191.	Corresponde al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda dictar las políticas generales para el desarrollo de la vivienda.
Art. 194.	Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda deberán contratar con compañías de seguros privadas un seguro de hipoteca y de desgravamen que cubra el riesgo de muerte o incapacidad del deudor.
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR	
Art. 303.	La formulación de las políticas monetarias, crediticias, cambiaria y financiera, es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del BCE.
LEY DE RÉGIMEN MONETARIO Y BANCO DEL ESTADO	
Art. 22.	Corresponde al Directorio del Banco Central del Ecuador, determinar, de manera general, el sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas.
CÓDIGO DE COMERCIO	
Título II	Enfatiza cuales son las disposiciones que tanto el vendedor como el comprador deben sujetarse cuando se celebra una compra-venta, el tratamiento es sobre la cosa vendida (art. 169), del precio (art. 184), los efectos del contrato de compra – venta (art. 187), las obligaciones del vendedor y comprador (art. 189).
El Código de Comercio, trata de manera general sobre los títulos y operaciones de crédito, como los comerciantes y agentes de comercio, los contratos y obligaciones mercantiles y los documentos con una naturaleza jurídica que avalan y garantizan el acto mercantil entre el comprador y vendedor (letra de cambio, pagaré, cheque, cartas de crédito).	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Regulación 184-2009. Publicado en el Registro Oficial y Código de Comercio del Ecuador.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.4.4 Burós de información crediticia

“Son las sociedades anónimas cuyo objeto social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia”. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, pág. 1)

En el Ecuador rige la Ley de Burós de Información Crediticia, la misma que regula las operaciones de información crediticia.

Para efectos de aplicación de esta ley, se entenderá como:

Gráfico 16: Ley de burós de información crediticia.

LEY DE BURÓS DE INFORMACIÓN CREDITICIA	
Titular de la información crediticia	Es la persona, natural o jurídica, a la que se refiere la información de riesgos crediticios.
Fuentes de información	Son las personas que, debido a sus actividades poseen información de riesgos crediticios.
Cliente de los burós de información crediticia	Es toda persona legalmente autorizada que contrata con los burós la prestación de servicios de referencias crediticias.
Información prohibida	Es aquella que, por lesionar el derecho a la intimidad personal o familiar garantizado por la Constitución Política de la República, los burós no pueden recolectar, almacenar, organizar, interconectar en sus bases de datos o, en general, incluir en un reporte de riesgos.
Base de datos	Es el conjunto de información de riesgos crediticios, administrada por los burós, cualquiera que sea la forma o modalidad de su creación, organización, almacenamiento, sistematización, seguridades o acceso.
Información de Riesgos Crediticios	Es aquella relacionada con obligaciones o antecedentes financieros, comerciales, contractuales, de seguros privados y de seguridad social, de una persona natural o jurídica, pública o privada, que sirva para identificarla adecuadamente y determinar sus niveles de endeudamiento y en general de riesgos crediticios.

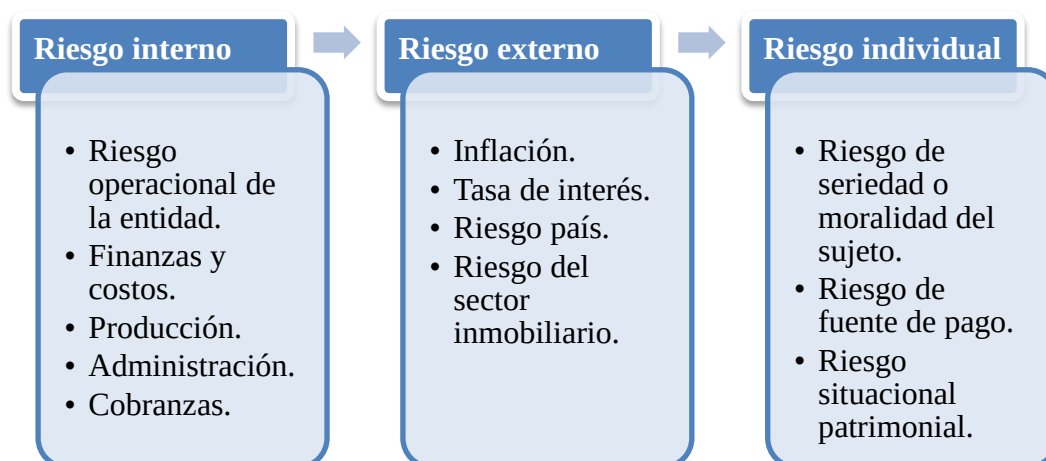
Fuente: Ley de Burós de Información Crediticia.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.4.5 Riesgo crediticio

El riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar o la posible pérdida que asume un agente económico, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales. Los principales factores que determinan el riesgo crediticio son:

Gráfico 17: Riesgo crediticio.



Fuente: ETTINGER, Richard P. Créditos y cobranzas, 5^{ta} Edición, México 1981, p. 34.

Elaborado por: Maritza Heredia

1.4.6 Definición de cobranza

La cobranza es el proceso formal de presentar al deudor un instrumento o documento, en el cual se obligue a cancelar un valor por concepto de venta de un bien o servicio. (Ettinger Richard, 1981, pág. 45)

La información generada por la actividad de cobranzas, es un insumo vital para el área de créditos que requiere conocer la situación crediticia de cada uno de los clientes, para tomar las decisiones correctivas que sean necesarias para contribuir a la reducción de la pérdida por cuentas incobrables y para el área de finanzas que debe planificar los fondos que la empresa contará en el futuro para hacer frente a sus obligaciones y realizar correcciones que surjan por desviaciones entre los cobros planificados y los efectivamente realizados.

CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

2.1 Aspectos generales

2.1.1 Antecedentes de la compañía

La empresa nace hace 30 años de una sociedad familiar, conformada por la unión de capitales de los hermanos Taco Tupiza José Rodrigo y Taco Tupiza Luis Gonzalo, quienes herederos de sus padres, deciden continuar y fortalecer el negocio. En sus inicios se dedicaban al transporte de materiales pétreos y de la construcción, al transcurrir el tiempo se encaminaron en la construcción de carreteras, radio bases, excavaciones, movimientos de tierra, conjuntos privados y crearon líneas de negocio como es la elaboración de bloques, ladrillo y adoquines; sus servicios son prestados a nivel nacional, tanto a empresas del sector público y privado.

Posteriormente se inclinan a gran escala a ser constructores de vivienda, siendo así una de las empresas competitivas en el medio que ofrecen excelente calidad, costo abaratado, mano de obra, elaboración y distribución de materiales de construcción y estudios técnicos; hoy en día cuenta con un fortalecido capital económico e intelectual, maquinaria pesada de construcción, terrenos, etc.

La empresa operaba con el nombre de MAQTACO CONSTRUCCIONES, la misma que se constituye legalmente y adiciona la denominación compañía limitada en el año 2010, con el nombre comercial CONSTRUCTORA TACO INMOBILIARIA; siendo no solamente una constructora, sino también, una inmobiliaria que promoción y vende vivienda. Al ser una empresa joven pero con ardua experiencia, inician la planificación, diseño, estudio y aprobaciones técnicas y de construcción de proyectos habitacionales. El primer proyecto se denomina casales de castilla, el mismo que se desarrollará en el barrio de Santa Bárbara, al sur de la ciudad de Quito y tiene una proyección de construcción y venta del producto de 3 años.

La compañía ha adecuado la infraestructura necesaria para su organización y funcionamiento, además, cuenta con personal profesional y capacitado para el desempeño de las actividades.

Su capital de trabajo está formado el 60% con capital propio y el 40% con crédito para la construcción, otorgado por la CFN.

2.1.2 Base legal

La compañía "MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.", se encuentra legamente constituida por escritura pública, otorgada el 09 de diciembre del 2010, ante el Notario Vigésimo Séptimo del Distrito Metropolitano de Quito y escritura pública rectificatoria de 10 de enero de 2011, aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución SC.IJ.DJC.Q.11.000238 de 20 de enero de 2011 y expediente 105813, bajo el número 459, tomo 142 del Registro Mercantil del mismo cantón.

- **Tipo de compañía:** Responsabilidad limitada.
- **Domicilio:** Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.
- **Objeto:** Actividad inmobiliaria en todas sus fases en general a través de la planificación, diseño, promoción, fiscalización, construcción y ejecución de proyectos urbanísticos y de vivienda.
- **Capital social suscrito:** USD 400,00
- **Número de participaciones:** 400 participaciones iguales, acumulativas e indivisibles, valor nominal de USD 1,00 cada una.
- **Existencia jurídica y su plazo social concluye el:** 10/02/2061.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales.
- El gobierno de la compañía como órgano supremo, corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente general y al presidente.
- **Datos de los socios/accionistas:**

Gráfico 18: Socios o accionistas de la compañía.

Nº	C.I.	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL SUSCRITO	% PART.
1	1714290598	TACO TUPIZA JOSÉ RODRIGO	ECUATORIANO	NACIONAL	280,00	70%
2	1709125122	TACO TUPIZA LUÍS GONZALO	ECUATORIANO	NACIONAL	120,00	30%
CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (TOTAL USD):					400,00	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías, registro de sociedades.

Elaborado por: Maritza Heredia

La compañía posee el certificado de RUC-sociedades, el mismo que corresponde al registro único de contribuyente, que le permite realizar actividades económicas en el Ecuador, por los cuales debe pagar impuestos.

- Número de RUC: 1792297664001
- Razón social: MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.
- Nombre comercial: CONSTRUCTORA TACO INMOBILIARIA

La compañía cumple con todos los permisos y aprobaciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para el normal funcionamiento y desempeño de actividades inmobiliarias en todas sus fases, a continuación se detalla los mismos:

- **Dirección de avalúos y catastros.-** Determina el avalúo y datos del inmueble, sobre el estado de la propiedad, con fines tributarios; esto es para el impuesto predial de los bienes inmuebles de naturaleza urbana y rural.
 - Clave catastral: 31208 01 012
 - N° de predio: 209265
 - Frente: 57,00 m.
 - Área terreno: 6.584,00 m²
 - Avalúo actual: USD 123.625,60
- **Patente municipal o comerciantes.-** Es el permiso de funcionamiento, el cual actúa para el pago del tributo municipal, que deben cumplir todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividad económica dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito.
- **Acta de registro de planos arquitectónicos.-** Constituye el permiso de construcción, para el proyecto de vivienda casales de castilla.
- **Cuerpo de bomberos del D.M. de Quito.-** La compañía tiene el visto bueno de planos arquitectónicos, éste constituye la memoria técnica de protección contra incendios, sobre el proyecto habitacional casales de castilla; para lo cual se señalan medidas de control y prevención para cada etapa de construcción del proyecto.

La compañía también cuenta con la afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, lo cual le permite propender el desarrollo del comercio en sus relaciones internas y externas, además del uso de beneficios y derechos que confiere la afiliación y ampara la Ley de Cámaras de Comercio.

2.1.3 Obligaciones formales que mantiene la compañía

Constructora Taco Inmobiliaria, al ser una compañía constituida en el Ecuador, debe regirse al contexto legal que regula su buen funcionamiento. La compañía desarrolla actividades inmobiliarias en todas sus fases, para lo cual debe cumplir ciertas obligaciones formales con la finalidad de evitar multas o sanciones de responsabilidad administrativa, civil o penal con las siguientes entidades:

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS .-** Los empleadores deben cumplir ciertas obligaciones con el Seguro Social, siendo las siguientes:
 - Registro patronal en el sistema de historia laboral.
 - Afiliar a sus trabajadores al Seguro Social, desde el primer día de trabajo.
 - Actualizado los datos de la empresa y de su representante legal.
 - Actualizar datos del domicilio del afiliado y sus dependientes.
 - Enviar avisos de accidente de trabajo o enfermedad profesional.
 - Enviar avisos de entrada y salida de trabajadores.
 - Pagar planillas de aportes mensuales (seguro general: personal 9.35% y patronal 11.15%), fondos de reserva (8.33% de la remuneración, cumplido 1 año de labores) y dividendos de préstamos de los afiliados.
 - Reportar novedades de los afiliados, relacionados a cambios en los salarios, promociones y registros de horas extras trabajadas.

El afiliado activo y voluntario de seguro general, tiene derecho a las prestaciones que concede el IESS a través de los seguros especializados: salud, pensiones, riesgos de trabajo y préstamos hipotecarios, quirografarios y prendarios.

- **Ministerio de Relaciones Laborales.-** Es la institución encargada de regular y controlar las relaciones laborales entre empleador y trabajador, con la finalidad de procurar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores. Por lo que, la Constructora Taco Inmobiliaria se obliga a cumplir con el Código de Trabajo, el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional y demás disposiciones.

- **Servicio de Rentas Internas SRI.-** Es la entidad técnica y autónoma, que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos a quienes desarrollan actividades económicas en el país, en base al Código Tributario. Para lo cual, Constructora Taco Inmobiliaria, por ejercer la actividad inmobiliaria en todas sus fases, debe cumplir con sus obligaciones tributarias, conforme al noveno dígito del RUC, las mismas que son:
 - Declaración y pago mensual del impuesto al valor agregado y retención del IVA (formulario 104).
 - Declaración y pago anual en abril del impuesto a la renta (formulario 101), anticipo de impuesto a la renta primera cuota en julio y segunda cuota en septiembre (formulario 106).
 - Declaración y pago mensual de la retención en la fuente del impuesto a la renta (formulario 103).
 - Presentación mensual del anexo de retenciones en la fuente de impuesto a la renta por otros conceptos (REOC).
 - Presentación anual en febrero del anexo de impuesto a la renta en relación de dependencia (RDEP), realizado a los empleados bajo relación de dependencia, por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.
 - Utilizar comprobantes de venta autorizados previamente por el SRI, que respalden las transacciones efectuadas por los contribuyentes en la transferencia de bienes, prestación de servicios y/o la realización de otras transacciones gravadas con tributos.
- **Superintendencia de Compañías.-** Es la entidad autónoma, proactiva y sólida, que controla, propicia el desarrollo y fortalece las actividades societarias y del mercado de valores. Las compañías constituidas en el Ecuador, están sujetas por ley a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías y deberán cumplir ciertas obligaciones, entre las principales se señalan las siguientes:
 - Enviar el primer cuatrimestre de cada año:
 - Copias autorizadas del balance general anual y estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, previamente aprobados por la junta general de socios, además, las memorias e informes

de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

- La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
 - Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.
- Comunicar la transferencia de acciones, participaciones e inversión extranjera.
 - El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.
 - Registrar y publicar el establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas.
- **Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.-** Es un órgano de gobierno que distribuye el uso de los servicios sociales. Además, recauda los impuestos municipales (prediales urbanos y rurales, patentes, tasas y contribuciones especiales de mejora). La compañía debe cumplir con los impuestos municipales que le permitan tener activos sus permisos de funcionamiento y de construcción, entre los principales se detallan los siguientes:
- Impuesto predial y de patente.
 - Tasas retributivas y pagos de registros.
 - Avalúos y registros catastrales.
 - Impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles, previo al cierre de escrituras y registro de la propiedad (impuesto de alcabala y a la alta plusvalía).
 - Declaración de propiedad horizontal. (Comisión de Legislación y Codificación, 1999, pág. 1)
- **Registro de la Propiedad.-** Es una institución dedicada a velar por la seguridad jurídica de los diferentes títulos, actos y documentos sobre los bienes inmuebles en el D.M. de Quito. La Constructora Taco Inmobiliaria se obliga a:

- Inscribir en el registro correspondiente, los diferentes actos jurídicos de las propiedades, mediante certificados de gravámenes, propiedad y venta de inmuebles.
- Inscribir la declaratoria de propiedad horizontal.
- **Registro Mercantil.-** Está encargado del registro de las inscripciones de títulos o documentos, que disponen la Ley de Compañías, por lo que la Constructora Taco Inmobiliaria, se obliga a cumplir con estas disposiciones a nivel societario, dentro de los plazos estimados:
 - Constituciones, aumentos de capital, reforma de estatutos, fusiones, escisiones, cesión de participaciones, reactivaciones, cambios de domicilio de cualquier cantón al cantón Quito, disoluciones y liquidaciones voluntarias, permiso para operar en el Ecuador o domiciliación.
 - Poderes: sustitución, delegación, revocatoria, renuncia o inscripción.
 - Matrículas de comercio, inscripción/renovación de nombramientos.
 - Inscripción de contratos, reservas de dominio, certificados, levantamiento de gravamen, etc.

2.1.4 Ubicación de la compañía

Constructora Taco Inmobiliaria, tiene su domicilio en la provincia Pichincha, cantón Quito, parroquia la Magdalena y brinda atención en los siguientes puntos:

- **Oficina matriz:** Barrio La Gatazo, calle Av. Alfredo Escudero, número S21-66, intersección calle Pilaló.
- **Obra:** El conjunto privado casales de castilla se encuentra ubicado en la Mena, barrio Santa Bárbara, entre las calles Tabiazo Oe8-58 y Tachina, a una cuadra de la Av. Mariscal Sucre.

Gráfico 19: Ubicación geográfica de la compañía.



Fuente: Constructora Taco Inmobiliaria.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.5 Productos y servicios que oferta la compañía

2.1.5.1 Producto

Constructora Taco Inmobiliaria oferta actualmente el proyecto Casales de Castilla, un conjunto habitacional privado, que se encuentra en su fase final de estudios y aprobaciones técnicas, con proyección a iniciar la construcción en el 2012 y se proyecta terminar su construcción total en 3 años.

El proyecto se basa en 7 etapas de construcción, con proyección de cimentación de 74 casas de tres plantas, 40 departamentos, 10 locales comerciales, 60 bodegas y parqueadero cubierto privado y de visitas.

Actualmente se encuentra vendido el 20% del proyecto en base a planos, mediante crédito de vivienda con instituciones públicas y privadas. La proyección estimada para la venta total es de 2 años.

2.1.5.1.1 Implantación del proyecto casales de castilla

Gráfico 20: Implantación del proyecto casales de castilla.



Fuente: Constructora Taco Inmobiliaria.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.5.1.2 Precios del producto inmobiliario

Gráfico 21: Precios del producto inmobiliario.

Producto	Precio
Casa	USD 60.000,00
Departamento	USD 38.000,00
Local comercial	USD 28.000,00
Bodega	USD 2.000,00
Parqueadero	USD 4.000,00

Fuente: Manual de comercialización de la compañía.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.5.1.3 Condiciones de financiamiento

Gráfico 22: Condiciones de financiamiento.

Condiciones	Formas de pago	
ENTRADA 30%	Reserva	USD 2.000,00
	Saldo aplazado a convenir sin interés	6 meses – etapa 1 y 2 12 meses – etapa 3 18 meses – etapa 4 24 meses – etapa 5 30 meses – etapa 6 36 meses – etapa 7
FINANCIAMIENTO 70%	Crédito bancario personal con entidades públicas y privadas, hasta 20 años plazo dependiendo de las condiciones de la financiera.	Principales instituciones financieras: • IESS - BIESS * • Banco del Pacífico • Banco Produbanco • Banco Pichincha
♦ *El IESS - BIES financia el 100% del precio de la vivienda.		
♦ Puede aplicar al bono de la vivienda de USD 5.000,00 (MIDUVI).		

Fuente: Manual de comercialización de la compañía.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.5.1.4 Beneficios del proyecto casales de castilla

Gráfico 23: Beneficios del proyecto casales de castilla.

Servicios urbanos	▪ Agua potable ▪ Alcantarillado ▪ Luz eléctrica ▪ Vías y avenidas de primer orden
Equipamiento general	▪ Acabados de primera ▪ Áreas verdes, recreacionales y deportivas. ▪ Citófonos para seguridad. ▪ Comunicaciones y TV-cable. ▪ Construcción tradicional ▪ Control de acceso automático. ▪ Diseños modernos ▪ Guardianía privada. ▪ Iluminación general, área comunal y parqueaderos. ▪ Normas sismoresistente. ▪ Parqueadero privado y de visitas. ▪ Sala comunal. ▪ Sistema contra incendios. ▪ Sitio comunal de desechos. ▪ Subsuelo (cisterna y bombas de agua potable).
Beneficios adicionales	▪ Alta plusvalía ▪ Transporte publico ▪ Viviendas independientes y zonas de descanso separadas. ▪ Ubicación privilegiada en el mejor sector del sur de Quito, cerca de : • Guarderías, escuelas y colegios. • Universidades (Salesiana, Central). • Centros comerciales (El Recreo, Quicentro Sur, Atahualpa). • Centros de salud, clínicas, farmacias y hospitales. • Entidades bancarias, supermercados, centros de comercio, concesionario vehicular, gasolineras, parque metropolitano Las Cuadras, etc.

Fuente: Manual de comercialización de la compañía.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.5.2 Servicios

Constructora Taco Inmobiliaria, ofrece servicios inmobiliarios en todas sus fases:

- ✓ Asesoramiento.
- ✓ Construcción.
- ✓ Diseño de planos arquitectónicos y estructurales.
- ✓ Promoción y venta.
- ✓ Trámites legales y municipales.

2.1.6 Organización de la compañía



La organización de una empresa proporciona el marco dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a fin de lograr los objetivos o metas establecidas. Es importante que el direccionamiento estratégico esté bien diseñado para asegurar que todos los empleados, socios y clientes, sepan cual es la actividad de la compañía, el producto o servicio que ofrece, a quien sirven con su funcionamiento y qué pretende alcanzar en el futuro.

Constructora Taco Inmobiliaria, cuenta con una estructura y direccionamiento estratégico que define, establece, organiza y coordina las actividades de la compañía, permitiéndole operar en el mercado inmobiliario y de la construcción.

La autoridad de la empresa está representada por el presidente y gerente general, seguido están el grupo administrativo y los grupos de apoyo administrativo y operativo, también está integrado un área legal y un comité de comercialización y crédito. Todas las áreas desarrollan y controlan su línea de acción, mediante mecanismos de coordinación, autoridad, responsabilidad compartida y delegación.

2.1.6.1 Misión

Constructora Taco Inmobiliaria, es una empresa especializada en la construcción, promoción y venta de proyectos inmobiliarios de alta calidad, arquitectura e innovación, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y aportar al desarrollo socioeconómico del país; cultivando estándares de excelencia en el servicio, asesoría, diseño y construcción.

Fuente: Constructora Taco Inmobiliaria.

2.1.6.2 Visión

Ser una empresa líder en la construcción, promoción y venta de proyectos y servicios inmobiliarios a nivel nacional, con soluciones innovadoras, de alta calidad y valor competitivo.

Fuente: Constructora Taco Inmobiliaria.

2.1.6.3 Valores corporativos

Constructora Taco Inmobiliaria, orienta su crecimiento, mediante el cumplimiento de valores corporativos, considerándose importantes los siguientes:

Gráfico 24: Valores corporativos de la compañía.



Fuente: Constructora Taco Inmobiliaria.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.6.4 Objetivos estratégicos

Para el cumplimiento de los objetivos, la compañía promueve la acción conjunta de las áreas departamentales, el desarrollo del recurso humano, la estructura organizacional y el cumplimiento eficaz y eficiente de los procedimientos.

- **Objetivo general**

Constructora Taco Inmobiliaria, tiene como objetivo general asesorar, diseñar, construir y vender el proyecto habitacional casales de castilla, satisfaciendo la demanda mediante soluciones de vivienda innovadoras de calidad y de valor competitivo, ofreciendo alternativas de financiamiento con entidades públicas y privadas, además de una cordial y eficiente atención al cliente.

- **Objetivos financieros**

- Analizar la información financiera de la empresa, para proponer estrategias financieras que permitan el mejoramiento continuo, mediante el cumplimiento de principios establecidos por la ley.
- Coordinar y controlar el presupuesto de la compañía.
- Gestionar la recuperación de valores de las cuentas del activo.
- Mantener actualizada la información contable financiera y cumplir con las obligaciones formales, a fin de evitar multas o sanciones.

- **Objetivos administrativos**

- Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de planeación, que contemple la visión, misión, objetivos, metas y estrategias por área.
- Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de organización de estructura, la cultura organizacional y los recursos humanos.
- Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de dirección para la compañía, las mismas que establezcan los lineamientos y orienten al cumplimiento y logro de objetivos, mediante el liderazgo, la comunicación, la motivación, la creatividad y la toma de decisiones.
- Diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de control de la actuación, sistemas de información, procesos y herramientas de la compañía, estableciendo controles internos y de calidad.

▪ **Objetivos comerciales**

- Coordinar estrategias para incrementar la cobertura de mercado y elevar la cartera de clientes en un 20% anual.
- Elevar el porcentaje de ventas, en un 30% mensual.
- Proporcionar la información suficiente del producto inmobiliario y atender al cliente de manera cordial y eficiente.
- Realizar estudios de mercado en el sector inmobiliario y de la construcción, para proponer estrategias de mercado, que den una ventaja competitiva a la compañía, frente a la competencia.
- Beneficiar a los clientes con el sistema de incentivos para vivienda y el bono de vivienda.

▪ **Objetivos operativos**

- Controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos dentro de la compañía.
- Coordinar la ejecución, evaluación y actualización de manuales, planes, reglamentos e instructivos.
- Evaluar y estandarizar los procesos de la compañía.
- Implementar indicadores de gestión a los procesos de la compañía.

2.1.6.5 Estructura organizacional

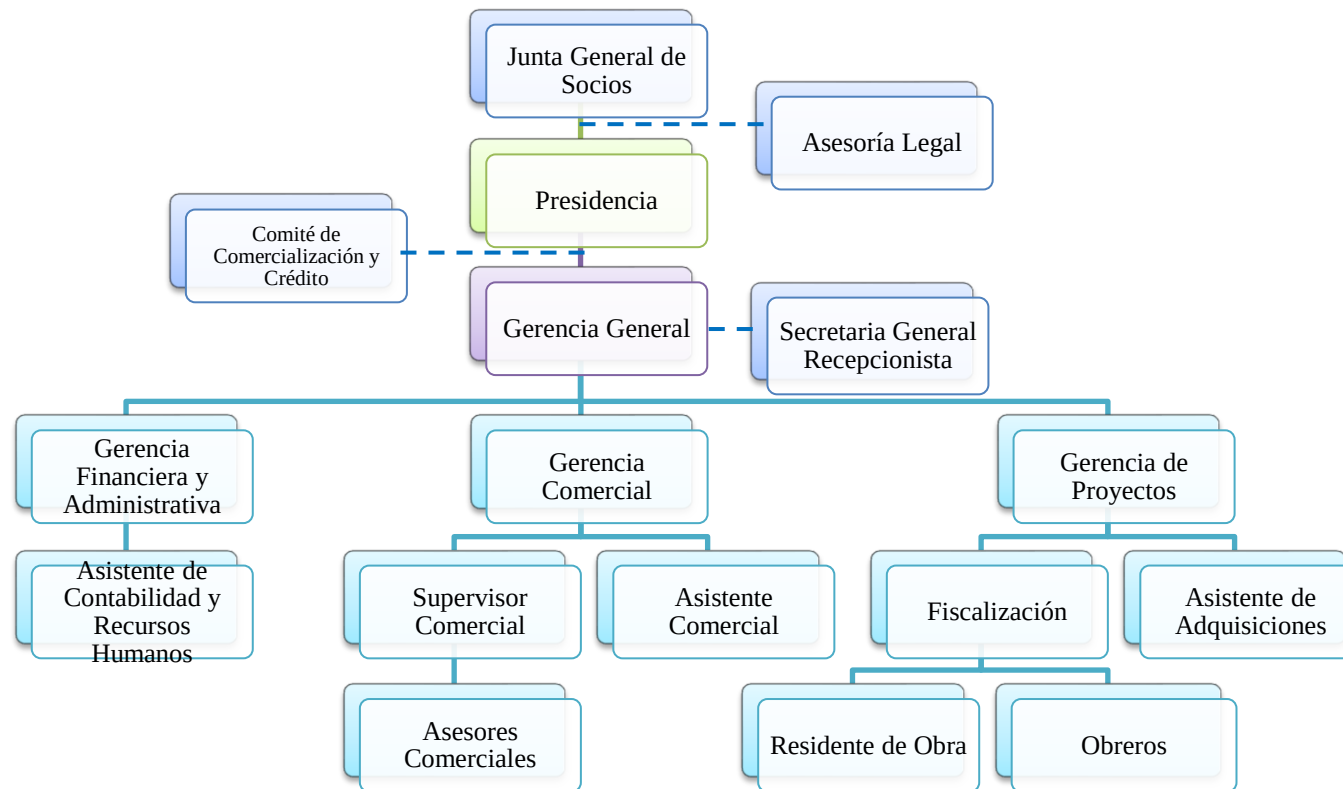
Constructora Taco Inmobiliaria, representa esquemáticamente la estructura formal de la compañía e indica la organización jerárquica y funcional.

La estructura organizacional es vertical, es decir muestra su jerarquía desde el nivel más alto hasta el más bajo y además establece cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.

Su estructura está compuesta por un organigrama estructural, que tiene por objetivo la representación de los órganos que integran la compañía y un organigrama personal-funcional que indica además de los órganos, la titulación de las personas que ocupan los puestos de trabajo y las funciones que desempeña cada uno.

2.1.6.5.1 Organigrama estructural

Gráfico 25: Organigrama estructural de la empresa.

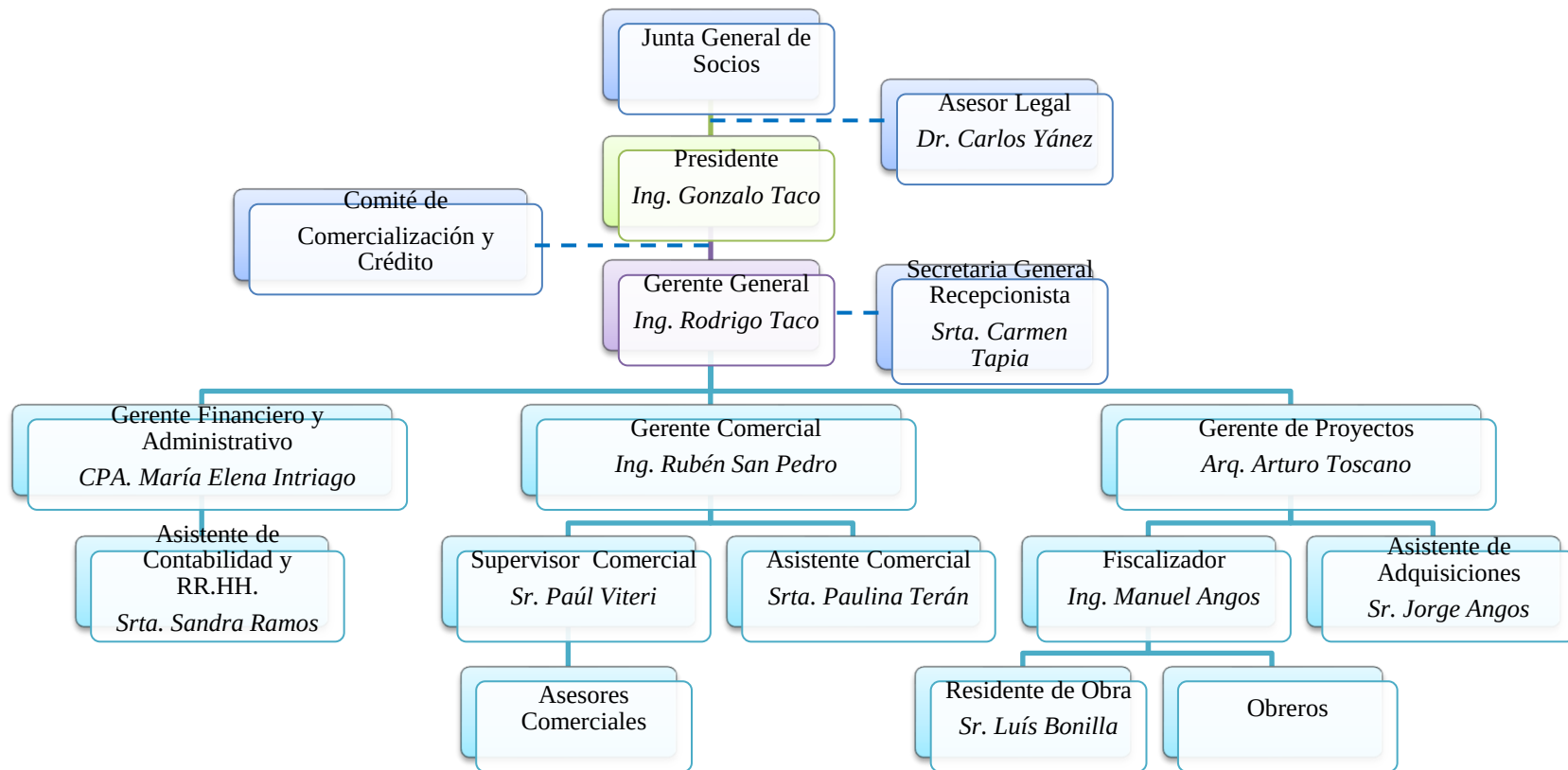


Fuente: Manual de clasificación y funciones de la compañía.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.6.5.2 Organigrama personal

Gráfico 26: Organigrama personal de la empresa.

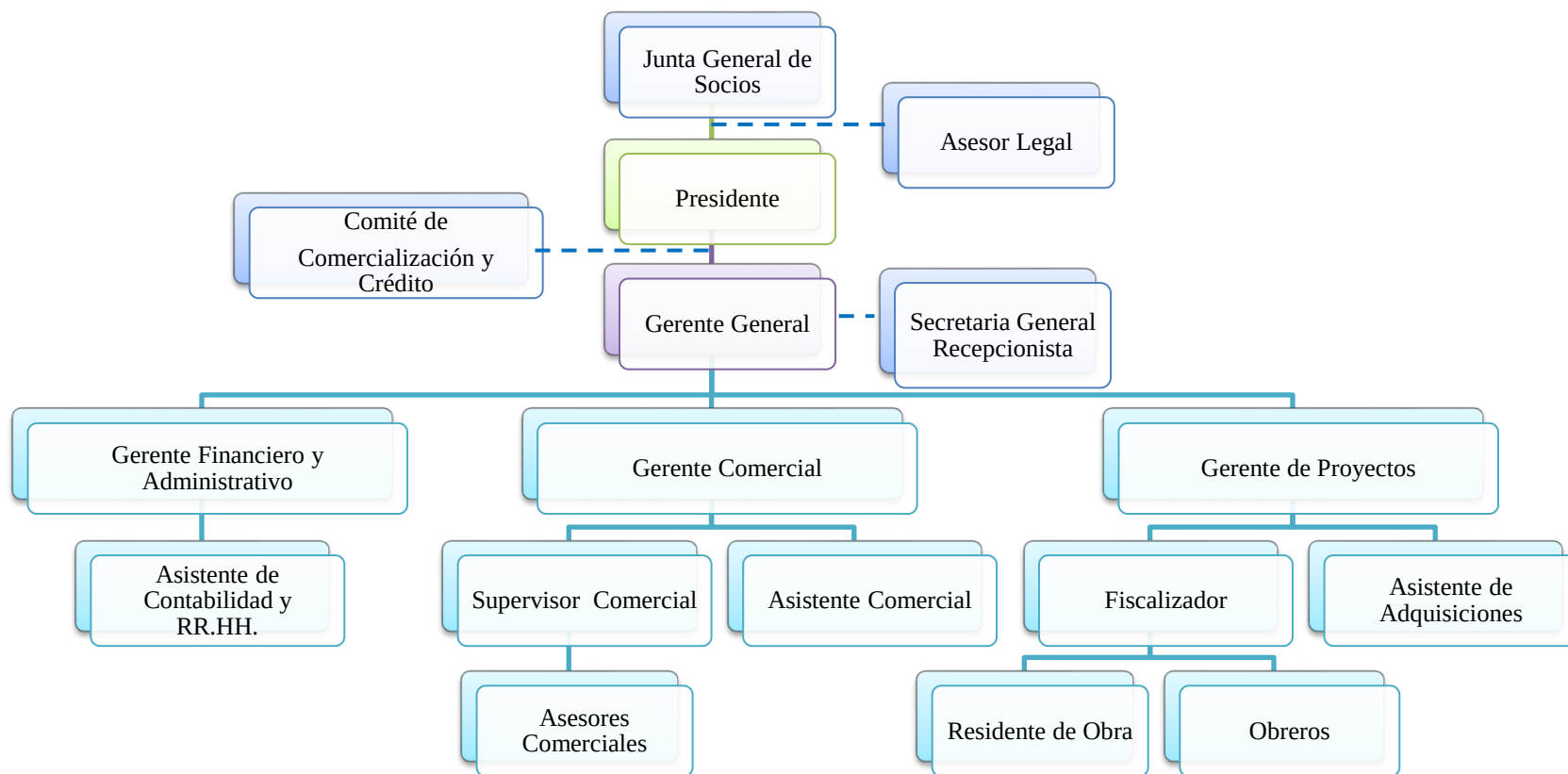


Fuente: Manual de clasificación y funciones de la compañía.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.1.6.5.3 Organigrama funcional

Gráfico 27: Organigrama funcional de la empresa.



Fuente: Manual de clasificación y funciones de la compañía.

Elaborado por: Maritza Heredia

A continuación se detalla las principales atribuciones y deberes que señala la Ley de Compañías, para la junta de socios, presidente y gerente general de la compañía. Además, de acuerdo al manual de clasificación y funciones de la Constructora Taco Inmobiliaria, se enuncian las funciones del personal administrativo y operativo de la compañía:

2.1.6.5.3.1 Principales funciones del personal

A continuación se detallan las funciones del personal de la Compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda.:

◆ Grupo directivo

a) Junta general de socios

- Aprobar anualmente el presupuesto de la compañía.
- Autorizar al gerente general el otorgamiento de poderes generales y especiales.
- Conocer y resolver todos los informes que presenten los administradores y gerentes, como los relativos a balances, beneficios sociales, reservas, reparto de utilidades, administración, y dictar resoluciones.
- Consentir en la cesión de las partes sociales, en la exclusión y la admisión de nuevos socios.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- Establecer la política general de la compañía.
- Nombrar y remover al presidente y al gerente general.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- Las demás que contemple la ley de compañías.

b) Presidente

- Ejerce el cargo hasta ser legalmente reemplazado.
- El presidente será nombrado por la junta general, para un período de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; podrá tener o no la calidad de socio.
- Firmar el nombramiento del gerente general y conferir copias certificadas.

- Presidir las reuniones de junta general.
- Representar a la compañía legalmente, judicial y extrajudicial.
- Suscribir en unión del gerente general los certificados de aportación y extender el que corresponda a cada socio.
- Vigilar por el fiel cumplimiento de las resoluciones de la junta general de socios y de las leyes de la república en la marcha de la sociedad.
- Las demás que contemple la ley de compañías y la junta general de socios

c) Gerente general

- Abrir cuentas corrientes bancarias, a nombre de la compañía.
- Conferir poderes generales y especiales.
- Convocar a junta general de socios, sea ordinaria o extraordinaria.
- Dirigir, nombrar y remover bajo su responsabilidad a los funcionarios y empleados de la compañía, de acuerdo con las leyes laborales del país.
- El gerente general será elegido por la junta general de socios para un período de cinco años y podrá subrogar al presidente en caso de ausencia.
- Intervenir y autorizar con su firma las actuaciones y contratos en que intervengan a nombre de la compañía.
- Manejar los fondos, dineros, valores, documentos, creación de sucursales, archivo y correspondencia.
- Realizar, revisar y actualizar la planificación estratégica anual, plan de presupuesto, manuales y políticas de la compañía.
- Suscribir con el presidente los certificados de aportación de los socios;
- Tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial.
- Vigilar el movimiento económico y bienes de la compañía.
- Las demás que contemple la ley de compañías y la junta general de socios.

d) Comité de comercialización y crédito

El comité de comercialización y crédito, es nombrado por la junta general de socio y está conformado por cinco miembros de la compañía (gerente general, gerente

comercial, gerente de proyectos, gerente financiero-administrativo y asesor legal).
Sus principales funciones son:

- Coordinar la disponibilidad en planos de los inmuebles vendidos y para la venta (casas, departamentos, locales comerciales y bodegas).
- Revisar el estado de la gestión de crédito y bono de la vivienda para los clientes, con las diferentes entidades (IESS, Bancos).
- Revisar la gestión legal de la venta de inmuebles.
- Revisar las condiciones de pago y controlar el cumplimiento de pagos de los clientes (reserva, # de cuotas, entrada, saldo a financiar).
- Revisar y actualizar los precios de inmuebles y área en m²,
- Llamar a comité a los miembros que la conforman, todos los días miércoles de cada semana.

◆ **Grupo administrativo**

e) Asesor legal

- Asesorar legalmente a directivos y miembros de la entidad, referente a temas relacionados con el giro del negocio.
- Asistir a las reuniones de la junta general de socios y cuando la compañía lo convoque.
- Elaborar contratos, cuando la institución realice actos contractuales con empleados o terceras personas y legalizarlos en los tiempos requeridos.
- Gestionar los permisos de funcionamiento con instituciones públicas y privadas.
- Patrocinar las demandas de carácter civil, penal, administrativo, laboral o de otra índole que presente la compañía.
- Realizar el seguimiento del trámite legal, para créditos hipotecarios a los clientes (convenio de reserva, promesa de compra-venta, minutas y escrituras).
- Realizar y presentar un informe mensual a la gerencia general, sobre los estados legales y trámites gestionados.

- Revisar y sugerir la implementación y/o modificaciones de reglamentos, manuales de políticas y procedimientos, ajustados a la norma legal para la compañía.
- Revisar y sumillar documentos de carácter legal, previa suscripción por parte del gerente general.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia.

f) Gerente financiero y administrativo

- Acreditación de sueldos y salarios al personal (quincena y mensual).
- Análisis financiero de los estados y demás información.
- Analizar, proponer y gestionar alternativas de financiamiento externo según las necesidades de la compañía.
- Autorizar el pago a proveedores según montos establecidos.
- Coordinar, dirigir, elaborar y controlar el presupuesto de la compañía.
- Cumplir con las recomendaciones emitidas por las auditorías externas.
- Elaborar, consolidar y presentar la información financiera de la entidad.
- Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros presentados.
- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la compañía
- Manejar beneficios sociales, salarios, promociones, descuentos, agasajos a los empleados de la compañía.
- Participar en la formulación del plan estratégico, plan operativo anual de la compañía.
- Participar en la selección y contratación del recurso humano para lograr, integración, satisfacción y productividad.
- Proveer información y asesoramiento contable, financiero y administrativo a la gerencia general y demás áreas de la compañía.
- Realizar los trámites con las entidades públicas y privadas (IESS, Ministerio de Trabajo, Superintendencia de Compañías, Cámara de comercio, SRI, Municipio de Quito, bancos, etc.)
- Revisar las declaraciones de impuestos.
- Revisión de las cuentas de balance.

- Revisión y aprobación de la nómina de empleados, conjuntamente con la gerencia general.
- Revisión y gestión de la cartera de crédito de clientes.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia general.

g) Gerente comercial

- Coordinar con las demás áreas y/o gerencia general las distintas actividades, soluciones de problemas y oportunidades de mejora.
- Diseñar y coordinar nuevas estrategias comerciales y de marketing.
- Presentar informes de gestión departamental y evaluación del desempeño del departamento.
- Dirigir la imagen institucional y publicitaria de la compañía.
- Elaborar, evaluar y dar cumplimiento al plan de mercadeo del área.
- Evaluar y gestionar la contratación de servicios publicitarios y logísticos.
- Organizar ferias y eventos inmobiliarios.
- Planificar, desarrollar, coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas de acción, presupuesto y marketing; para cumplir la planificación operativa mensual y anual del departamento comercial.
- Proponer estrategias de fidelización para socios/clientes y ejecutarlas posterior a su aprobación.
- Realizar estudios de mercado y proponer estrategias de mercado, que den una ventaja competitiva a la compañía, frente a la competencia.
- Revisar y autorizar el reporte de comisiones para el pago a asesores comerciales y supervisor de ventas.
- Seleccionar, controlar, capacitar y motivar a la fuerza de ventas.
- Coordinar con la gerencia general el congelamiento y/o variación de precios de los inmuebles y evaluar su impacto en el mercado.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia general.

h) Gerente de proyectos

- Asesorar técnicamente a los directivos, en el desarrollo del proyecto inmobiliario.

- Contratación de personal (técnico y obreros), maquinaria y servicios (civiles, eléctricos, mecánicos, etc.).
- Diseño y elaboración de planos arquitectónicos y estructurales.
- Establecer las especificaciones técnicas de construcción y acabados generales.
- Evaluación y compra de materiales de construcción y equipos.
- Identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos de construcción.
- Plan de presupuesto y costos de construcción.
- Planificación y ejecutar la construcción del proyecto inmobiliario casales de castilla.
- Realizar los controles de calidad técnicos y estructurales de la obra.
- Realizar y tramitar los permisos y demás requerimientos para la construcción.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia y junta de accionistas.

◆ **Grupo de apoyo administrativo**

i) Secretaria general - recepcionista

- Atender y orientar a proveedores, visitas, clientes y demás personal.
- Coordinar la contratación del personal de servicio y mensajería.
- Elaborar informes, cartas, memorandos, solicitudes y demás documentos solicitados por la gerencia general.
- Realizar actividades de digitación computacional y de secretaria general.
- Realizar las publicaciones de ofertas laborales.
- Realizar llamadas y recepción telefónica interna y externa.
- Recibir y canalizar mensajes y correspondencia a las distintas áreas de la compañía.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia general.

j) Asistente de contabilidad y recursos humanos

- Custodio del valor de caja chica y materiales de oficina.
- Elaboración de comprobantes de ingreso y egreso.

- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar nómina, roles de pago, aportaciones del IESS, planillas, aviso de entrada, avisos de salida, contratos, liquidación de personal y ficha histórica laboral de cada empleado.
- Facturar y realizar retenciones.
- Mantener actualizados los registros contables de transacciones económicas.
- Realizar cheques y gestionar la aprobación de los mismos.
- Realizar el registro de las retenciones y facturas de proveedores y clientes al sistema T-max.
- Realizar emisión de cheques a proveedores.
- Otras funciones solicitadas por la jefatura inmediata.

k) Supervisor comercial

- Administrar el material de oficina, publicitario y equipos..
- Gestionar los permisos y accesos para el desarrollo de ferias inmobiliarias de manera semanal.
- Logística de los materiales, equipos y eventos inmobiliarios.
- Presentar semanalmente el plan de actividades y control de asesores comerciales.
- Suministrar de bases de datos a los clientes para la promoción y venta del proyecto.
- Supervisar el cumplimiento de actividades y horarios de los asesores comerciales.
- Solución de conflictos dentro de su área.
- Actualización de la disponibilidad de unidades habitacionales
- Coordinar talleres y clínicas de mejoramiento continuo de sus asesores.
- Supervisar el seguimiento a clientes por parte de los asesores.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia comercial y general.

l) Asistente comercial

- Mantener actualizados los informes y registros de venta, disponibilidad, créditos, publicidad, capacitación de venta, mercadeo, cuadro de comisiones, asistencia y gestión de asesores comerciales.
- Coordinar la cotización, contratación y compra de servicios y material publicitario.
- Supervisar el stock de equipo, materiales y suministros que se necesiten en los puntos de venta.
- Emisión y control de boucher por concepto de servicio de taxi para transportar a los clientes a la obra.
- Coordinar y atender a los proveedores publicitarios.
- Otras funciones solicitadas por la gerencia comercial y general.

m) Asesores comerciales

Actualmente el equipo está conformado por 6 asesores comerciales, quienes desempeñan las siguientes actividades:

- Atención al cliente de forma cordial y eficiente, en la oficina matriz, obra y ferias inmobiliarias.
- Proporcionar toda la información referente al proyecto, para su promoción y venta.
- Elaborar el cotizador por cliente y el reporte de seguimiento.
- Elaborar, actualizar y presentar diariamente el cronograma de actividades, visita a clientes, tele mercadeo y demás gestiones.
- Mantenerse informado del marco legal y crediticio en todo momento.
- Prospectar al cliente y determinar si es o no perfil para el proyecto.
- Realizar el seguimiento oportuno a todos los clientes que han visitado los diferentes puntos de venta.
- Negociar dentro de los parámetros establecidos por la compañía, el monto de entrada y su financiamiento bancario.
- Solicitar los documentos básicos señalados para la gestión de crédito.
- Otras funciones solicitadas por el supervisor y gerencia comercial.

◆ **Grupo de apoyo operativo**

n) Fiscalizador

- Fiscalizar y coordinar los procesos de construcción.
- Evaluar y controlar diariamente los avances de obra.
- Elaborar planillas de costos de materiales, horas trabajadas, maquinaria y equipos.
- Valorar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de construcción y acabados generales.
- Autorizar las órdenes de requisición y servicios.
- Control al personal de obra y provisión de los implementos y materiales necesarios.
- Otras funciones solicitadas por el gerente de proyectos o gerencia general.

o) Asistente de adquisiciones

- Recibir e inventariar los materiales, equipos y maquinaria.
- Despachar los materiales, equipos y maquinaria de acuerdo a las órdenes de requisición, previamente autorizadas por el fiscalizador.
- Gestionar las órdenes de requisición y de servicios, presentando para su aprobación al fiscalizador.
- Mantener actualizado el kardex de materiales, equipos y maquinaria.
- Presentar al fiscalizador, un informe semanal de las adquisiciones, inventario y despacho de los materiales, equipos y maquinaria.
- Otras actividades solicitadas por el fiscalizador o gerente de proyectos.

p) Residente de obra

Es la persona que reside en el proyecto y su función es vigilar y cuidar los bienes, materiales y las instalaciones de la obra.

q) Obreros

Actualmente la compañía tiene a cargo 50 obreros encargados de la construcción del proyecto casales de castilla, quienes se encuentran bajo órdenes del fiscalizador y gerente de proyectos.

2.2 Análisis situacional

2.2.1 Análisis interno

2.2.1.1 Análisis FODA de la compañía y ponderación de prioridades

“FODA en inglés (SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad”. (Secretaría Técnica del Instituto Politécnico Nacional, 2002, pág. 2)

Existen dos tipos de análisis foda:

- a) **Análisis externo.-** La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.
 - **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechadas.
 - **Amenazas.-** Son situaciones negativas, externas a la entidad, que puedan atentar contra este, por lo que llegando al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder abordarla.

- a) **Análisis interno.-** Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis, corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, entre otros.
 - **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos, que diferencian a la entidad de otros de igual clase.
 - **Debilidades.-** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben superarse.

Gráfico 28: Cuestionario para la elaboración del FODA.

CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL FODA															
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.					1 de 1									
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>					Fecha: 12/07/2011									
Nombre del entrevistado:	Ing. Rubén San Pedro														
Cargo:	Gerente comercial (Responsable de los procesos de crédito y cobranza)														
Escala de medición:															
♦ 3 = excelente		♦ 2 = aceptable			♦ 1 = necesita mejorar										
Nº	Preguntas	Respuestas			Puntaje obtenido	Puntaje óptimo									
		SI	NO	N/A											
1.	¿Cuenta con el área de construcción, infraestructura y maquinaria propia?	X			3	3									
2.	¿La Organización está legalmente constituida y cuenta con los permisos de funcionamiento?	X			3	3									
3.	¿Ofertan precios de vivienda competitivos y facilidades de financiamiento, con las entidades financieras del país?	X			3	3									
4.	¿Existe una adecuada estructura organizacional y funcional, que se oriente a satisfacer la demanda del cliente?		X		1	3									
5.	¿Posee un sistema apropiado de control interno, para la gestión de financiamiento de las viviendas?		X		0	3									
6.	¿La organización cuenta con procesos y políticas claras, para un adecuado tratamiento de la gestión de crédito y cobranza?		X		0	3									
7.	¿La organización está afiliada a cámaras del mercado de la construcción, vivienda y comercio; beneficiando la comercialización, capacitación y competitividad?	X			2	3									
8.	¿La organización ha calificado sus proyectos en las distintas entidades; para acceder a beneficios habitacionales y financieros?	X			3	3									
9.	¿La organización participa de ferias de vivienda de gran incidencia en el país?	X			3	3									
10.	¿La organización tiene controlado ciertos factores y no se ve afectada por la constante variación de los factores políticos, comerciales y financieros.		X		0	3									
11.	¿Se satisfacen al 100% todas las demandas del cliente?		X		0	3									
12.	¿Cuentan con fácil acceso a los beneficios de créditos e incentivos habitacionales al constructor y hogares, por parte del BIESS, BEV, CFN y MIDUVI?		X		0	3									
TOTAL:					18	36									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Resumen de valoración de cuestionario para el FODA:</th> <th>Valoración:</th> <th>Porcentaje:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Puntaje obtenido:</td> <td>18</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Puntaje óptimo:</td> <td>36</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>							Resumen de valoración de cuestionario para el FODA:	Valoración:	Porcentaje:	Puntaje obtenido:	18	50%	Puntaje óptimo:	36	100%
Resumen de valoración de cuestionario para el FODA:	Valoración:	Porcentaje:													
Puntaje obtenido:	18	50%													
Puntaje óptimo:	36	100%													

Gráfico 29: Matriz FODA.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS (Controlables)	▪ Cuenta con el área de construcción, infraestructura y maquinaria propia. ▪ La Organización está legalmente constituida y cuenta con los permisos de funcionamiento. ▪ Precios de vivienda competitivos y facilidades de financiamiento, con las entidades financieras del país.	▪ No existe una adecuada estructura organizacional y funcional, que se oriente a satisfacer la demanda del cliente. ▪ No posee un sistema apropiado de control interno, para la gestión de financiamiento de las viviendas. ▪ La organización no cuenta con procesos y políticas claras, para un adecuado tratamiento de la gestión de crédito y cobranza.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS (No controlables)	▪ La organización está afiliada a cámaras del mercado de la construcción, vivienda y comercio; beneficiando la comercialización, capacitación y competitividad. ▪ La organización ha calificado sus proyectos en las distintas entidades; para acceder a beneficios habitacionales y financieros. ▪ La organización participa de ferias de vivienda de gran incidencia en el país.	▪ La organización no puede controlar ciertos factores y se ve afectada por la constante variación de los factores políticos, comerciales y financieros. ▪ Desistimiento de compra, por parte de los clientes. ▪ Eliminación de los beneficios de créditos e incentivos habitacionales al constructor y hogares, por parte del BIESS, BEV, CFN y MIDUVI.

Elaborado por: Maritza Heredia.

2.2.1.1.1 Matriz de relación de prioridades FODA

El foda se representa a través de una matriz de relación de prioridades de doble entrada, de la combinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Gráfico 30: Matriz de relación de prioridades FODA.

F O D A	NIVEL DE PRIORIDAD	PONDERACIÓN
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS		
1. Cuenta con el área de construcción, infraestructura y maquinaria propia.	5%	25%
2. La Organización está legalmente constituida y cuenta con los permisos de funcionamiento.	10%	
3. Precios de vivienda competitivos y facilidades de financiamiento, con las entidades financieras del país.	10%	
DEBILIDADES		
1. No existe una adecuada estructura organizacional y funcional, que se oriente a satisfacer la demanda del cliente.	5%	25%
2. No posee un sistema apropiado de control interno, para la gestión de financiamiento de las viviendas.	12%	
3. La organización no cuenta con procesos y políticas claras, para un adecuado tratamiento de la gestión de crédito y cobranza.	8%	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES		
1. La organización está afiliada a cámaras del mercado de la construcción, vivienda y comercio; beneficiando la comercialización, capacitación y competitividad.	8%	25%
2. La organización ha calificado sus proyectos en las distintas entidades; para acceder a beneficios habitacionales y financieros.	10%	
3. La organización participa de ferias de vivienda de gran incidencia en el país.	7%	
AMENAZAS		
1. La organización no puede controlar ciertos factores y se ve afectada por la constante variación de los factores políticos, comerciales y financieros.	8%	25%
2. Desistimiento de compra, por parte de los clientes.	8%	
3. Eliminación de los beneficios de créditos e incentivos habitacionales al constructor y hogares, por parte del BIESS, BEV, CFN y MIDUVI.	9%	
TOTAL:		100%

Elaborado por: Maritza Heredia.

2.2.1.1.2 Matriz de estrategias FODA

Seguidamente se establece la matriz de estrategias, obtenida entre la relación del nivel de prioridad con el de ponderación estimada, siendo la combinación: debilidad y oportunidad (DO), fortaleza y amenaza (FA), fortaleza y oportunidad (FO), debilidad y amenaza (DA).

Gráfico 31: Matriz de estrategias FODA.

ESTRATEGIAS DO – FA – FO - DA	
DEBILIDAD: Sistema inapropiado de control interno, para la gestión de crédito y cobranza.	OPORTUNIDAD: La organización ha calificado sus proyectos en las distintas entidades; para acceder a beneficios habitacionales y financieros.
ESTRATEGIA (DO): Estrategia de fortalecimiento: Fortalecer el sistema de control interno, implementando procesos y herramientas de control y evaluación, para mejorar la gestión de crédito hipotecario y minimizar los riesgos de cartera vencida, aprovechando la apertura a beneficios habitacionales y financieros.	
FORTALEZA: Precios de vivienda competitivos y facilidades de financiamiento, con entidades financieras del país.	AMENAZA: Eliminación de los beneficios de créditos e incentivos habitacionales al constructor y hogares, por parte del BIESS, BEV, CFN y MIDUVI.
ESTRATEGIA (FA): Estrategia de mantenimiento: Mantener la diversificación de planes de financiamiento y proveer de herramientas de acceso a la información y coordinación con los entes que proveen de estos beneficios, para conocer oportunamente las condiciones financieras y asegurar la calificación de crédito hipotecario a los clientes.	
FORTALEZA: Organización legalmente constituida y cuenta con los permisos de funcionamiento.	OPORTUNIDAD: Calificar proyectos nuevos en las distintas entidades; para acceder a beneficios habitacionales y financieros.
ESTRATEGIA (FO): Estrategia de planificación: Establecer procesos para mantener y optimizar la calificación de créditos para los clientes que desean vivienda propia.	
DEBILIDAD: La organización no cuenta con procesos y políticas claras, para un adecuado tratamiento de la gestión de crédito y cobranza.	AMENAZA: Desistimiento de compra, por parte de los clientes.
ESTRATEGIA (DA): Estrategia defensiva: Implementar una estructura orgánica - funcional, que evalúe y controle la gestión crediticia, para reducir el índice de desistimiento de compra de vivienda por parte de los clientes.	

Elaborado por: Maritza Heredia.

2.2.2 Análisis externo

2.2.2.1 Antecedentes históricos del mercado inmobiliario

El mercado inmobiliario antes de la crisis económica de 1999, no tenía una gran trascendencia, debido a las altas tasas de interés y como consecuencia las personas preferían invertir en las Instituciones Financieras (IFI's) antes que en bienes raíces.

A raíz de la dolarización para el año 2000, un fenómeno totalmente distinto sucedió, puesto que el país al tener una moneda internacional, entra a formar parte de una macroeconomía relativamente estable; pero eso no ha logrado detener el aumento del costo de vida, sin embargo, generó un menor riesgo en las inversiones de bienes raíces. Además, la tendencia a la baja de los niveles de inflación y tasas de interés, hicieron que eleve el nivel de confianza de las personas al invertir en inmuebles, por cuanto aumentó la oferta inmobiliaria conjuntamente con la disponibilidad de créditos para el constructor y comprador de vivienda.

En contraparte la estabilidad económica relativa, se fortaleció por las remesas de los emigrantes ecuatorianos y por el incremento en el precio del petróleo, que de acuerdo al Banco Central del Ecuador el precio promedio por barril se cotizó en USD 26,72 durante el primer trimestre del año 2000.

A consecuencia de estos fenómenos, el sector de la construcción alcanzó una mejora en su estabilidad a nivel de precios, productos, desarrollo habitacional y fabricantes, generando también un incremento paulatino en sueldos y salarios de los trabajadores y partícipes de la construcción.

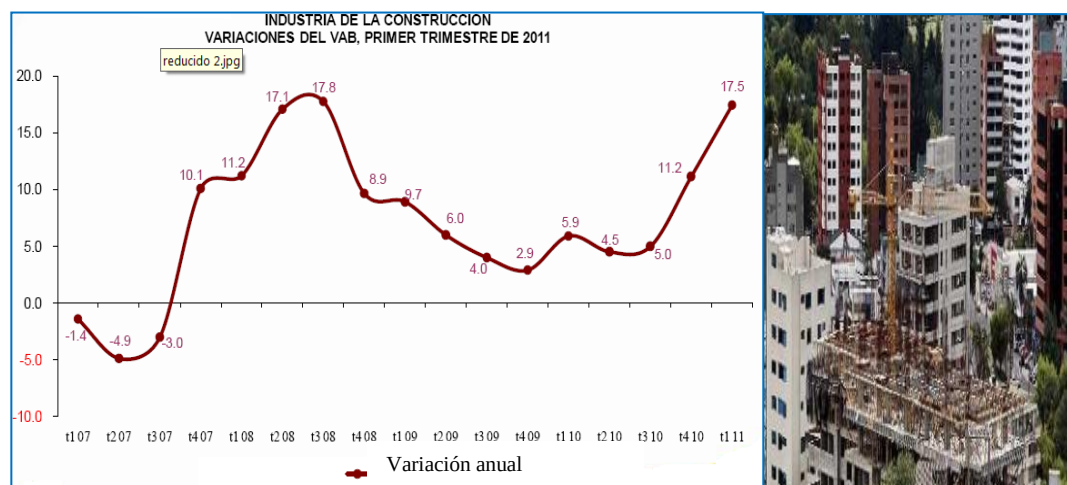
2.2.2.2 Análisis actual del mercado inmobiliario y de la construcción

El sector inmobiliario se mantiene en continuo crecimiento, de acuerdo al BCE, el precio promedio de la vivienda ha subido sólo 3% en comparación del cuarto trimestre 2010 con el de 2011, argumentando que es totalmente normal, teniendo en cuenta la inflación y el crecimiento del PIB.

Sin embargo, el sector de la construcción, presenta un incremento de 17.5%, esta evolución se originó, entre otras causas, por la continuación de los proyectos de

infraestructura civil ejecutados por el Estado, por los programas inmobiliarios y la fuerte inyección de recursos económicos del sector privado y público.

Gráfico 32: PIB de la construcción en Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Maritza Heredia

Paralelamente, se incrementó el índice de precios en 8.25 puntos de noviembre 2010 a noviembre 2011, de materiales de construcción (acero, bloques, cemento, vidrios, hormigones, alambre, cables, mallas, tumbados, piezas sanitarias, tubos de cobre, ladrillos, etc.). Los precios de los terrenos también experimentan elevaciones, creando especulación en terrenos con servicios. Como resultado hay poca oferta de vivienda popular (entre USD 15.000 y USD 25.000), lo que afecta al 75% de la demanda. En el país existe un déficit de 1.2 millones de viviendas, inclinándose esta cifra a crecer en 1% cada año; por lo que hay oportunidades para nuevos constructores ingresen al mercado con proyectos para personas de clase media y baja.

Según la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (APIVE), manifiesta que el mercado inmobiliario del país generó cerca de USD 1700 millones en ventas durante el año pasado, pronosticando que para el 2012, el crecimiento de las ventas inmobiliarias será entre 10 y 15%.

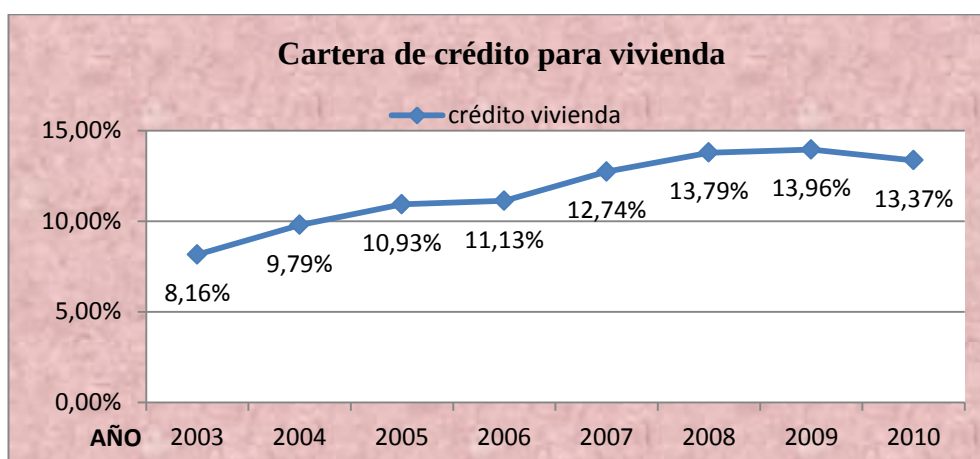
Las tasas de interés para el sector de la vivienda se mantienen totalmente estables. La tasa referencial del sector vivienda bajó de 10.94% a 10.55% entre el cuarto trimestre de 2010 y 2011.

2.2.2.3 Análisis de la evolución de crédito de vivienda

La Superintendencia de Bancos y Seguros, haciendo una análisis de la cartera bruta del Sistema de Bancos Privados del país, publica que, en el primer quimestre del año 2011, la cartera corresponde a 53,56% créditos comercial o productivo, 28,69% crédito de consumo, 11,58% crédito para la vivienda y 6,17% crédito para microempresas. De acuerdo al BCE, a noviembre de 2011, el volumen de créditos presenta un incremento mensual de 3.3% y anual de 31.0%. La oferta fue más restrictiva en el segmento productivo y en la demanda indica un debilitamiento en el segmento vivienda.

El crédito para la vivienda ha desarrollado una notable tendencia ascendente en comparación a los últimos años, con leves variaciones en el 2009, 2010 y 2011, que puede ser razonable su efecto para todas la líneas de crédito, si tomamos en cuenta la crisis de España y EE.UU en el 2009, la baja de remesas o divisas para el país y la mayor aportación al motor financiero para la vivienda de instituciones del Estado como el Banco del IESS (BIESS), que impulsa créditos hipotecarios beneficiando solo en el año 2010 y 2011, a más de 40.000 familias, representando más del 50% del mercado de los créditos inmobiliarios. Otro aspecto importante, es el nivel de morosidad de la cartera de créditos para la vivienda, que para el cuarto trimestre de 2011 se situó en 1.78% en comparación al 2010 que fue de 1.94%, y en el 2003 que llegó a ubicarse en 6.56%.

Gráfico 33: Evolución de la cartera de crédito para vivienda.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.2.2.4 Tendencias del mercado inmobiliario en Pichincha

En Pichincha se registra el mayor crecimiento del mercado inmobiliario, notablemente en los sectores norte, centro, sur, y valles. A continuación las principales tendencias de un análisis realizado a la clase económica media-baja:

▪ Situación actual de los hogares

La distribución de los hogares de la ciudad de Quito de acuerdo a la tenencia de vivienda e intención de compra, se identifica de acuerdo a la demanda potencial, que es aquella que tiene la intención de comprar vivienda en los próximos 12 meses, estimada de 37.8% y la demanda real, que es aquella que ha comprado vivienda en los últimos 12 meses, estimada de 2.8%.

Gráfico 34: Demanda real y potencial de vivienda.



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

Entre las principales razones por las que las personas no piensan comprar vivienda en los últimos 12 meses, es porque no tienen presupuesto, sus ingresos son insuficientes o no tienen para la entrada, entre otras, la situación política del país, la inestabilidad en el trabajo, muchos requisitos para los tramites, altos intereses, precios muy altos de las viviendas, siendo ésta tendencia el 41.3%. Sin embargo, las personas califican el momento actual con un 42% como bueno para adquirir vivienda.

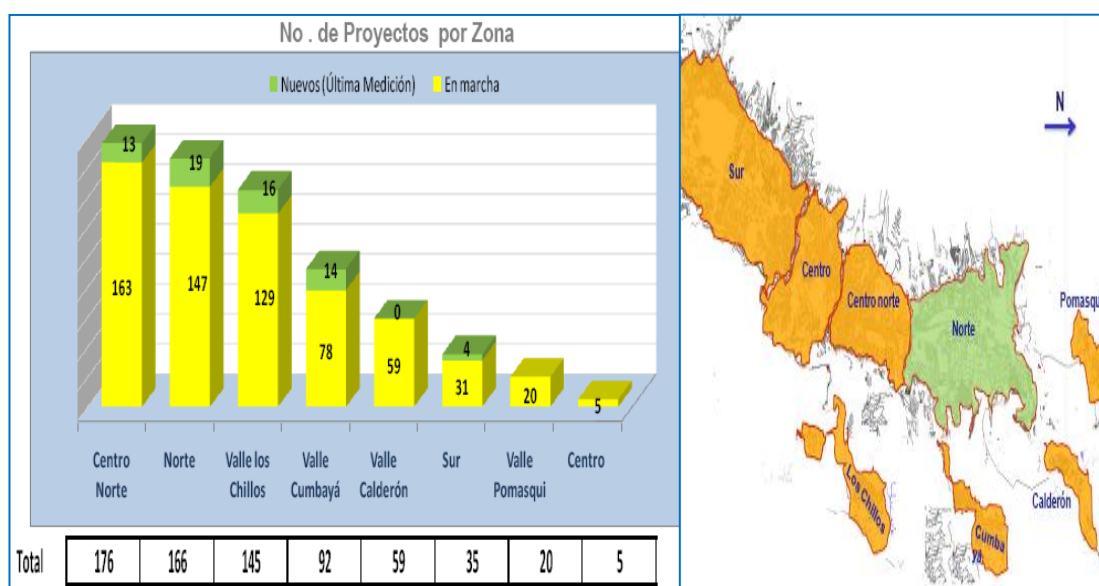
Actualmente el 43% de los hogares posee vivienda propia, 36% vivienda alquilada, 13% vivienda prestada de un familiar o padres y 8% vive con un familiar. De los

hogares que alquilan vivienda, sus gastos mensuales por alquiler varían entre los USD 100 y USD 350.

- **Mercado inmobiliario por zona**

Todos los proyectos tienen unidades de vivienda disponibles para la venta, existen proyectos nuevos registrados en planos y en construcción, y proyectos en marcha los mismos que se encuentran terminados listos para la venta.

Gráfico 35: Oferta inmobiliaria por zonas.



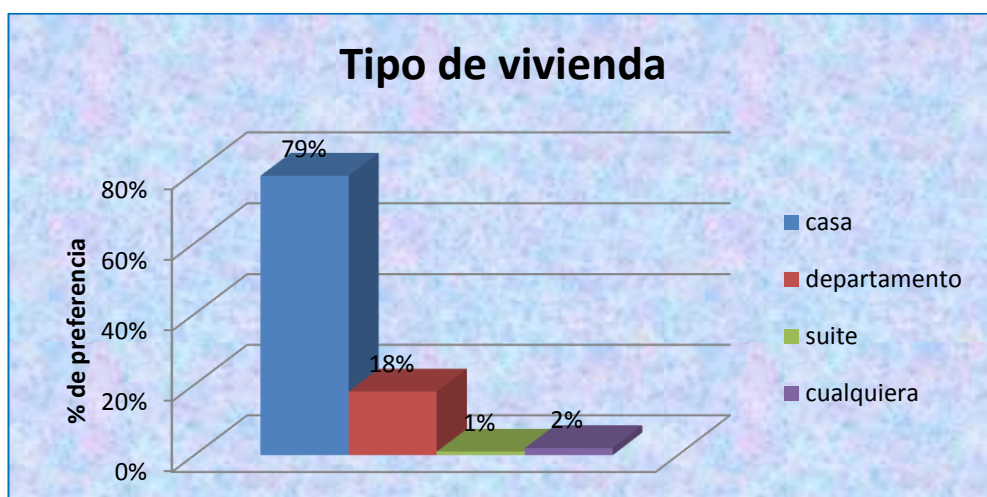
Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

- **Tipos de vivienda que prefieren las familias**

Sin lugar a duda, el 79% de las familias prefieren adquirir casa y sólo el 18% prefieren departamento. La expectativa de adquirir vivienda nueva es del 69% y vivienda usada el 31%.

Gráfico 36: Tipo de vivienda que prefieren las familias.



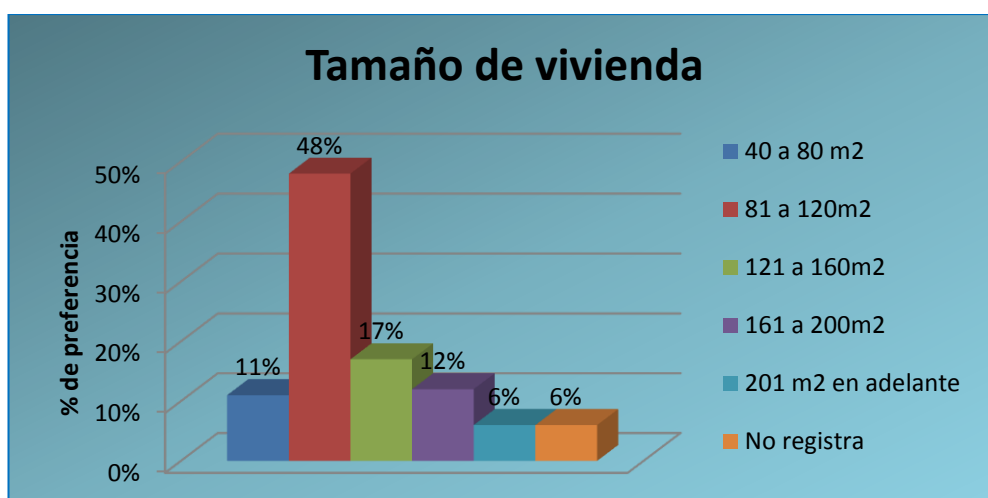
Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

▪ Características de la vivienda

La preferencia del tamaño de la vivienda fluctúa entre 81 a 120 m², con 3 dormitorios, 2 baños, 1 garaje y 1 cuarto de máquina de lavar. La preferencia por el material de construcción es de 43.17% hormigón armado, 33.22% madera, 17.70% hierro y 3.93% mampostería.

Gráfico 37: Tamaño promedio de vivienda.



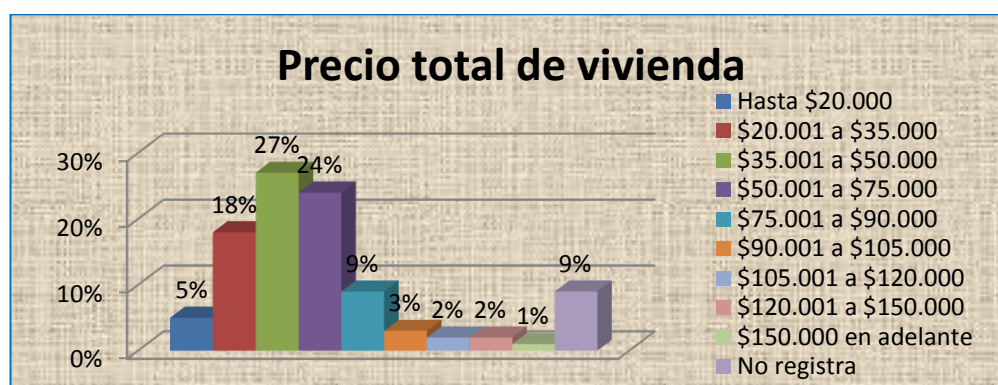
Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

▪ Precios de la vivienda

El precio promedio por unidad de vivienda, oscila entre USD 30.000 y USD 50.000 a diferencia del año 2000 que el valor máximo se consideraba hasta los USD 35.000. El promedio de cuotas mensuales es de USD 300 a USD 500, con un valor de reserva de USD 500 a USD 1.000 y un valor de entrada de USD 1.000 a USD 5.000 dependiendo del tipo de crédito, a un plazo promedio entre 10 y 20 años.

Gráfico 38: Precios de la vivienda.



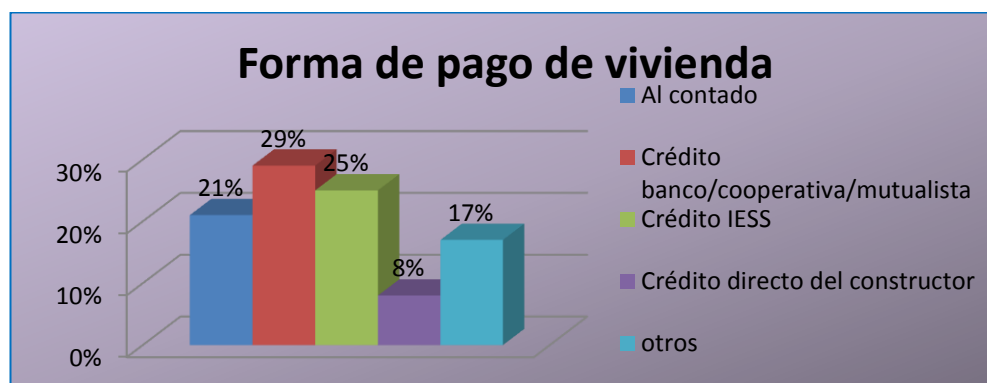
Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

▪ Forma de pago de las viviendas

La forma usual que las personas financian su vivienda es mediante crédito con instituciones financieras del país, seguida de créditos del IESS.

Gráfico 39: Forma de pago de las viviendas.



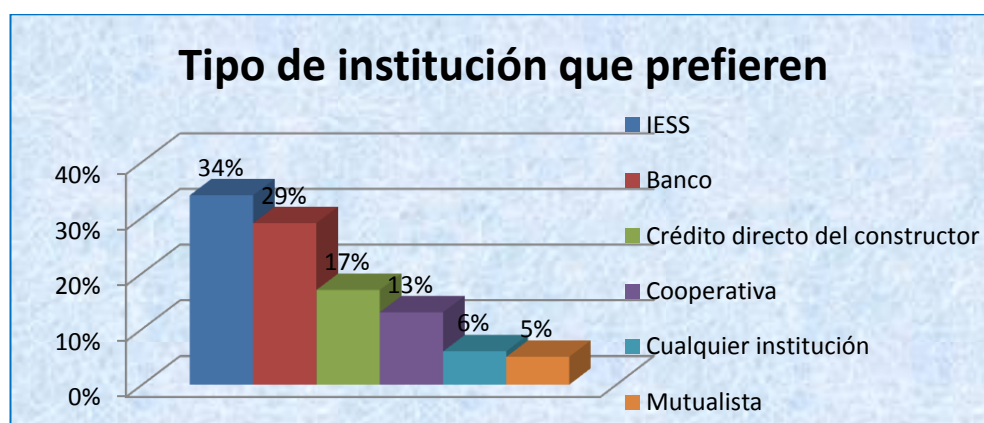
Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

▪ Tipo de institución que prefiere

Es notable la preferencia de los hogares por acceder a los créditos del IESS, sin embargo, deben cumplir ciertos requisitos como ser afiliados y tener un número mínimo de aportaciones, por lo que se justifica que el resto de personas tramita sus créditos para vivienda con bancos, siendo los principales: Pichincha, Pacífico, Guayaquil, Internacional, Promérica, Rumiñahui, Bolivariano y Produbanco.

Gráfico 40: Instituciones financieras que otorgan crédito para vivienda.



Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

2.2.2.5 Análisis del sistema de incentivos para vivienda.

En el sector de la vivienda y construcción, el gobierno ha realizado un gran esfuerzo desde el 2007, en cumplir la meta de soluciones habitacionales, así como acceso a saneamiento y desarrollo urbano, con inversiones globales que superan los 700 millones de dólares; ejecutando acciones conducentes que implica el esfuerzo solidario de varios actores como son:

Gráfico 41: Sistema de incentivos para vivienda.

	Banco del Pacífico El mismo que fue absorbido por el Estado a raíz de la crisis financiera de 1999, se ha destacado por revolucionar, desde el 2004, el mercado de hipotecas, logrando manejar las tasas de interés más bajas del mercado.
	Banco Ecuatoriano de Vivienda (BEV) Haciendo uso de los fondos otorgados, ha desarrollado un reglamento de crédito para proyectos habitacionales, el mismo que aprueba desembolsos de créditos para vivienda a constructores que oferten viviendas con un costo unitario de hasta \$60.000,00 del cual se financia el 80% y el 20 % debe ser financiado con recursos propios y que además, debe incluir la incidencia de aplicar el bono del MIDUVI. La tasa vigente es de 5% de interés a un plazo de hasta 3 años con 1 año de gracia sobre el capital.
	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Por medio del Banco del IESS (BIESS), también ha colocado 1100 millones de dólares en créditos hipotecarios para los afiliados, dando facilidades a la clase de ingresos medios y bajos, prestándole el 100% del valor de la vivienda de hasta \$100.000,00 con el 7.9% y 8.56%, a un plazo razonable de hasta 25 años.
	Corporación Financiera Nacional (CFN) Como institución financiera pública, también aporta a la dinamización y refuerzo del aparato productivo del país, mediante la colocación de capital financiero en la variedad de sectores económicos, a una tasa anual de 6.50% hasta 15 años plazo; destacándose la provincia de Pichincha 27.26% y Guayas 51.47%, siendo su aporte para la construcción de 18.34% durante el primer semestre del año.
	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) Entrega a la familia ecuatoriana una ayuda económica denominada bono de la vivienda, como premio a su esfuerzo por ahorrar el 10% del valor de la vivienda, este bono sirve para completar el precio de la vivienda. El bono es aplicable a viviendas de hasta USD 20.000,00, para hogares con ingresos mensuales no superiores a los 10 salarios básicos unificados y que no posean vivienda propia.

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito. Smart Research, Asesoría.

Elaborado por: Maritza Heredia

CAPÍTULO 3: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA.

3.1 Fases de la auditoría de gestión

3.1.1 FASE I: Conocimiento preliminar

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
PROGRAMA DE TRABAJO - FASE I					PT-A1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				1 de 1
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:	Julio 2011				12/08/2011
Objetivos:					
Obtener un conocimiento de las generalidades y antecedentes de la entidad y de las áreas a las que se centrará la auditoría.					
Nº	Procedimiento	Ref.: P/T	Elaborad o por:	Revisado por:	Observaciones
1.	Emitir una carta de inicio de actividades.	C-1	M.H	P.S	
2.	Programar una visita a las instalaciones de la compañía.	C-2	M.H	P.S	
3.	Actualizar el archivo permanente, solicitar manuales, reglamentos, y demás información de la compañía.	C-3 A	M.H	P.S	Archivo permanente.
4.	Realizar una cédula con los aspectos generales de la compañía.	PT-A2	M.H	P.S	Recopilado del archivo permanente.
5.	Aplicar el cuestionario de inspección física.	PT-A2-1	M.H	P.S	
6.	Aplicar entrevistas: - Gerencia general - Gerencia comercial - Área contable - Área legal	PT-A3 PT-A4 PT-A5 PT-A6	M.H	P.S	
7.	Realizar el informe de diagnóstico preliminar.	I-1	M.H	P.S	
Elaborado por:			Maritza Heredia		
Revisado por:			Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

3.1.1.1 Comunicación del inicio de actividades

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca C-1				
CARTA DE INICIO DE ACTIVIDADES		1 de 1				
Quito, 15 de agosto de 2011 Señor Ingeniero Rodrigo Taco Gerente General de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Presente.- Estimado Ingeniero: El motivo de la presente carta es para informarle a usted, que la fecha fijada para ejecutar el trabajo planificado, que nos permite dar cumplimiento a los objetivos trazados para el desarrollo de la Auditoría de Gestión de los procesos de crédito y cobranza DE MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., está programada para el día lunes 22 de agosto de 2011. El personal asignado para el examen de auditoría, es el siguiente: <table border="1"><tbody><tr><td>Auditor operativo:</td><td>Maritza Heredia</td></tr><tr><td>Supervisor de auditoría:</td><td>Lcdo. Jorge Zapata Msc.</td></tr></tbody></table> Segura de contar con su colaboración y la de su equipo, de antemano extendiendo mis agradecimientos. Atentamente; _____ Maritza Heredia Auditor operativo			Auditor operativo:	Maritza Heredia	Supervisor de auditoría:	Lcdo. Jorge Zapata Msc.
Auditor operativo:	Maritza Heredia					
Supervisor de auditoría:	Lcdo. Jorge Zapata Msc.					
Elaborado por: M.H.		Revisado por: J.Z.				

3.1.1.2 Carta de visita previa

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca C-2
CARTA DE VISITA PREVIA		1 de 1
Quito, 15 de agosto de 2011 Señor Ingeniero Rodrigo Taco Gerente General de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Presente.- Estimado Ingeniero: El motivo de la presente carta es para informarle a usted, que la fecha fijada para la visita a la compañía, está programada para el día 22 de agosto de 2011, desde las 9:00 hasta las 16:00, tiempo en el que se tomará nota sobre el funcionamiento de la compañía y las generalidades de la gestión de crédito y cobranza. Además, se procederá a aplicar los cuestionarios de inspección física, entrevistas a las áreas que intervienen en los procesos de crédito y cobranza, como la gerencia general, gerencia comercial, área contable y área legal. Segura de contar con su colaboración y la de su equipo, de antemano extendiendo mis agradecimientos. Atentamente; _____ Maritza Heredia Auditor operativo		
Elaborado por: M.H.	Revisado por: J.Z.	

3.1.1.3 Solicitud de documentos

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca C-3												
SOLICITUD DE DOCUMENTOS		1 de 1												
Quito, 22 de agosto de 2011 Señor Ingeniero Rodrigo Taco Gerente General de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Presente.- Estimado Ingeniero: La presente tiene por objeto, solicitarle a usted, autorice a quien corresponda se nos facilite la siguiente documentación: <table border="1"><thead><tr><th>Documentos solicitados:</th><th>Fecha de recibido:</th></tr></thead><tbody><tr><td>▪ Estatuto.</td><td>22-08-2011</td></tr><tr><td>▪ Manual de clasificación y funciones.</td><td>22-08-2011</td></tr><tr><td>▪ Manual de comercialización.</td><td>22-08-2011</td></tr><tr><td>▪ Políticas y disposiciones de control.</td><td>23-08-2011</td></tr><tr><td>▪ Carpetas de crédito individual de cada cliente.</td><td>23-08-2011</td></tr></tbody></table> Con la finalidad de obtener información de la compañía y su entorno, de antemano extendiendo mis agradecimientos. Atentamente; _____ Maritza Heredia Auditor operativo			Documentos solicitados:	Fecha de recibido:	▪ Estatuto.	22-08-2011	▪ Manual de clasificación y funciones.	22-08-2011	▪ Manual de comercialización.	22-08-2011	▪ Políticas y disposiciones de control.	23-08-2011	▪ Carpetas de crédito individual de cada cliente.	23-08-2011
Documentos solicitados:	Fecha de recibido:													
▪ Estatuto.	22-08-2011													
▪ Manual de clasificación y funciones.	22-08-2011													
▪ Manual de comercialización.	22-08-2011													
▪ Políticas y disposiciones de control.	23-08-2011													
▪ Carpetas de crédito individual de cada cliente.	23-08-2011													
Elaborado por: M.H.		Revisado por: J.Z.												

3.1.1.4 Cédula de aspectos generales de la compañía

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA		PT-A2
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 3
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	28/08/2011
Identificación	Descripción	Ref.: P/T
Razón social	Maqtaco Construcciones Cía. Ltda.	A-1
Nombre comercial	Constructora Taco Inmobiliaria	A-10
Actividad económica	Actividad inmobiliaria en todas sus fases en general a través de la planificación, diseño, promoción, fiscalización, construcción y ejecución de proyectos urbanísticos y de vivienda.	A-10
	Actualmente se encuentran construyendo el proyecto habitacional Casales de Castilla, con una capacidad de 114 viviendas, 10 locales comerciales y 60 bodegas.	A-10
RUC	1792297664001	A-10
Órgano supremo	Junta General de Socios	A-1
Representante	Ing. Gonzalo Taco (Presidente) Ing. Rodrigo Taco (Gerente General)	A-1
Personal de la compañía	1 Presidente 1 Gerente general 1 Asesor legal 1 Secretaria general 1 Gerente financiero y administrativo 1 Gerente comercial 1 Gerente de proyectos 1 Asistente de contabilidad y RR.HH. 1 Supervisor comercial 1 Asistente comercial 6 Asesores comerciales 1 Fiscalizador 1 Asistente de adquisiciones 1 Residente de obra 50 Obreros En total son 69 personas quienes trabajan en la compañía.	Manual de clasificación y funciones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA		PT-A2
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 3
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	28/08/2011
Identificación	Descripción	Ref.: P/T
Ubicación	Constructora Taco Inmobiliaria, tiene su domicilio en la provincia Pichincha, cantón Quito, parroquia la Magdalena y brinda atención en los siguientes puntos: ▪ Oficina matriz: Barrio La Gatazo, calle Av. Alfredo Escudero, número S21-66, intersección calle Pilaló. ▪ Obra: El conjunto privado casales de castilla se encuentra ubicado en la Mena, barrio Santa Bárbara, entre las calles Tabiazo Oe8-58 y Tachina, a una cuadra de la Av. Mariscal Sucre.	A
Horario de atención	El horario de atención es: ▪ Oficina matriz y obra: De 9:00 a 18:00, ininterrumpidamente de lunes a domingo.	A
Misión	Constructora Taco Inmobiliaria, es una empresa especializada en la construcción, promoción y venta de proyectos inmobiliarios de alta calidad, arquitectura e innovación, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y aportar al desarrollo socioeconómico del país; cultivando estándares de excelencia en el servicio, asesoría, diseño y construcción.	Plan estratégico de la compañía.
Visión	Ser una empresa líder en la construcción, promoción y venta de proyectos y servicios inmobiliarios a nivel nacional, con soluciones innovadoras, de alta calidad y valor competitivo.	
Objetivo	Constructora Taco Inmobiliaria, tiene como objetivo general asesorar, diseñar, construir y vender el proyecto habitacional casales de castilla, satisfaciendo la demanda mediante soluciones de vivienda innovadoras de calidad y de valor competitivo, ofreciendo alternativas de financiamiento con entidades públicas y privadas, además de una cordial y eficiente atención al cliente.	

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA		PT-A2
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	3 de 3
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	28/08/2011
Identificación	Descripción	Ref.: P/T
Valores corporativos	▪ Excelencia ▪ Honestidad ▪ Optimismo ▪ Profesionalismo ▪ Respeto ▪ Responsabilidad	Plan estratégico de la compañía
Estructura organizacional	▪ Organigrama estructural ▪ Organigrama personal ▪ Organigrama funcional	Manual de clasificación y funciones.
Normativa interna vigente	▪ Estatuto ▪ Manual de clasificación y funciones. ▪ Políticas y disposiciones de control.	A
Proyección de venta del proyecto habitacional	Actualmente se encuentra vendido el 20% en base a planos, mediante instituciones financieras públicas y privadas. La proyección de venta total del proyecto es de 2 años.	Proyección de ventas de la Cía.
Producto y precio	▪ Casas (USD 60.000,00) ▪ Departamentos (USD 38.00,00) ▪ Locales comerciales (USD 28.000,00) ▪ Bodegas (USD 2.000,00) ▪ Parqueaderos (USD 4.000,00)	A
Mercado	Su enfoque es a un estrato social medio alto, con ingresos promedio mensual de USD 1.200,00 que sustenten la compra de vivienda propia.	Estudio de mercado de la Cía.
Competencia	Principales competidores ubicados en la zona sur de Quito: ▪ Ciudad Jardín ▪ Habitat Ecuador ▪ Construecuador ▪ Proyectos de vivienda sector Quitumbe.	
Elaborado por:		Maritza Heredia
Revisado por:		Lcdo. Jorge Zapata Msc.

3.1.1.5 Inspección física

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
INSPECCIÓN FÍSICA					PT-A2-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				1 de 1
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:	Julio 2011				28/08/2011
Objetivo:					
▪ Obtener una imagen global sobre la compañía, las operaciones que realiza, las instalaciones, su capacidad y adecuación.					
Escala de medición					
SI = 1 NO = 0		▪ 4 = Excelente (E) ▪ 3 =Satisfactorio (S) ▪ 1 – 2= Deficiente (D)			
Pregunta:	Asesoría Legal	Gerencia Financiera	Gerencia Comercial	Gerencia Proyectos	Ponderación
1. ¿El tiempo de espera de los clientes es menor a cinco minutos?	Si	Si	No	Si	3/4 (S)
2. ¿Es adecuada para el área el número de equipos de oficina?	No	Si	No	Si	2/4 (D)
3. ¿Está el personal de cada área trabajando de manera diligente?	Si	Si	Si	Si	4/4 (E)
4. ¿Están las áreas supervisadas?	Si	Si	No	Si	3/4 (S)
5. ¿Existe un área de espera para los clientes?	Si	Si	Si	Si	4/4 (E)
6. ¿Existe un área de maquinas de copiado, impresoras y comunicaciones?	Si	Si	Si	Si	4/4 (E)
7. ¿Existen áreas de higiene que sean adecuadas y suficientes?	Si	Si	Si	Si	4/4 (E)
8. ¿Favorece la estructura de la oficina al flujo normal de las operaciones?	Si	Si	No	Si	3/4 (S)
9. ¿Se controla el uso de los suministros de oficina?	Si	Si	No	Si	3/4 (S)
10. ¿Se encuentran las áreas fácilmente localizables por el público?	Si	Si	Si	Si	4/4 (E)
11. ¿Se mantiene las áreas debidamente ordenadas?	Si	Si	No	Si	3/4 (S)
12. ¿Se utiliza al máximo los equipos?	Si	Si	Si	Si	4/4 (E)
13. ¿Son satisfactorias las condiciones ambientales de las áreas?	Si	Si	No	Si	3/4 (S)
EN PROMEDIO:		3,38 (Nivel satisfactorio)			
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.			

3.1.1.6 Entrevista

3.1.1.6.1 Gerencia general

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
Objetivos:		
Conocer la opinión que tiene en términos generales de la compañía y de la gestión de crédito y cobranza.		
Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	Ing. Rodrigo Taco
	Cargo:	Gerente General
	Entrevistador:	Maritza Heredia
	Día de la entrevista:	22-08-2011
	Hora:	11H00
	Lapso:	30 minutos
	Lugar:	Gerencia general
1. ¿Cuál es su opinión de la compañía y cuáles son las expectativas a futuro?		
Es una compañía solida y con una gran trayectoria en el medio del diseño y construcción de soluciones habitacionales, además de la producción de materiales de construcción. La estructura organizativa se la fortalece permanentemente de acuerdo a las necesidades y capacidad de la compañía, para dar un servicio de calidad a nuestro cliente interno y externo. La expectativa a futuro es seguir creciendo en el desarrollo y construcción de vivienda, siendo competitivos con soluciones de vivienda innovadoras y de calidad, ofreciendo alternativas de financiamiento.		
2. ¿Cuál es la legislación que rige a la compañía como inmobiliaria y constructora?		
La legislación que rige a la compañía es: - Ley de compañías. - Ley de Régimen Tributarios (SRI) y Laboral (IESS y Ministerio de Relaciones Laborales. - Permisos y aprobaciones del Municipio de Quito, para el funcionamiento y desempeño de la actividad inmobiliaria. - Disposiciones del Registro Mercantil y de la Propiedad. - Disposiciones de la Cámara de Construcción y Cámara de Comercio.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
3. ¿Existe una normativa interna vigente? ¿Cuál?		
La normativa interna que regula las operaciones de la compañía son: ▪ Estatutos. ▪ Manual de clasificación y función. ▪ Manual de políticas y disposiciones de control. ▪ Manual de especificaciones técnicas de construcción ▪ Manual de comercialización.		
4. ¿Existe un presupuesto fijado para la gestión de crédito y cobranza?		
No existe un presupuesto fijado para la gestión de crédito y cobranza, sino uno general a nivel del departamento comercial.		
5. ¿Cómo considera usted, la gestión de crédito y cobranza en la compañía?		
Es una gestión débil que necesita una estructura, actualmente el departamento comercial ha estado a cargo de esta labor y es necesario el apoyo de un departamento independiente y especializado en la gestión, a más de la definición de adecuados procedimientos.		
6. ¿Considera usted, posibles cuellos de botella en la gestión de crédito y cobranza?		
▪ No hay un ente responsable de la gestión de crédito y cobranza. ▪ No hay formatos suficientes que respalden la gestión crediticia. ▪ Falta coordinación en las actividades. ▪ Falta capacitación al personal en temas de crédito y los requerimientos que exigen los bancos para otorgar crédito hipotecario.		
7. ¿Se han realizado auditorías anteriormente?		
A nivel externo no se ha realizado auditorías, pero a nivel interno se realizan controles sobre las actividades.		
8. ¿Existe alguna preocupación puntual o un tema de interés para ésta auditoría?		
A la compañía le favorecería la estructuración de procesos de crédito y cobranza, en base al diseño de herramientas de gestión y evaluación que permita mejorar la gestión y efectivizar la atención al cliente.		
Elaborado por:	Maritza Heredia	
Revisado por:	Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

3.1.1.6.2 Responsable de la gestión de crédito y cobranza

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A4-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 3
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
Objetivos:		
Conocer cómo se desarrolla la gestión de <u>crédito</u> de la compañía.		
Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	Ing. Rubén San Pedro
	Cargo:	Gerente Comercial
	Entrevistador:	Maritza Heredia
	Día de la entrevista:	22-08-2011
	Hora:	14H00
	Lapso:	60 minutos
	Lugar:	Gerencia comercial
1. ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento comercial y con las demás áreas relacionadas con el proceso de crédito y cobranza?		
La comunicación es deficiente y según la ocurrencia de los hechos, no hay un proceso de cruce de información permanente entre las áreas, por lo tanto la información no es oportuna y esto perjudica y demora la gestión de crédito y cobranza, a la vez causa descontento en los clientes.		
2. ¿Existe un manual de políticas y procedimientos para el proceso de crédito y uno para el proceso de cobranza, y de haberlo es conocido por todos los empleados involucrados en la gestión?		
Si existe un manual de políticas y procedimientos de control, pero explica la gestión de crédito y cobranza a manera general y básica, existen hechos que se los desarrollan en forma empírica. Los empleados no tienen una adecuada definición de las tareas, puesto que varias personas pueden realizar una misma actividad y por lo tanto no se tiene un responsable del desarrollo y reporte de tal actividad.		
3. ¿Explique brevemente cual es el procedimiento a seguir el cliente para gestionar un crédito de vivienda?		
Luego de que el cliente decide comprar la vivienda, solicita de la gestión respectiva, para lo cual debe inicialmente firmar la autorización para revisar el buró de crédito y si el cliente es afiliado del IESS, autoriza revisar si es sujeto de crédito hipotecario y hasta que monto le otorga. Si el cliente cumple con los requerimientos del Miduvi, debe llenar la solicitud de bono para la vivienda. El cliente debe presentar toda la documentación solicitada por la compañía y finalmente se realiza la precalificación de crédito. Si la precalificación es aprobada, se procede a presentar todos los requisitos solicitados por la entidad que financiaría la vivienda hasta el desembolso del crédito.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A4-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 3
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
4. ¿Cuáles son los principales aspectos que se toman en cuenta para precalificar un crédito?		
La información que se analiza del cliente y cónyuge de ser el caso es: ▪ Estabilidad laboral ▪ Reporte positivo en la central de riesgos ▪ Sus ingresos y gastos ▪ La capacidad de pago y endeudamiento. ▪ La documentación entregada por el cliente. ▪ Plan de pagos ▪ La entidad financiera a la que aplicaría para el crédito hipotecario.		
5. ¿Cuánto tiempo se toma en la precalificación de crédito y quien es la persona responsable?		
El tiempo promedio es una semana y la realiza el gerente comercial, en base a la información suministrada por el equipo de ventas y cliente.		
6. ¿Cuántos clientes son atendidos diariamente para el proceso de crédito?		
Diariamente se atiende un promedio de 10 personas para la previa revisión del buro de crédito, IESS y Miduvi. De los cuales mensualmente solo 10 o 15 clientes son sujetos de crédito y se llega a concretar el proceso.		
7. ¿Existe un proceso de calificación de riesgo de crédito? ¿Cómo se aplica?		
No existe, pero se considera riesgo el nivel de capacidad de pago y endeudamiento del cliente.		
8. ¿Qué documentación debe presentar la compañía, adicionalmente a la del cliente, para solicitar el crédito hipotecario en la entidad financiera?		
Depende de la entidad financiera, pero por lo general los requerimientos son: ▪ Copia certificado o escritura del bien a ser adquirido. ▪ Certificado de gravámenes (historia de dominio 15 últimos años) otorgado por el Registro de la Propiedad. Carta de pago del impuesto predial del año en curso o ficha catastral, otorgada por el Municipio de Quito.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A4-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	3 de 3
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
▪ Declaratoria de propiedad horizontal, aprobada por el Municipio e inscrita en el Registro Mercantil. ▪ Documentos de identificación de la empresa (vendedor).		
9. ¿Se verificar la veracidad de la información recibida de los clientes? ¿Quién lo realiza? ¿Cómo lo realiza? ¿Cuánto tiempo toma?		
Una vez obtenida la información se verifica lo expuesto por el cliente en base a los certificados y planillas entregadas. Eventualmente se hace verificaciones mediante llamadas telefónicas. Esta actividad toma 3 días.		
10. ¿Se mantiene un archivo actualizado, sobre las carpetas de información de cada cliente? ¿Quién lo realiza?		
El archivo es parcialmente actualizado y lo realiza el supervisor comercial y asistente comercial.		
11. ¿Se elabora un informe mensual sobre los créditos tramitados a los clientes? ¿Quién lo realiza? ¿A quién se notifica?		
Se lleva un reporte semanal, el mismo que es analizado cada semana ante el comité de comercialización y crédito. Lo realiza el gerente comercial y asiste el supervisor comercial.		
12. ¿Cuáles son los documentos legales, que respaldan la gestión crediticia del cliente?		
▪ Autorización/buró de crédito. ▪ Convenio de reserva. ▪ Promesa de compra-venta. ▪ Recibos o comprobantes de pago.		
Elaborado por:		Maritza Heredia
Revisado por:		Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A4-2
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
Objetivos:		
Conocer cómo se desarrolla la gestión de cobranza de la compañía.		
Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	Ing. Rubén San Pedro
	Cargo:	Gerente Comercial
	Entrevistador:	Maritza Heredia
	Día de la entrevista:	22-08-2011
	Hora:	15H00
	Lapso:	30 minutos
	Lugar:	Gerencia comercial
1. ¿Cuándo y cómo se genera el proceso de cobranza?		
Se genera una vez que el cliente ha aprobado la precalificación y ha formalizado mediante el convenio de reserva y promesa de compra-venta de la vivienda. Entonces, el cliente empieza a cumplir con sus obligaciones de acuerdo al plan de pagos establecido.		
2. ¿Quién es la persona encargada de registrar la cobranza?		
En el área comercial debe registrar la cobranza la persona que la efectuó, puede ser el vendedor, el supervisor o gerente comercial, para posterior a esto ser notificado al supervisor comercial, quien es el encargado de elaborar el reporte de cartera por cobrar.		
3. ¿Quién maneja la cartera de clientes en mora?		
El encargado de reportar la cartera en mora es el supervisor y notifica al gerente comercial para la coordinación de la gestión de cobranza. Eventualmente la contadora participa de la gestión.		
4. ¿Cuál es el método utilizado para verificar la existencia de cartera vencida?		
Se lleva un control mediante un registro en excel, de los cobros que se deben realizar al cliente. No existe un procedimiento firme de cruce de información con contabilidad.		
5. ¿Se realiza actualizaciones diarias de la cartera por cobrar?		
Solo si el cobro fue efectuado se notifica al área contable con copia al área comercial, para la respectiva regularización y emisión de comprobante de pago para el cliente.		
6. ¿Cuáles son los métodos de cobranza utilizados?		
En base al reporte de cartera, se verifica los cobros próximos a efectuarse y se coordina con el equipo de ventas para la gestión de cobro. Si el cliente no se ha acercado a cancelar, se realiza llamadas telefónicas recordando el valor vigente de pago, y se es necesario se hacen visitas al cliente.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A4-2
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
7. ¿Cuáles son los pasos a seguir en el caso de que exista un cliente que desiste o se declara en quiebra?		
Si es el futuro adquirente quien incumple o desiste de la compra del inmueble, la compañía tendrá derecho a retener a su favor el 10% del precio total del inmueble, para cancelar los gastos y servicios administrativos que se hubiesen generado hasta la fecha de incumplimiento o desistimiento. Estipulado en la cláusula quinta del convenio de reserva.		
8. ¿Se elabora un informe mensual sobre la gestión de cobranzas? ¿Quién lo elabora? ¿A quién se notifica?		
Si, tal informe es analizado semanalmente ante el comité de comercialización y crédito. Lo realiza el gerente comercial con la asistencia del supervisor comercial.		
9. ¿Las funciones de la gestión de crédito, son independientes de la gestión de cobranzas?		
No, el equipo de ventas participa de las tareas de crédito, como también pueden hacer las tareas de cobranza.		
Elaborado por:		Maritza Heredia
Revisado por:		Lcdo. Jorge Zapata Msc.

3.1.1.6.3 Área contable

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A5
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	23/08/2011
Objetivo:		
Conocer los procedimientos contables, sobre la gestión de crédito y cobranza, a fin de determinar el tipo de control efectuado.		
Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	C.P.A. María Elena Intriago
	Cargo:	Gerente Financiera y Administrativa
	Entrevistador:	Maritza Heredia
	Día de la entrevista:	23-08-2011
	Hora:	10H00
	Lapso:	30 minutos
	Lugar:	Gerencia financiera
1. ¿Se realizan informes mensuales, respecto a la variación de la cuenta por cobrar clientes y la cartera vencida?		
Si, se emite un informe preliminar semanalmente que se lo analiza ante el comité de comercialización y crédito y un informe mensual que se refleja en el balance.		
2. ¿Participa permanentemente de la información de los procesos de crédito y cobranza?		
Si, ante el comité de comercialización y crédito que se lo realiza semanalmente, se conoce el avance de la gestión de crédito de cada cliente, los cobros efectuados y los desembolsos de crédito otorgados por las entidades financieras.		
3. ¿Realiza registros oportunos de los pagos efectuados por los clientes?		
Se realiza el registro cuando el cliente o departamento comercial, notifican mediante comprobante de depósito bancario que ha realizado el pago y se procede a conciliar las cuentas.		
4. ¿Quién es la persona encargada de cotejar las cuentas por cobrar de los clientes con el área responsable de la gestión de crédito y cobranza? ¿Cada qué tiempo se lo hace?		
Lo realiza la asistente contable conjuntamente con el supervisor comercial o asistente comercial, previo a la reunión de comité de comercialización y crédito. Se coteja el reporte contable (mayor de cuentas por cobrar y bancos) versus el registro de cobros y plan de pagos que se maneja en el departamento comercial.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A5
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	22/08/2011
5. ¿Quién es la persona responsable de revisar los informes emitidos por el área contable, previo al envío a los organismos de control?		
La gerencia financiera representado por la contadora la Srta. María Elena Intriago, es responsable de la generación de balances y presentación a la gerencia general.		
6. ¿El sistema contable, permite obtener datos actualizados de cada uno de los deudores? ¿Cómo se actualizan éstos datos?		
Sí, previo al registro oportuno de las transacciones efectuadas. El sistema permite conocer cuál es la cartera próxima a cobrar y cartera en mora.		
Elaborado por:	Maritza Heredia	
Revisado por:	Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

3.1.1.6.4 Área legal

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A6
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	23/08/2011
Objetivo:		
Conocer cuál es el proceso legal para respaldar las operaciones de crédito y cobranza.		
Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	Dr. Carlos Yáñez
	Cargo:	Asesor Legal
	Entrevistador:	Maritza Heredia
	Día de la entrevista:	23-08-2011
	Hora:	11H00
	Lapso:	30 minutos
	Lugar:	Asesoría legal
1. ¿Cuál es el proceso para legalizar la operación de compra-venta del bien inmueble?		
Una vez que el departamento comercial notifique que el cliente ha aprobado la precalificación interna de crédito, se procede a formalizar la compra-venta de la vivienda. Se recaban firmas de las partes (comercializador y cliente) en el convenio de reserva y la promesa de compra-venta, en los cuales se estipula claramente las condiciones del bien y forma de pago.		
2. ¿Quién es la persona encargada de solicitar de su gestión para legalizar las operaciones?		
Algunas veces lo realiza el gerente comercial, en otras el supervisor o asistente comercial, previo a la presentación de la carpeta de crédito del cliente.		
3. ¿Qué documentos necesita para proceder al trámite legal?		
Se requiere básicamente de las copias de cédula de identidad y papeleta de votación, adicionalmente de la información contenida en la carpeta de crédito del cliente, para valorar las condiciones del bien objeto de compra-venta y las condiciones de pago que se estipularan en la legalización.		
4. ¿Cuánto tiempo se estima para realizar el proceso legal?		
Varía entre 2 y 5 días, puesto que se requiere de adjudicar información, elaborar el convenio y promesa, revisión previa y aprobación de los documentos por el departamento comercial, recabar firmas, legalización de documentos y entrega al departamento comercial y al cliente.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
ENTREVISTA		PT-A6
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	23/08/2011
5. ¿En base a que normativa se ampara la legalización de la compra-venta del bien inmueble?		
▪ Código civil ▪ Código de comercio ▪ Derecho mercantil		
6. ¿Se revisan periódicamente las cláusulas estipuladas en la documentación legal, y se actualiza permanentemente?		
Si, para legalizar la compra-venta se revisan las cláusulas del convenio de reserva y promesa de cada uno de los clientes, en las cuales se reflejan las condiciones del bien y la forma de pago convenidas por las partes a las que se sujetaran en el futuro.		
7. ¿Cuáles son los principales problemas legales a los que se ha enfrentado a causa de la legalización de la compra-venta del bien inmueble?		
Cuando el cliente desiste de la compra-venta del bien inmueble, se debe anular la documentación legal y aplicar la penalidad: la compañía tendrá derecho a retener a su favor el 10% del precio total del inmueble, para cancelar los gastos y servicios administrativos que se hubiesen generado hasta la fecha de incumplimiento o desistimiento. Estipulado en la cláusula quinta del convenio de reserva.		
8. ¿Se realiza algún informe o se deja alguna constancia documentada del trabajo realizado por ésta área?		
Se adjunta a la carpeta de crédito de cada cliente, la copia legalizada del convenio de reserva y promesa de compra-venta.		
Elaborado por:		Maritza Heredia
Revisado por:		Lcdo. Jorge Zapata Msc.

3.1.1.7 Informe de diagnóstico preliminar

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
INFORME DE DIAGNÓSTICO PRELIMINAR		I-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	25/08/2011
Se ha procedido a realizar una análisis general de la compañía y cómo operan las áreas involucradas en el proceso de crédito y cobranza, pudiendo así determinar el siguiente diagnóstico: ▪ Análisis general: ○ La compañía se dedica a la actividad inmobiliaria en todas sus fases, a través de la planificación, diseño, promoción, fiscalización, construcción y ejecución de proyectos urbanísticos y de vivienda. ○ El tamaño de la compañía se estima es mediana, debido a su estructura física, organizacional y operativa. ○ Su organización está legalmente constituida y posee todos los permisos para el funcionamiento y desempeño de sus actividades. ○ La compañía identifica su direccionamiento estratégico, en el cual reconocen y plantean la visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos y organización interna. ○ De acuerdo al cronograma fijado, se aplicó entrevistas a los señores: Ing. Rodrigo Taco (Gerente general), Ing. Rubén San Pedro (Gerente comercial), Lcda. María Elena Intriago (Gerente financiero y administrativo) y Dr. Carlos Yáñez (Asesor legal), de quienes se obtuvo una total colaboración; que nos permitió obtener una idea amplia de la compañía y de cuán eficaz y eficiente es el desarrollo de los procesos de crédito y cobranza. ○ De acuerdo al cuestionario de inspección física, se puede determinar puntos críticos como: demora en la atención al cliente, falta de equipos de oficina, sobrecarga de artículos, papeles y archivos, falta de supervisión en algunas áreas, desactualización de los archivos, falta de espacio para la atención a los clientes, etc.; siendo valorado el servicio y la gestión que ofrece la compañía como satisfactorio, de acuerdo a la ponderación estimada de 4.5/6.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca				
INFORME DE DIAGNÓSTICO PRELIMINAR		I-1				
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2				
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:				
Período:	Julio 2011	25/08/2011				
▪ Análisis de los procesos de crédito y cobranza: ○ Se conoce que el departamento comercial es el encargado de la gestión de crédito y cobranza, por lo tanto no existe un área especializada en este proceso. ○ La compañía no maneja una línea de crédito directo con el cliente, sino que precalifica el comportamiento crediticio del cliente y gestiona la solicitud de crédito hipotecario con las IFI’S o BIESS, para que le otorguen un crédito que le permita financiar su vivienda nueva. ○ Se genera el proceso de cobranza por la recaudación del 30% del precio del bien, por concepto de reserva y entrada del bien. ○ Existen procedimientos y políticas de crédito y cobranza, las mismas que son básicas y desactualizadas. ▪ Análisis del personal involucrado en los procesos de crédito y cobranza: ○ El personal involucrado del proceso de crédito y cobranza es: <table><tr><th>Responsables directos:</th><th>Áreas relacionadas con el proceso:</th></tr><tr><td> • Gerente comercial • Supervisor comercial • Asistente comercial • Asesores comerciales </td><td> • Departamento financiero • Área legal. • Comité de comercialización y crédito. </td></tr></table> ○ No existe una adecuada clasificación de funciones y responsabilidades sobre el desempeño de la gestión de crédito y cobranza. ▪ Análisis foda: Se realizó un análisis foda (capítulo 2), para evaluar el estado situacional de la compañía y se establecieron estrategias orientadas a mejorar los resultados, como el fortalecimiento del sistema de control interno y la estructura orgánica - funcional para los procesos de crédito y cobranza.			Responsables directos:	Áreas relacionadas con el proceso:	• Gerente comercial • Supervisor comercial • Asistente comercial • Asesores comerciales	• Departamento financiero • Área legal. • Comité de comercialización y crédito.
Responsables directos:	Áreas relacionadas con el proceso:					
• Gerente comercial • Supervisor comercial • Asistente comercial • Asesores comerciales	• Departamento financiero • Área legal. • Comité de comercialización y crédito.					
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.				

3.1.2 FASE II: Planificación

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
PROGRAMA DE TRABAJO - FASE II					PT-B1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				1 de 1
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:	Julio 2011				26/08/2011
Objetivos:					
▪ Evaluar los elementos internos y externos a la organización. ▪ Evaluar el funcionamiento de los controles existentes. ▪ Determinar el campo de aplicación de la auditoría de gestión. ▪ Elaborar el plan específico de auditoría de acuerdo a los objetivos trazados en la planificación.					
Nº	Procedimiento	Ref.: P/T	Elaborad o por:	Revisado por:	Observaciones
1.	Revisar y evaluar la información contenida en el conocimiento preliminar.	PT-A	M.H	P.S	Fase I
2.	Evaluar el sistema de control interno del proceso de crédito y cobranza. Aplique los métodos de evaluación: flujogramas, narrativas y cuestionario.	PT-B2 PT-B3 PT-B4	M.H	P.S	FASE II
3.	Realice una matriz de ponderación de control interno.	PT-B5	M.H	P.S	
4.	Realice una cédula de evaluación del nivel de confianza y riesgo de control.	PT-B6	M.H	P.S	
5.	Realice una cédula de evaluación del riesgo de auditoría.	PT-B7	M.H	P.S	
6.	Realizar la planificación de la auditoría, elaborar el memorando de planificación.	MP	M.H	P.S	
7.	Realizar el plan específico de auditoría, por cada proceso de crédito y cobranza.	PE	M.H	P.S	
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

3.1.2.1 Identificación de los procesos de crédito y cobranza

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO					PT-B2-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				1 de 1
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:	Julio 2011				05/09/2011
Actividades	Asesor comercial	Gerente comercial, Supervisor o Asistente comercial.	Gerente comercial	Asesor legal	Comité de comercialización y crédito
Llenar el cotizador con la información del cliente.					
Ingresar a la página web, verifique la información crediticia del cliente.					
Solicitar al cliente la documentación necesaria para la precalificación de crédito.					
Elaborar el plan de pagos, de acuerdo a las condiciones del cliente.					
Armar la carpeta de crédito con toda la información recopilada.					
Evaluar la información proporcionada por el cliente, de acuerdo a los parámetros de precalificación establecidos.					
¿Pecalificación aprobada?					
Comunicar al cliente la decisión final, el motivo de rechazo en forma general y devolver la documentación.					
Firma la aprobación de precalificación interna y emitir el informe correspondiente.					
Elaborar convenio de reserva y promesa de compra-venta de la vivienda.					
Adjuntar a la carpeta de crédito del cliente la documentación del trámite legal y entregar una copia al cliente.					
Comunicar al asistente contable para que ingrese al sistema t-max, base de datos clientes y registrar la información solicitada en cada campo, el sistema general el código del cliente.					
Aprobar y dar visto bueno a la gestión realizada con cada carpeta de crédito del cliente.					
Preparar y presentar la carpeta con toda la información (comercializador-cliente) requerida por la entidad financiera (Bancos, IESE).					
¿Calificación aprobada?					
Recibir la notificación de negación del crédito hipotecario, emitida por la entidad financiera. Comunica a las instancias respectivas.					
Gestionar el desembolso del crédito hipotecario aprobado por la entidad financiera a nombre de la compañía.					
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA					PT-B2-2
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				1 de 1
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:	Julio 2011				05/09/2011
Actividades	Supervisor comercial	Gerente comercial	Gerente comercial y supervisor comercial.	Gerente comercial, supervisor y asistente comercial.	Asistente de contabilidad
Emitir el reporte mensual de cartera por cobrar.					
Revisión del reporte de cartera vigente de cobro y cartera en mora.					
En base al reporte de cartera, planificar la gestión de cobros.					
Coordinar con el personal la gestión de cobros a efectuarse.					
Realizar la cobranza, en base a la planificación expuesta.					
Contactar al cliente mediante llamadas telefónicas o visitas y hacer recordatorios del valor vigente de pago.					
Si los valores no han sido cancelados por el cliente, se vuelve a insistir y si no se consigue el pago, se determina como cuentas en mora.					
Para las cuentas en mora, se debe hacer un seguimiento personalizado al cliente, presionando el pago correspondiente.					
Registrar los cobros, novedades y ofrecimientos de pago realizados por el cliente.					
Registrar la cobranza efectuada y actualizar el reporte de cartera por cobrar.					
Notificar a contabilidad sobre el cobro efectuado, para la respectiva regularización de cuentas.					
Confirmar el pago realizado por el cliente y entregar el recibo de pago - copia original al cliente.					
Sellar y firmar el reporte de cobranza efectuado por cada vendedor, para el cálculo de comisiones.					
Archivo de documentación.					
					
					
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

3.1.2.2 Descripción narrativa de los procesos de crédito y cobranza

AUDITORÍA DE GESTIÓN			Marca
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO DE CRÉDITO			PT-B3-1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		1 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA		Fecha:
Período:	Julio 2011		06/09/2011
Nº	Descripción de la actividad	Responsable	Tiempo de ejecución
1.	Una vez prospectado al cliente, llena el cotizador que contenga la información básica del cliente y las características de la vivienda, objeto de compra-venta.	Asesor comercial.	1 día
2.	Revisa en la página web: el buró de crédito, si el cliente es afiliado del seguro social IESS, se verifica si es sujeto de crédito hipotecario y cuanto es el monto de aprobación y si el cliente cumple con las condiciones exigidas por el Miduvi, se debe llenar la solicitud para bono de vivienda con la información del cliente.	Gerente comercial, supervisor o asistente comercial.	1 día
3.	Elabora el plan de pagos (características de la vivienda, precio total, % de reserva, % de entrada, saldo, plazo, valor de las cuotas, saldo a financiar, forma de pago).		8 días
4.	Recopila los requisitos establecidos que debe presentar el cliente, de acuerdo al formato check list y solicita al cliente presente el comprobante de depósito realizado por el valor de la reserva USD\$2.000, para reservar ubicación y precio. Además de la solicitud de crédito hipotecario de la entidad que financiará el crédito.		
5.	Arma la carpeta de crédito con toda la información recopilada		
6.	En base a la documentación contenida en la carpeta de crédito del cliente, revisa y confirma la siguiente información: - Cotizador, reporte de central de riesgos, IESS, Miduvi, plan de pagos. - Documentos de identificación del cliente y cónyuge. - Comprobante de depósito del valor de reserva. - Documentos de acuerdo a la naturaleza del cliente. - Solicitud de crédito. - Capacidad de pago y endeudamiento del cliente.	Gerente comercial.	4 días
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca	
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO DE CRÉDITO		PT-B3-2	
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2	
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:	
Período:	Julio 2011	06/09/2011	
Nº	Descripción de la actividad	Responsable	Tiempo de ejecución
7.	Si la precalificación interna de crédito es negada, entonces emite un informe en donde se detalla la operación y se comunica la decisión final al cliente, el motivo del rechazo y se devuelve la documentación. Termina el proceso.	Gerente comercial, supervisor o asistente comercial.	1 día
8.	Si la precalificación interna de crédito es aprobada, entonces Firma la aprobación de precalificación interna y emitir el informe correspondiente.	Gerente comercial.	
9.	Elabora el convenio de reserva y promesa de compra-venta de la vivienda, de acuerdo a las condiciones manifestadas por el área comercial.	Asesor legal.	5 días
10.	Solicita los requisitos que el cliente debe adjuntar para el trámite legal, se recaban firmas de las partes (comercializador-cliente), sobre los documentos expuestos y se entrega una copia al cliente.		
11.	Notifica a contabilidad, para que ingrese en el sistema t-max, base de datos clientes y registre la información solicitada en cada campo, el sistema genera el código del cliente.	Gerente comercial, supervisor o asistente comercial.	Durante el trámite legal.
12.	Semanalmente los días miércoles, revisa la documentación generada y se da visto bueno a la precalificación interna de crédito de cada cliente. Todos los que conforman el comité, aprueban el proceso realizado y firman en el formato de autorizaciones, el mismo que se adjunta a la carpeta de crédito del cliente.	Comité de comercialización y crédito.	1 día
13.	Procede a prepara y presentar la carpeta de documentación (comercializador-cliente) que exige la entidad financiera seleccionada, para que el cliente puede obtener el crédito hipotecario que le permita comprar su nueva vivienda, además coordina los requerimientos, entre la entidad financiera, cliente, compañía.	Gerente comercial.	60 días Aprox.
14.	Si la calificación es aprobada, entonces gestiona el desembolso del crédito a nombre de la compañía, caso contrario, comunica a las instancias respectivas.	Gerente comercial.	
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

AUDITORÍA DE GESTIÓN			Marca
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO DE COBRANZA			PT-B3-3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		1 de 1
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA		Fecha:
Período:	Julio 2011		06/09/2011
Nº	Descripción de la actividad	Responsable	Tiempo de ejecución
1.	Emite el reporte mensual de cartera por cobrar, en el que especifica: valor, días de mora, vendedor. Este reporte es un formato en excel.	Supervisor comercial.	Cada inicio de mes.
2.	Hace una revisión del reporte de cartera, en base a la información contenida en la carpeta de cada cliente.	Gerente comercial.	1 día
3.	Coordina y planifica (valor, fecha de cobro, mora, ofrecimientos de pago, responsable) la gestión de cobros a efectuarse durante el mes en curso. Se lo realiza en un formato en excel.	Gerente comercial y supervisor comercial.	
4.	La cobranza lo realizan de la siguiente forma: - Se contacta al cliente, mediante llamadas telefónicas o visitas y se hace recordatorios del valor vigente de pago. - Si los valores no han sido cancelados por el cliente, se vuelve a insistir y si no se consigue el pago, se determina como cuentas en mora.	Gerente comercial, supervisor y asistente comercial.	
5.	Para las cuentas en mora, hace un seguimiento personalizado al cliente, presionando el pago correspondiente. Si el cobro es efectuado, solicita al cliente el depósito del pago a nombre de la compañía y si el cobro es en efectivo, procede a depositar en la respectiva cuenta bancaria, el mismo día del cobro o el siguiente día hábil. El responsable de cada grupo de cuentas por cobrar, debe registrar los cobros efectuados, las novedades y los ofrecimientos de pago del cliente.	Gerente comercial, supervisor y asistente comercial.	Durante el mes.
6.	Notifica a contabilidad sobre el cobro efectuado, para la respectiva regularización de cuentas y emisión del recibo de pago para ser entregado una copia al cliente.	Gerente comercial, supervisor y asistente comercial.	
7.	Cada responsable de la cobranza, debe entregar el reporte de su gestión, para el cálculo de comisiones. El mismo debe estar sellado y firmado como constancia de su recepción. Se debe sacar una copia y entregar al gerente comercial y al área contable.	Gerente comercial, supervisor y asistente comercial.	
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

3.1.2.3 Cuestionario de control interno en base al método COSO

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					PT-B4
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				1 de 4
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>				Fecha:
Período:	Julio 2011				30/08/2011
Nombre del entrevistado:	Ing. Rubén San Pedro				
Cargo:	Gerente comercial (Responsable de los procesos de crédito y cobranza)				
Nº	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
COMPONENTE 1: Ambiente de control					
1.	¿Se han establecido en forma documentada la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la compañía y se han notificado formalmente a todos los integrantes de la organización?	X			
2.	¿Se han definido las competencias, capacidades y perfiles requeridos, que debe desarrollar el empleado encargado del crédito y cobranza?		X		
3.	¿Existe un plan de capacitación y evaluación del personal, que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias?		X		
4.	¿A nivel departamental existe un manual de procedimientos, orientado a los procesos de crédito y cobranza?		X		
5.	¿Cuenta el departamento comercial con una estructura organizativa, que manifieste claramente la relación jerárquico-funcionales y el flujo de información, para el desarrollo del proceso de crédito y cobranza?		X		Sólo a nivel comercial, no existe una para crédito y cobranza.
6.	¿Existe por escrito un presupuesto que enmarque a la gestión de crédito y cobranza, que esté adecuadamente analizado y difundido?		X		
7.	¿Existe una adecuada formulación, desarrollo y comunicación de políticas de crédito y cobranza?	X			Están establecidas políticas y disposiciones de control, pero es incompleto y desactualizado.
8.	¿Hay una clara definición de responsabilidades y está en relación directa con el nivel de decisión (asignación de autoridad)?	X			
9.	¿Se manifiesta el interés de la alta dirección, con el sistema de control interno, a través de reuniones, conferencias, cursos, etc.	X			

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca PT-B4
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				2 de 4
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>				Fecha:
Período:	Julio 2011				30/08/2011
Nº	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
<i>COMPONENTE 2: Evaluación de riesgos</i>					
10.	¿Los problemas o necesidades reportados de la gestión de crédito y cobranza que se tiende a resolver, han sido claramente identificados?	X			
11.	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?	X			
12.	¿Se estima un análisis de riesgos de crédito y cobranza, considerando las fuentes de probables riesgos (internos y externos) y se hace una revisión periódicamente de los mismos?		X		
13.	¿Está el área instruida, para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario o regulatorio?	X			
14.	¿Se han identificado aquellos cambios, que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de crédito y cobranza?	X			
<i>COMPONENTE 3: Actividades de control</i>					
15.	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los procesos de crédito y cobranza?	X			
16.	¿Se realiza un control de la ejecución-desempeño de la gestión de crédito y cobranza, contra lo presupuestado y se involucra en tales evaluaciones a las direcciones y jefaturas?	X			
17.	¿La autorización, aprobación, procesamiento, registro, pago o recepción, revisión, auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones, están asignadas a diferentes personas?		X		
18.	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones significativas?	X			
19.	¿La documentación de las operaciones de crédito y cobranza es completa, oportuna, adecuada y correctamente archivada?	X			
20.	¿Existen formatos, en los que consten las operaciones de crédito y cobranza.	X			Formatos básicos y no numerados.

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				PT-B4	
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			3 de 4	
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>			Fecha:	
Período:	Julio 2011			30/08/2011	
Nº	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
21.	¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos, bajo los cuales se asigna la misma?	X			
22.	¿Cuentan con un sistema (Software) que permita registrar oportunamente las operaciones crediticias y de cobranza?	X			Sistema contable (t-max).
23.	¿Se ha establecido el grado de restricciones al acceso, sobre recursos, dinero, valores, equipos, formularios, recibos, cheques, sellos de firmas autorizadas, inventarios, insumos, etc.?		X		
24.	¿Se han identificado las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	X			
25.	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas utilizados?	X			
26.	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión de crédito y cobranza y los resultados se analizan periódicamente?		X		
27.	¿Se practican regularmente auditorías, sobre las operaciones de crédito y cobranza, documentando tales recomendaciones y hallazgos a la gerencia superior?		X		Controles internos a nivel gerencial.
COMPONENTE 4: Información y comunicación					
28.	¿La información interna y externa generada de la gestión de crédito y cobranza, es remitida previamente a los niveles correspondientes para su revisión y aprobación?	X			
29.	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	X			
30.	¿El contenido de dicha información es apropiado, confiable y oportuno?		X		No existe un nivel de detalle de la información.
31.	¿Están los mecanismos instituidos, para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	X			

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				PT-B4	
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			4 de 4	
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>			Fecha:	
Período:	Julio 2011			30/08/2011	
Nº	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
COMPONENTE 5: Supervisión y monitoreo					
32.	¿Dentro de la gestión de crédito y cobranza, existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, para determinar desvíos, ajustes y mejoras?		X		Sólo se analiza ante el comité de comercialización y crédito.
33.	¿Existe un cronograma de supervisión de las tareas que desempeña el personal participativo del proceso de crédito y cobranza y se compara habitualmente con lo planificado?	X			
34.	¿Están definidas herramientas de autoevaluación, sea por sistema de check list, indicadores, cuestionarios, etc.?	X			En base a los formatos establecidos.
35.	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas a los niveles correspondientes?		X		
Elaborado por:		Maritza Heredia			
Revisado por:		Lcdo. Jorge Zapata Msc.			

3.1.2.4 Matriz de ponderación de control interno

AUDITORÍA DE GESTIÓN						Marca	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						PT-B5	
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.					1 de 4	
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>					Fecha:	
Período:	Julio 2011					30/08/2011	
Nombre del entrevistado:	Ing. Rubén San Pedro						
Cargo:	Gerente comercial (Responsable de los procesos de crédito y cobranza)						
Escala de medición:							
♦ 3 = excelente		♦ 2 = aceptable			♦ 1 = necesita mejorar		
Nº	Preguntas	Respuestas			Puntaje obtenido	Puntaje óptimo	
		SI	NO	N/A			
COMPONENTE 1: Ambiente de control							
2.	¿Se han establecido en forma documentada la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la compañía y se han notificado formalmente a todos los integrantes de la organización?	X			3	3	
13.	¿Se han definido las competencias, capacidades y perfiles requeridos, que debe desarrollar el empleado encargado del crédito y cobranza?		X		0 HALLAZGO CCI-01 Pág. 148	3	
14.	¿Existe un plan de capacitación y evaluación del personal, que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias?		X		0 HALLAZGO CCI-02 Pág. 149	3	
15.	¿A nivel departamental existe un manual de procedimientos, orientado a los procesos de crédito y cobranza?		X		0 HALLAZGO CCI-03 Pág. 150	3	
16.	¿Cuenta el departamento comercial con una estructura organizativa, que manifieste claramente la relación jerárquico-funcionales y el flujo de información, para el desarrollo del proceso de crédito y cobranza?		X		0 HALLAZGO CCI-04 Pág. 151	3	
17.	¿Existe por escrito un presupuesto que enmarque a la gestión de crédito y cobranza, que esté adecuadamente analizado y difundido?		X		0 HALLAZGO CCI-05 Pág. 152	3	
18.	¿Existe una adecuada formulación, desarrollo y comunicación de políticas de crédito y cobranza?	X			1 HALLAZGO CCI-06 Pág. 153	3	
19.	¿Hay una clara definición de responsabilidades y está en relación directa con el nivel de decisión (asignación de autoridad)?	X			2	3	
20.	¿Se manifiesta el interés de la alta dirección, con el sistema de control interno, a través de reuniones, conferencias, cursos, etc.	X			2	3	
SUBTOTAL:					8	27	

AUDITORÍA DE GESTIÓN						Marca
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						PT-B5
Empresa:		MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				2 de 4
Enfoque:		PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:		Julio 2011				30/08/2011
Nº	Preguntas	Respuestas			Puntaje obtenido	Puntaje óptimo
		SI	NO	N/A		
COMPONENTE 2: Evaluación de riesgos						
21.	¿Los problemas o necesidades reportados de la gestión de crédito y cobranza que se tiende a resolver, han sido claramente identificados?	X			2	3
22.	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?	X			2	3
23.	¿Se estima un análisis de riesgos de crédito y cobranza, considerando las fuentes de probables riesgos (internos y externos) y se hace una revisión periódicamente de los mismos?		X		0 HALLAZGO CCI-07 Pág. 154	3
24.	¿Está el área instruida, para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario o regulatorio?	X			2	3
25.	¿Se han identificado aquellos cambios, que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de crédito y cobranza?	X			2	3
SUBTOTAL:					8	15
COMPONENTE 3: Actividades de control						
26.	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los procesos de crédito y cobranza?	X			2	3
27.	¿Se realiza un control de la ejecución-desempeño de la gestión de crédito y cobranza, contra lo presupuestado y se involucra en tales evaluaciones a las direcciones y jefaturas?	X			2	3
28.	¿La autorización, aprobación, procesamiento, registro, pago o recepción, revisión, auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones, están asignadas a diferentes personas?		X		0 HALLAZGO CCI-08 Pág. 155	3
29.	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones significativas?	X			1 HALLAZGO CCI-09 Pág. 156	3
30.	¿La documentación de las operaciones de crédito y cobranza es completa, oportuna, adecuada y correctamente archivada?	X			2	3
31.	¿Existen formatos, en los que consten las operaciones de crédito y cobranza.	X			1 HALLAZGO CCI-10 Pág. 157	3

AUDITORÍA DE GESTIÓN						Marca
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						PT-B5
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.					3 de 4
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>					Fecha:
Período:	Julio 2011					30/08/2011
Nº	Preguntas	Respuestas			Puntaje obtenido	Puntaje óptimo
		SI	NO	N/A		
32.	¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos, bajo los cuales se asigna la misma?	X			3	3
33.	¿Cuentan con un sistema (Software) que permita registrar oportunamente las operaciones crediticias y de cobranza?	X			3	3
34.	¿Se ha establecido el grado de restricciones al acceso, sobre recursos, dinero, valores, equipos, formularios, recibos, cheques, sellos de firmas autorizadas, inventarios?		X		0 HALLAZGO CCI-11 Pág. 158	3
35.	¿Se han identificado las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?	X			2	3
36.	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas utilizados?	X			3	3
37.	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión de crédito y cobranza y los resultados se analizan periódicamente?		X		0 HALLAZGO CCI-12 Pág. 159	3
38.	¿Se practican regularmente auditorías, sobre las operaciones de crédito y cobranza, documentando tales recomendaciones y hallazgos a la gerencia superior?		X		0 HALLAZGO CCI-13 Pág. 160	3
SUBTOTAL:					19	39
<u>COMPONENTE 4: Información y comunicación</u>						
39.	¿La información interna y externa generada de la gestión de crédito y cobranza, es remitida previamente a los niveles correspondientes para su revisión y aprobación?	X			2	3
40.	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	X			2	3
41.	¿El contenido de dicha información es apropiado, confiable y oportuno?		X		0 HALLAZGO CCI-14 Pág. 161	3
42.	¿Están los mecanismos instituidos, para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	X			2	3
SUBTOTAL:					6	12

AUDITORÍA DE GESTIÓN						Marca									
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						PT-B5									
Empresa:		MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				4 de 4									
Enfoque:		<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>				Fecha:									
Período:		Julio 2011				30/08/2011									
N°	Preguntas	Respuestas			Puntaje obtenido	Puntaje óptimo									
		SI	NO	N/A											
COMPONENTE 5: Supervisión y monitoreo															
43.	¿Dentro de la gestión de crédito y cobranza, existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, para determinar desvíos, ajustes y mejoras?		X		0 HALLAZGO CCI-15 Pág. 162	3									
44.	¿Existe un cronograma de supervisión de las tareas que desempeña el personal participativo del proceso de crédito y cobranza y se compara habitualmente con lo planificado?	X			2	3									
45.	¿Están definidas herramientas de autoevaluación, sea por sistema de check list, indicadores, cuestionarios, etc.?	X			2	3									
46.	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas a los niveles correspondientes?		X		0 HALLAZGO CCI-16 Pág. 163	3									
SUBTOTAL:					4	12									
TOTAL :					45	105									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Resumen de valoración de control interno:</th> <th>Valoración:</th> <th>Porcentaje:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Puntaje obtenido:</td> <td>45</td> <td>42,85%</td> </tr> <tr> <td>Puntaje óptimo:</td> <td>105</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>							Resumen de valoración de control interno:	Valoración:	Porcentaje:	Puntaje obtenido:	45	42,85%	Puntaje óptimo:	105	100%
Resumen de valoración de control interno:	Valoración:	Porcentaje:													
Puntaje obtenido:	45	42,85%													
Puntaje óptimo:	105	100%													
Elaborado por: Maritza Heredia				Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.											

3.1.2.5 Cédula de evaluación del nivel de confianza y riesgo de control

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca		
CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL		PT-B6		
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2		
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>	Fecha:		
Período:	Julio 2011	09/09/2011		
TABLA DE EVALUACIÓN:				
Nivel de confianza	Rango %	Nivel de riesgo	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Alto	76 – 95%	Mínimo	No existen	Remota
Medio	51 – 75%	Bajo	Existen algunos, poco importantes	Improbable
Bajo	26 – 50%	Medio	Existen algunos	Posible
Mínimo	5 – 25%	Alto	Existen algunos, muy importantes	Probable
NOMENCLATURA:				
NC	=	Nivel de confianza		
CO	=	Calificación obtenida		
PT	=	Ponderación total		
RC	=	Riesgo de control		
PONDERACIÓN:				
Componentes de control interno:	CO	PT	Nivel de confianza $NC = \frac{CO}{PT} \times 100$	Riesgo de control $RC = 100 - NC$
1. Ambiente de control	8	27	29,63%	70,37%
2. Evaluación de riesgos	8	15	53,33%	46,67%
3. Actividades de control	19	39	48,72%	51,28%
4. Información y comunicación	6	12	50%	50%
5. Supervisión y monitoreo	4	12	33,33%	66,67%
CONTROL INTERNO:	45	105	42,86%	57,14%
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL					PT-B6
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.				2 de 2
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA				Fecha:
Período:	Julio 2011				09/09/2011
CONCLUSIÓN:					
Mediante esta técnica de auditoría se procede a medir los resultado de la aplicación del cuestionario de evaluación al sistema de control interno. A partir del analisis de la existencia e intensidad de factores de riesgo y la ponderación efectuada, nos permite conocer en que rango se ubica el resultado obtenido, y se muestra a continuación:					
Componente evaluado	Nivel de confianza	Rango %	Nivel de riesgo	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
1. Ambiente de control	Bajo	29,63%	Medio	Existen algunos.	Posible
2. Evaluación de riesgos	Medio	53,33%	Bajo	Existen algunos, poco importantes	Improbable
3. Actividades de control	Bajo	48,72%	Medio	Existen algunos.	Posible
4. Información y comunicación	Bajo	50%	Medio	Existen algunos.	Posible
5. Supervisión y monitoreo	Bajo	33,33%	Medio	Existen algunos.	Posible
En resumen:					
Control interno	Bajo	42,86%	Medio	Existen algunos.	Posible
Al evaluar el control interno orientado a los procesos de crédito y cobranza, se determina un nivel de riesgo medio, con tendencia a ser alto, considerando la existencia de algunos factores de ocurrencia posible. Esto quiere decir que el 42,86% de nivel de confianza sobre el control interno es bajo; puesto que, los procedimientos de control existentes no han estado funcionando en forma efectiva, asi mismo, falta reforzar e incrementar procedimientos de control.					
Además, se establece que el grado promedio del riesgo de control es 57,14%, esto representa el porcentaje de fallas existentes en el sistema de control interno.					
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

3.1.2.6 Cédula de evaluación del riesgo de auditoría

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA		PT-B7
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 1
Enfoque:	<u>PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA</u>	Fecha:
Período:	Julio 2011	09/09/2011
NOMENCLATURA:		
RA = Riesgo de auditoría RC = Riesgo de control RI = Riesgo inherente RD = Riesgo de detección		
RIESGO DE AUDITORÍA:		
$RA = RC \times RI \times RD$ $RA = 57,14\% \times 65\% \times 15\%$ $RA = 5,57\%$		
CONCLUSIÓN:		
A juicio del auditor se ha determinado el riesgo inherente de 65%, luego de revisar ciertos factores como la organización, procedimientos, recursos humanos y materiales; considerando que existen falencias en los controles establecidos para el proceso de crédito y cobranza. La evaluación del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos desarrollados para reducir el riesgo de detección, y por tanto reduce el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aun si el auditor examinara el cien por ciento de la información, por lo que se determina un 15% como riesgo de detección. Por lo tanto se obtiene un 5,57% como riesgo de auditoría, representado como error estándar de la aplicación de los procedimientos; mientras que el nivel de confianza sería del 94,43%, el cual es un porcentaje aceptable.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

3.1.2.7 Memorando de planificación de auditoría

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		MP
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 4
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	26/08/2011
1. Naturaleza del examen de auditoría:		
Auditoría de gestión		
2. Motivo del examen de auditoría:		
El motivo del presente examen de auditoría de gestión, es medir el desempeño actual de los procesos de crédito y cobranza, de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., con la finalidad de determinar procedimientos correctivos y de mejora, mediante la creación de un departamento de crédito y cobranza, especializado en regular y ejercer un adecuado control de la gestión de créditos de vivienda para los clientes y la oportuna recuperación de la cartera. De tal manera que se efectivice el desempeño de la compañía y se obtenga resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y economía.		
3. Enfoque de la auditoría:		
La auditoría de gestión está orientada a evaluar la eficiencia, eficacia y economía, con la que se están desarrollando los procesos de crédito y cobranza, el cumplimiento de objetivos y la utilización de los recursos. Para lo cual nos enfocaremos en la evaluación de los siguientes aspectos principales: ▪ Información general de la compañía. ▪ Normativa vigente (manuales, reglamentos y documentos). ▪ Información general del área comercial. ▪ Procedimientos actuales de crédito y cobranza. ▪ Áreas relacionadas con los procesos de crédito y cobranza. ▪ Sistema de control interno.		
4. Alcance de la auditoría:		
El examen de auditoría de gestión a realizarse sobre los procesos de crédito y cobranza, cubrirá el período de Julio 2011.		

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		MP
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 4
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	26/08/2011

5. Objetivos de la auditoría:

▪ Objetivo general

Examinar y evaluar el control interno y la gestión de crédito y cobranza en la compañía, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

▪ Objetivos específicos:

○ Realizar un diagnostico situacional de la empresa y de la gestión de crédito y cobranza.

○ Evaluar la fiabilidad del sistema de control interno, la orientación y cumplimiento de los objetivos, la razonabilidad de los lineamientos y procedimientos y la asignación correcta de los recursos, para la gestión de crédito y cobranza.

○ Medir los resultados, de acuerdo a indicadores de gestión (eficiencia, eficacia, economía).

○ Revelar las ineficiencias en las operaciones de crédito y cobranza.

○ Comunicar los resultados obtenidos de la auditoría de gestión.

6. Técnicas y procedimientos a utilizar:

Técnica	Procedimiento
Ocular	▪ Comparación ▪ Observación
Verbal	▪ Indagación ▪ Entrevista ▪ Cuestionario de control interno
Escrita	▪ Tabulación
Documental	▪ Comprobación ▪ Análisis
Física	▪ Inspección
Muestreo	▪ Estratificado

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		MP
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	3 de 4
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	26/08/2011
7. Fecha de intervención y tiempo de ejecución:		
La fecha fijada para dar inicio al trabajo planificado es el 22 de agosto de 2011 y se estima realizar el examen de auditoría en 30 días laborables a partir de la fecha de arranque, finalizando el 30 de septiembre de 2011.		
8. Cronograma de actividades:		
FASE	ACTIVIDAD	DÍAS PRESUPUESTADOS
I <u>Conocimiento preliminar</u>	Obtener información general y lograr el conocimiento de la compañía, de los procesos de crédito y cobranza y las áreas relacionadas.	4 días
II <u>Planificación</u>	Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, evaluación de control interno, en base al método coso, determinar el campo de aplicación de la auditoría de gestión y elaborar el plan específico de auditoría de acuerdo a los objetivos trazados en la planificación.	6 días
III <u>Examen</u>	Identificar los procesos críticos del proceso de crédito y cobranza, evaluar el sistema de control interno, evaluar el riesgo de control y nivel de confianza, medir el desempeño en base a indicadores de gestión, obtener evidencia y desarrollar los hallazgos.	15 días
IV <u>Comunicación de resultados</u>	Presentar y comunicar los resultados obtenidos de la aplicación del examen a los procesos de crédito y cobranza.	3 días
V <u>Seguimiento</u>	Establecer lineamientos para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas y asegurar su atención y puesta en operación.	2 días
Total días presupuestados:		30 días laborables

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca				
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		MP				
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	4 de 4				
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:				
Período:	Julio 2011	26/08/2011				
9. Equipo de auditoría						
El personal asignado para realizar el examen de auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza, es el siguiente: <table border="1"> <tr> <td>Auditor operativo:</td> <td>Maritza Heredia</td> </tr> <tr> <td>Supervisor de auditoría:</td> <td>Lcdo. Jorge Zapata Msc.</td> </tr> </table>			Auditor operativo:	Maritza Heredia	Supervisor de auditoría:	Lcdo. Jorge Zapata Msc.
Auditor operativo:	Maritza Heredia					
Supervisor de auditoría:	Lcdo. Jorge Zapata Msc.					
10. Recursos materiales y financieros						
▪ Equipo de computación ▪ Suministros y materiales de oficina ▪ Viáticos						
11. Comunicación de resultados						
Terminado el examen de auditoría, se procederá a comunicar los resultados obtenidos a la gerencia general y se entregará el informe final de auditoría, el cual incluirá los comentarios, conclusiones, recomendaciones y anexos. La fecha estimada es el lunes 3 de octubre de 2011.						
Firmas de responsabilidad de la planificación:						
Elaborado por:	Maritza Heredia Auditor operativo					
Revisado por:	Lcdo. Jorge Zapata Msc. Supervisor					

3.1.2.8 Plan específico de auditoría

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca			
PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA		PE			
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 1			
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:			
Período:	Julio 2011	29/08/2011			
Objetivos:					
- Realizar el examen de auditoría a los procesos de crédito y cobranza. - Aplicar pruebas sustantivas y de control. - Obtener evidencia suficiente, competente y relevante.					
PROCEDIMIENTOS GENERALES					
Nº	Procedimiento	Ref.: P/T	Realizado por:	Revisado por:	Observaciones
1.	Realice una cédula de análisis documental de los procesos de crédito y cobranza.	PT-C1	M.H	P.S	
2.	Aplice pruebas sustantivas y de control a los procesos de crédito y cobranza.	PT-C2	M.H	P.S	
3.	Desarrolle los hallazgos de auditoría por cada componente de control interno evaluado.	PT-C3	M.H	P.S	
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

3.1.3 FASE III: Examen

3.1.3.1 Cédula de análisis documental de los procesos de crédito y cobranza

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca		
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		PT-C1		
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 8		
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:		
Período:	Julio 2011	07/09/2011		
PROCESO DE CRÉDITO				
Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
1.	Cotización	Registra en resumen los datos informativos del cliente, forma de conocimiento del proyecto, características del inmueble de interés, precio, financiamiento.	Este documento posee una estructura clara, con campos espaciosos, tiene el membrete de la compañía, pero no posee una secuencia numérica. Ver anexo AX-CAD-01.	Se recomienda realizar este documento en base a una secuencia numérica, para controlar el recurso, número de clientes atendidos y asesores comerciales encargados de la venta.

ANEXO AX- CAD-01

COTIZACIÓN

FECHA: _____
PROYECTO: _____
CONTACTO VÍA: ☐ PERSONAL
☐ TELEFÓNICO
☐ EMAIL



DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE: _____ C.I.: _____
DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO 1: _____
LUGAR DE TRABAJO: _____ TELÉFONO 2: _____
CELULAR: _____ E-MAIL: _____
CONYUGE: _____ C.I.: _____

¿COMO SE ENTERO DEL PROYECTO?

☐ O. MATRIZ ☐ ASESOR ☐ RADIO ☐ CLASIFICADOS
☐ FERIA ☐ PÁGINA WEB ☐ PRENSA ☐ OTROS _____
☐ VALLA PROYECTO ☐ REVISTA _____

INMUEBLE DE INTERÉS

☐ CASA ☐ LOTE ☐ LOCAL ☐ OFICINA
☐ SUTI ☐ DEPARTAMENTO ☐ PARQUEO ☐ OTROS _____
SECTOR: _____ PRESUPUESTO: _____

CARACTERÍSTICAS:

INMUEBLE N° _____ ÁREA _____ m² FORMA DE PAGO _____
PRECIO INMUEBLE \$ _____ DOTA PAGO RESERVA _____ % \$ _____
PARQUEOS \$ _____ SALDO _____ % \$ _____
BODEGA \$ _____ N° DE CUOTAS _____ \$ _____ PLAZO _____ meses
JARDÍN \$ _____ TOTAL ENTRADA _____ % \$ _____
TERRAZA \$ _____ SALDO FINANCIAR _____ % \$ _____ INTERÉS _____ %
PRECIO TOTAL \$ _____ COTA MENSUAL _____ \$ _____ PLAZO _____ años

FIRMA DEL CLIENTE: _____

DATOS DEL ASESOR:

NOMBRE: _____
CELULAR: _____

Geiema Méndez, Alfredo Escudé S-21.66 y Filadelfia Galaz
Proyecto: Tablazo Oe8-58 y Tachina Barrios S16, Bañura.
Teléfonos: 2-620 2-4 ext 102 E-mail: geiema2@construccionmaqtaco.com.ec

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL				PT-C1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			2 de 8
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			Fecha:
Período:	Julio 2011			07/09/2011
Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
2.	Autorización de buró de crédito	Es un documento mediante el cual el cliente expresa su autorización voluntaria, para revisar la información del buró de crédito. El cliente debe registrar su nombre completo, cédula de identidad y firma.	El contexto de la autorización de buró de crédito es claro y conciso, pero falta un membrete, numeración y especificar qué tipo de autorización tramita. Revisar anexo AX-CAD-02.	Diseñar un formato en el que conste un membrete completo, con todos los detalles especificados en el análisis.

ANEXO AX-CAD-02.

AUTORIZACION

Yo _____ con cedula de ciudadanía/identidad: _____ autorizo de forma expresa, voluntaria e irrevocable a la compañía Constructora e Inmobiliaria TACO S.A para que obtenga de los burós de crédito debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros y en cualquier momento, referencias relativas a mi comportamiento crediticio, al cumplimiento de mis obligaciones, manejo de mi(s) tarjetas(s) de crédito, y en general cualquier información relevante para conocer mi desempeño como deudor principal; mi capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro de concederme cualquier operación de crédito.

Firma:

Nombre:

Cedula de identidad/ciudadanía n.-

FIRMA DEL CLIENTE:

APROBADO POR:

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL				PT-C1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			3 de 8
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			Fecha:
Período:	Julio 2011			07/09/2011
Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
3.	Plan de pagos	Detalla el tipo de financiamiento a realizar el cliente.	No existe un formato diseñado, se lo hace en una hoja de excel. Revisar anexo AX-CAD-03.	Se debería implementar un formato tipo, para graduar los datos.

ANEXO AX-CAD-03

PLAN DE PAGOS				
FECHA: _____				
CLIENTE: _____		C.I.: _____		
PRECIO TOTAL DEL INMUEBLE: _____				
RESERVA: _____				
SALDO 30% ENTRADA: _____				
Plazo (meses): _____				
Cuota mensual: _____				
SALDO A FINANCIAR: _____		FINANCIERA: _____		
MES:	FECHA DE PAGO:	CUOTA:	SALDO:	OBSERVACIONES:
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				

FIRMA DEL CLIENTE: _____

APROBADO POR: _____

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL				PT-C1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			4 de 8
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			Fecha:
Período:	Julio 2011			07/09/2011

Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
4.	Check list	En base a este formato se recolecta los requisitos presentados por el cliente, en cada campo indica el requisito y junto a este se ubica la respectiva señal de confirmación.	Este formato no tiene enunciados claros, ni campos en los que solicite los datos del cliente que está presentando la documentación. No tiene secuencia numérica ni tampoco el membrete de la compañía. Revisar anexo AX-CAD-04.	Es importante rediseñar este formato con las indicaciones señaladas en el análisis, para una mejor comprensión y buen uso del documento.

ANEXO AX-CAD-04.

REQUISITOS PARA PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO

CHECK LIST

DEPENDIENTES	OBSERVACIONES	
Solicitud de vivienda (formato de la financiera).		
Plan de pagos.		
Autorización buró de crédito.		
Copia de cédula de identidad.		
Copia de papeleta de votación.		
Recibo de agua, luz o teléfono.		
Copia de recibo o depósito de la reserva.		
Último rol de pagos.		
Certificado de ingresos.		

INDEPENDIENTES		
Copia de registro único de contribuyente (RUC).		
Últimas declaraciones SRI.		

MIGRANTES		
Copia de poder de la persona quien realizará el trámite.		
Copia de carnet de residencia o DNI de la persona migrante.		
Nómina o certificado de ingresos.		
Copia de cédula del apoderado.		
Copia de papeleta de votación del apoderado.		
Recibo de agua, luz o teléfono.		

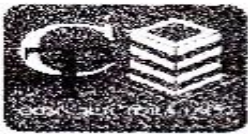
OBSERVACIONES GENERALES

FIRMA AUTORIZADA

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL				PT-C1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			5 de 8
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			Fecha:
Período:	Julio 2011			07/09/2011
Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
5.	Solicitud de crédito hipotecario de la entidad financiera.	Recopilar información general y económica del solicitante de crédito.	El documento varía de acuerdo a la entidad financiera que se aplique.	Es importante manejar un formato de solicitud interno, para manejar independientemente la información.
6.	Informe de análisis de capacidad de pago y endeudamiento.	Detallar los ingresos económicos del cliente y sus deudas al momento de solicitar el crédito.	Este informe se elabora de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis del cliente.	Se puede establecer un informe tipo.
7.	Informe de precalificación interna.	Comunicar la decisión final a las instancias respectivas.		
8.	Convenio de reserva.	Reservar el bien y precio de la vivienda, además establece la forma de pago.	Este documento lo realiza el asesor legal, en base a cláusulas que definen las condiciones para las cuales se obligan las partes.	
9.	Promesa de compra-venta.	Comparecen legalmente las partes en la compra-venta.		
10.	Informe de creación del cliente en el sistema.	Da a conocer que el cliente está registrado en el sistema y por lo cual se genera un código.	Es una comunicación simple, que la realiza en área contable. Revisar anexo AX-CAD-05.	Rediseñar este formato con más niveles de detalle.

ANEXO AX-CAD-05.

		FECHA:
CÓDIGO DE CLIENTE:		
NOMBRE COMPLETO:		
C.I.:		
CÓDIGO:		
OBSERVACIONES GENERALES:		
FIRMA AUTORIZADA:		

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL				PT-C1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			6 de 8
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			Fecha:
Período:	Julio 2011			07/09/2011
Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
11.	Aprobación y visto bueno, emitida por el comité.	Recaba las firmas de consentimiento y autorización de la gestión interna de crédito realizada.	Es una hoja en la cual firman todos los integrantes del comité. Revisar anexo AX-CAD-06.	Se debería membretar este formato.
ANEXO AX-CAD-06				
 AUTORIZACIONES DEPARTAMENTALES:				
GERENCIA COMERCIAL		FIRMA:	FECHA:	OBSERVACIONES:
GERENCIA FINANCIERA		FIRMA:	FECHA:	OBSERVACIONES:
ASESORÍA LEGAL		FIRMA:	FECHA:	OBSERVACIONES:
GERENCIA GENERAL		FIRMA:	FECHA:	OBSERVACIONES:
VISTO BUENO				
COMITÉ DE COMERCIALIZACIÓN Y CRÉDITO		FIRMA:	FECHA:	OBSERVACIONES:
12.	Carpetas de crédito de clientes	Contiene toda la documentación recopilada del cliente y los reportes de análisis.	Contiene 6 partes: solicitud, requisitos, plan de pagos, aspectos legales, misceláneos y visto bueno del comité.	Organizar todas las carpetas de acuerdo a cada aspecto.
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		PT-C1
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	7 de 8
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	07/09/2011

PROCESO DE COBRANZA

Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación
1.	Reporte de cartera.	Registra el valor vigente de cobro, fecha de cobro, fecha de vencimiento, saldo y la fecha efectiva de cobro, además incluye un campo de observaciones, donde anotan los días de mora.	Es un formato en una hoja de excel. Revisar anexo AX-CAD-07-	Mejorar los niveles de detalle de la información.

ANEXO AX-CAD-07.

ANEXOS PROCESO DE COBRANZA - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

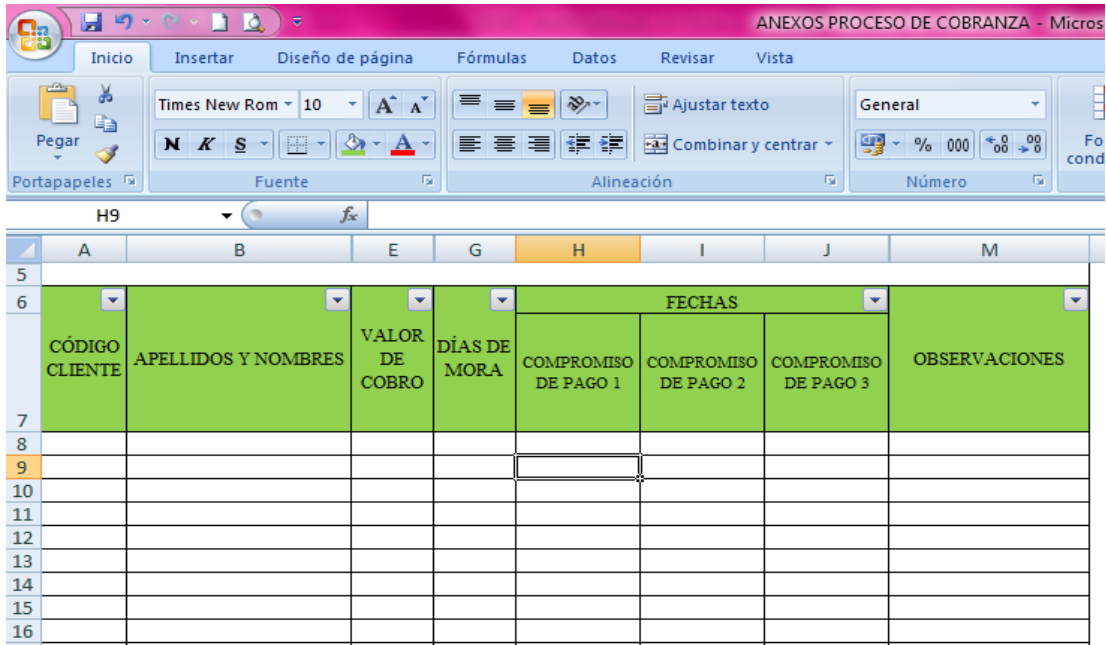
Portapapeles Pegar Fuente Alineación Combinar y centrar Número Estilos

C25

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
6	CÓDIGO CLIENTE	APELLIDOS Y NOMBRES	CONVENIO DE RESERVA Nº	CUOTA Nº	VALOR DE COBRO	FECHA DE COBRO DE PLAN DE PAGOS	FECHA DE VENCIMIENTO (PERÍODO DE GRACIA)	SALDO	FECHA DE COBRO	OBSERVACIONES
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

AUDITORÍA DE GESTIÓN					Marca
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL					PT-C1
Empresa:		MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			8 de 8
Enfoque:		PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA			Fecha:
Período:		Julio 2011			07/09/2011
Nº	Documento	Función	Análisis	Recomendación	
2.	Planificación de cobros.	Programar la gestión de cobros en base a valor, fecha de cobro, mora, ofrecimientos de pago y responsables de la gestión de cobros a efectuarse durante el mes en curso.	Esta planificación se lo realiza en una hoja de excel.	Diseñar un formato con niveles de detalle de la información.	
3.	Informe de gestión de cobros.	El responsable de cada grupo de cuentas por cobrar, debe registrar los cobros efectuados, las novedades y los ofrecimientos de pago efectuados por el cliente.	Es un formato en una hoja de excel. Revisar anexo AX-CAD-07.	Mejorar los niveles de detalle de la información.	

ANEXO AX-CAD-07.



Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.	
--------------------------------	--	---------------------------------------	--

3.1.3.2 Pruebas sustantivas y de control

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca	
PRUEBAS SUSTANTIVAS Y DE CONTROL		PT-C2	
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 2	
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:	
Período:	Julio 2011	12/09/2011	
PROCESO DE CRÉDITO			
Nº	Procedimiento	Técnica utilizada	Observaciones
1.	Determine la estructura orgánica funcional y si existe segregación de funciones.	Inspección	No existe una estructura orgánica funcional, para ninguno de los procesos de crédito y cobranza. HALLAZGO: Componente 1.
2.	Verifique el perfil profesional del personal involucrado en la gestión de crédito.	Indagación	El personal participativo del proceso de crédito y cobranza, posee habilidades comerciales-ventas. HALLAZGO: Componente 1.
3.	Verifique si se capacita al personal por lo menos una vez al mes, en temas crediticios.	Entrevista	Se capacita al personal mensualmente en temas comerciales, más no en tendencias económicas, decisiones crediticias, etc. HALLAZGO: Componente 1.
4.	Verifique si cuentan con documentación actualizada sobre las condiciones crediticias de las entidades financieras.	Comprobación	La documentación expresa de las entidades financieras es bajada del internet, poseen impresiones desactualizadas. HALLAZGO: Componente 2.
5.	Determine las actividades y procedimientos que le permiten realizar la gestión de crédito.	Indagación	Se ha compilado una secuencia lógica de las actividades desarrolladas. HALLAZGO: Componente 2.
6.	Verifique si las políticas y disposiciones de control son evaluadas y actualizadas por lo menos cada 3 meses.	Observación	No se ha actualizado las políticas y disposiciones de control. Última actualización 15/11/2011. HALLAZGO: Componente 3.
7.	Verifique si existe una técnica para evaluar la capacidad de pago y endeudamiento del cliente.	Entrevista	Se evalúa el perfil del cliente, en base a lo establecido en el manual de políticas y procedimientos de control de crédito.
8.	Establezca la fiabilidad de los formatos que documentan la gestión.	Inspección	Cédula de análisis documental. Ref.: PT-C3. HALLAZGO: Componente 4.
9.	Seleccione una muestra de las carpetas de crédito y realice un análisis para establecer el grado de cumplimiento.	Comprobación	No se hace un seguimiento del cumplimiento de requisitos entregados por el cliente. HALLAZGO: Componente 5.
10.	Determine el cumplimiento de tiempos en la gestión de crédito.	Comparación	La gestión interna de crédito se ejecuta en aproximadamente 24 días. HALLAZGO: Componente 2, 4 y 5.

Elaborado por: Maritza Heredia	Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.
--------------------------------	---------------------------------------

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca	
PRUEBAS SUSTANTIVAS Y DE CONTROL		PT-C2	
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 2	
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:	
Período:	Julio 2011	12/09/2011	
PROCESO DE COBRANZA			
Nº	Procedimiento	Técnica utilizada	Observaciones
1.	Compruebe si existen procedimientos de cobro para las cuentas en mora.	Inspección	En el manual de políticas y disposiciones de control, establece que se debe realizar llamadas telefónicas, visitas, carta de comunicación y carta pre-legal; pero no establece un procedimiento claro (qué, cómo, cuándo). HALLAZGO: Componente 2 y 3.
2.	Seleccione una muestra de los comprobantes de pago y verifique si se manejan respaldos independientes de contabilidad y si contienen las firmas de autorización.	Comprobación	Sí, en el departamento contable reposa la segunda copia del recibo de pago y en el departamento comercial se archiva una copia de este recibo.
3.	Compruebe si de los cobros en efectivo, se depositan el mismo día o el siguiente hábil.	Comprobación	En algunos cobros la fecha de registro es hasta de 5 días después. HALLAZGO: Componente 5.
4.	Confirme si la aceptación y prórroga de los pagos del cliente, son aprobados por un funcionario autorizado.	Entrevista	Sí, todas las peticiones son revisadas y aprobadas por el gerente comercial.
5.	Evidencie si se monitorea los ofrecimientos de pago, efectuados por el cliente.	Observación	No se hace un adecuado seguimiento. HALLAZGO: Componente 2 y 5.
6.	Determine si las personas encargadas de la cobranza, tienen actividades independientes con el manejo de fondos y registros.	Inspección	No, los involucrados del proceso de crédito y cobranza, comparten estas actividades. HALLAZGO: Componente 1 y 2.
7.	Compruebe si se realiza una revisión de cartera a todos los vendedores asignados.	Comprobación	Revisar indicadores de gestión. HALLAZGO: Componente 5.
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.	

3.1.3.3 Hoja de hallazgos

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	1 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	JULIO 2011	14/09/2011
HALLAZGOS DEL FLUJOGRAMA		
COMPONENTE: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA		
HALLAZGO: FJ-01		
▪ CONDICIÓN		
Se identifica que en el actual flujograma del proceso de crédito y cobranza, no se definen los responsables específicos de cada tarea, además se observa que varias personas pueden hacer una misma actividad.		
▪ CRITERIO		
Se debe delimitar la asignación de funciones, con la finalidad de crear responsabilidad en la ejecución y cumplimiento de las mismas.		
▪ CAUSA		
Falta de una determinación en la organización de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ EFECTO		
⇒ Descoordinación de actividades. ⇒ No se puede visualizar claramente el orden lógico de las operaciones a ejecutar en la gestión de crédito y cobranza. ⇒ El perfil profesional del personal involucrado en la gestión de crédito y cobranza, no es el adecuado para el desempeño de las actividades en mención.		
▪ CONCLUSIÓN		
A simple vista se puede notar que no existe un orden lógico y secuencial de las operaciones a seguir para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza, por lo que existe confusión y falta de organización del personal.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Revelar y describir objetivamente la estructura orgánica, siguiendo una secuencia lógica y ordenada de las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos del área de crédito y cobranza. ✓ Manifiestar claramente los responsables del desarrollo de cada actividad. ✓ Utilizar una simbología de flujogramación adecuada y práctica.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	2 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	JULIO 2011	14/09/2011
HALLAZGOS DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA		
COMPONENTE: METODOLOGÍA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA		
HALLAZGO: DN-01		
▪ CONDICIÓN		
No se identifica un diseño consistente de los procedimientos más importantes y las características de los procesos de crédito y cobranza.		
▪ CRITERIO		
Es importante contar con una metodología clara de cómo, cuándo, responsables y el tiempo de ejecución de cada operación de crédito y cobranza.		
▪ CAUSA		
Falta de una determinación en la organización de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ EFECTO		
⇒ No se definen actividades claves a ser cuidadosamente ejecutadas. ⇒ Duplicación de funciones de los responsables. ⇒ Falta de personal especializado en la ejecución de las actividades de crédito y cobranza. ⇒ Periodos de tiempo excesivamente largos, para el desempeño de cada actividad.		
▪ CONCLUSIÓN		
Al no definir cuidadosamente las actividades a ejecutarse en el proceso de crédito y cobranza, se incurre en demoras, pérdida de recursos y duplicación de funciones.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Desarrollar una metodología clara, lógica y práctica, sobre los procesos de crédito y cobranza.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	3 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	JULIO 2011	14/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-01		
▪ CONDICIÓN		
Para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza, no se encuentran definidos las competencias, capacidades y perfiles, que debe cumplir el personal a cargo de esta gestión.		
▪ CRITERIO		
Se debe establecer una estructura funcional, la misma que indique cuales son las competencias, capacidades y el perfil profesional que debe cumplir el personal a cargo de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ CAUSA		
Puesto que las actividades han estado a cargo del departamento comercial, no se ha diseñado una estructura orgánica – funcional, para el desempeño de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ EFECTO		
⇒ Recurso humano con insuficiente competencia profesional dentro de la gestión de crédito y cobranza. ⇒ Organización defectuosa. ⇒ Inadecuada delegación de autoridad y responsabilidad.		
▪ CONCLUSIÓN		
No existe un manual de clasificación de puestos con alcance a los proceso de crédito y cobranza que defina claramente las competencias profesionales, habilidades y capacidades, que el personal debe cumplir para el desarrollo eficiente de las actividades de crédito y cobranza.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Implementar un manual para la clasificación de puestos, que indique la organización jerárquica-funcional y las habilidades necesarias para la realización del trabajo del personal a cargo de la gestión de crédito y cobranza.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	4 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	15/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-02		
▪ CONDICIÓN		
La compañía no ha desarrollado un plan de capacitación y evaluación del personal, que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias necesarias, para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ CRITERIO		
Para lograr un alto grado de competitividad y satisfacer las expectativas de los clientes, se debe tener una retroalimentación de cómo el personal encargado de la gestión de crédito y cobranza, desarrolla el trabajo, con la finalidad de capacitarlo y potenciar su desempeño.		
▪ CAUSA		
Falta de conocimiento sobre implementación de planes de capacitación y evaluación del personal, que guíen las acciones conducentes del personal encargado de la gestión crediticia y de cobranza.		
▪ EFECTO		
⇒ Deficiente desarrollo de las competencias profesionales. ⇒ Débil potenciación de la comunicación y cooperación del personal. ⇒ Desconocimiento sobre puntos débiles, los cuales se pueden mejorar mediante capacitaciones. ⇒ Desconocimiento del verdadero desempeño del trabajo.		
▪ CONCLUSIÓN		
La compañía con independencia de su estructura y ejercicio económico, se encuentra expuesta a riesgos de diferentes grados, puesto que el personal no se encuentra capacitado para enfrentar las constantes variaciones del mercado inmobiliario y financiero.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Instaurar un plan de capacitación, que adiestre al personal frente a distintos panoramas que se presenten en el giro del negocio de la compañía y de acuerdo a las necesidades detectadas. ✓ Diseñar una herramienta de evaluación al personal, que permita tener una retroalimentación del desempeño del personal a cargo de la gestión de crédito y cobranza, además permita identificar fortalezas y debilidades que se puedan corregir con una estrategia de capacitación.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	5 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	16/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-03		
▪ CONDICIÓN		
A nivel departamental no existe un manual de procedimientos, orientado a los procesos de crédito y cobranza.		
▪ CRITERIO		
Se debe propiciar un marco referencial en el que se prevea las instrucciones y las personas responsables, para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ CAUSA		
La compañía no ha desarrollado un manual de procedimientos, puesto que el volumen de las actividades inicialmente no requería de un estudio, programación y operaciones específicas.		
▪ EFECTO		
⇒ No hay un correcto marco de instrucciones que indiquen a detalle los procedimientos a seguir para las operaciones de crédito y cobranza. ⇒ Descoordinación y duplicación de las operaciones de crédito y cobranza. ⇒ No están definidas las responsabilidades del personal en la ejecución de la gestión de crédito y cobranza. ⇒ No está delimitado la metodología a ser empleada para una óptima gestión de crédito y cobranza.		
▪ CONCLUSIÓN		
Al no existir un adecuado manual de procedimientos, se puede constatar deficiencias desde la prospección del cliente, calificación de crédito hasta la gestión de calificación del crédito hipotecario con las IFI'S y el desembolso de los créditos hipotecarios.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Instaurar un manual de procedimientos, en el que se defina claramente las líneas de acción, para el desempeño de la gestión de crédito y cobranza; apuntando a lograr mejores resultados, teniendo en cuenta la detección de riesgos sobre las actividades claves, permitiendo enfrentarlo de manera más eficaz y minimizar la exposición a daños.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	6 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	19/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-04		
▪ CONDICIÓN		
El departamento comercial, a cargo de la gestión de crédito y cobranza, no cuenta con una estructura organizativa, que manifieste claramente la relación jerárquico-funcionales y el flujo de información, para el desarrollo de los procesos.		
▪ CRITERIO		
De acuerdo al direccionamiento estratégico de la compañía, establece que para lograr sus objetivos que le permitan operar eficientemente en el mercado del diseño y construcción de vivienda, debe diseñar, ejecutar y evaluar la estructura y cultura organizacional.		
▪ CAUSA		
Puesto que las actividades han estado a cargo del departamento comercial, no se ha diseñado una estructura organizativa para la gestión de crédito y cobranza..		
▪ EFECTO		
⇒ Débil flujo de información entre las áreas relacionadas con la gestión de crédito y cobranza.		
⇒ Inadecuada delegación de autoridad y responsabilidad.		
⇒ Débil compromiso con los valores corporativos.		
▪ CONCLUSIÓN		
Al no haber una correcta estructura organizativa independiente para la gestión de crédito y cobranza, se evidencia el desarrollo ineficiente de las actividades, generando una influencia profunda en la manera como se desenvuelve la compañía en la gestión de crédito y cobranza.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Desarrollar una estructura organizativa que muestre las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	7 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-05		
▪ CONDICIÓN		
No se evidencia por escrito un presupuesto que enmarque a la gestión de crédito y cobranza, que esté adecuadamente analizado y difundido.		
▪ CRITERIO		
La máxima autoridad de cada dependencia y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, debe establecer un presupuesto que permita estimar los recursos a ser utilizados en el desarrollo de las actividades.		
▪ CAUSA		
La gestión de crédito y cobranza, ha sido tomada en cuenta dentro del presupuesto del departamento comercial.		
▪ EFECTO		
⇒ Control inadecuado de recursos materiales, humanos y económicos. ⇒ Desconocimiento sobre el cumplimiento del presupuesto estimado versus lo ejecutado. ⇒ No se puede hacer una comparación de los resultados obtenidos con los planificados, analizar desviaciones y proponer acciones correctivas. ⇒ No se tiene un control sobre los gastos operativos.		
▪ CONCLUSIÓN		
Al no existir un presupuesto específico para la gestión de crédito y cobranza, no se puede medir ni hacer un análisis de costo – beneficio del desarrollo de las operaciones.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Establecer un presupuesto mensual y anual, que provisione las cuentas de los recursos materiales, humanos y económicos a ser utilizados en la gestión de crédito y cobranza. ✓ Establecer un parámetro de evaluación constante de la ejecución del presupuesto y analizar los desvíos.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	8 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-06		
▪ CONDICIÓN		
Se observó que no están actualizadas las políticas y disposiciones de control, que manejan para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza, última actualización 15 de noviembre de 2010; además se determinó que su formulación, desarrollo y comunicación no es adecuado.		
▪ CRITERIO		
De acuerdo al art. 279 de la Ley de Compañías, indica: para que las operaciones se ajusten a una buena administración, se debe examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, las normas, libros y papeles de la compañía.		
▪ CAUSA		
La compañía no ha actualizado sus políticas y disposiciones de control, debido a la desinformación y falta de experiencia sobre procedimientos crediticios, además, la falta de un departamento independiente de crédito y cobranza que corrobore con esta información.		
▪ EFECTO		
⇒ Discrepancia en la ejecución de las acciones conducentes al crédito y cobranza. ⇒ Registro inoportuno de las transacciones o hechos. ⇒ Descoordinación de actividades. ⇒ Interrupción de operaciones y demora de resultados.		
▪ CONCLUSIÓN		
Debido al inadecuado marco de trabajo y guía para la toma de decisiones, se ha generado confusión y retrasos en la gestión crediticia y de cobranza. Además de un control inadecuado de las actividades y los recursos; ocasionando pérdida de la credibilidad y confianza de los clientes hacia la empresa.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Se recomienda reestructurar el manual de políticas y procedimientos de control, para la gestión de crédito y cobranza, con la finalidad de que el personal opere en forma coordinada y práctica, fortaleciendo los mecanismos de control. ✓ Establecer una medida de control y actualización permanente, del manual políticas, procedimientos y funciones.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	9 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS		
HALLAZGO: CCI-07		
▪ CONDICIÓN		
No se estima un análisis de riesgos de crédito y cobranza, considerando las fuentes de probables riesgos (internos y externos), tampoco se asigna probabilidad de ocurrencia.		
▪ CRITERIO		
La compañía debe identificar claramente los riesgos a los que se enfrenta, para satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a la gestión de líneas de crédito con las entidades financieras y sistema de incentivos para la vivienda.		
▪ CAUSA		
No se ha tomado en cuenta el impacto de estos riesgos por lo tanto no se ha establecido un análisis.		
▪ EFECTO		
⇒ Información desactualizada sobre los requerimientos que exigen las entidad financiera. ⇒ Incremento de la cartera vencida. ⇒ Inadvertencia del problema, debido a una falta de buen juicio o sentido común. ⇒ Desistimiento de compra por parte de los clientes. ⇒ Pérdidas de ingresos potenciales o gastos indebidos.		
▪ CONCLUSIÓN		
La compañía con independencia de su estructura y ejercicio económico, se encuentra expuesta a riesgos de diferentes grados, pese a esto, no existe un análisis y definición de procedimientos de gestión de crédito y cobranza, por lo tanto, no se puede determinar hasta qué punto el control vigente los previene y neutraliza.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Mantener una constante investigación, conocimiento y socialización de los parámetros emitidos por las entidades financieras, con las que se realiza la gestión de crédito, para actualizar las condiciones crediticias dentro de la organización y proporcionar a los clientes información veraz y oportuna.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	10 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-08		
▪ CONDICIÓN		
La autorización, aprobación, procesamiento, registro, pago o recepción, revisión, auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones, están asignadas a las mismas personas a cargo de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ CRITERIO		
La compañía debe identificar claramente las actividades sujetas a riesgos, fraudes o alteración en la veracidad de la información.		
▪ CAUSA		
Exceso de confianza en el personal a cargo de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ EFECTO		
⇒ Bajo nivel de confianza sobre la veracidad de las operaciones. ⇒ Falta de independencia en la autorización, revisión y auditoría de la gestión de crédito y cobranza. ⇒ No se puede establecer un criterio de la eficacia y eficiencia de las operaciones, puesto que las actividades operativas y el control están a cargo de una misma persona.		
▪ CONCLUSIÓN		
Pueden existir irregularidades en el desarrollo de las actividades de crédito y cobranza, ya que las funciones, siendo estas tan delicadas están a cargo o comparten entre las mismas personas a cargo de la gestión.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Identificar claramente las operaciones y asignar estas a distintas personas con la finalidad de no ser juez y parte sobre los resultados de las mismas.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	11 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-09		
▪ CONDICIÓN		
No existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones de crédito y cobranza.		
▪ CRITERIO		
Es importante definir una estructura de control interno, la misma que esté adecuadamente documentada, actualizada y custodiada, a la vez tienda a brindar un grado de seguridad razonable y facilitar el alcance de los objetivos establecidos.		
▪ CAUSA		
Falta de organización de los procesos de crédito y cobranza, además de conjunto de acciones estructuradas y coordinadas, dirigidas a alcanzar un fin.		
▪ EFECTO		
⇒ Bajos niveles de efectividad y eficiencia en las operaciones. ⇒ Desconfianza sobre la información financiera. ⇒ Incumplimiento de ciertas regulaciones aplicables a la gestión de crédito y cobranza.		
▪ CONCLUSIÓN		
Al no existir un fortalecido sistema de control interno, se evidencia la falta de seguridad razonable sobre el desempeño de las actividades, dificultando del normal cumplimiento de objetivos.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Diseñar e implementar un sistema de control interno, que ayude a la compañía a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenga la pérdida de recursos, adquiera información confiable, eficaz y eficiente y asegure que la compañía cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	12 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-10		
▪ CONDICIÓN		
Se evidencian formatos básicos y con bajo nivel de detalle y estructura que sustente las operaciones de crédito y cobranza.		
▪ CRITERIO		
Se debe salvaguardar la exactitud y totalidad de la información generada.		
▪ CAUSA		
Falta de revisión, actualización y diseño de formatos que se adapten a las necesidades actuales de la información.		
▪ EFECTO		
⇒ Inexactitud de los datos recolectados de los clientes. ⇒ Desactualización de los datos contenidos en los formatos. ⇒ Pocos niveles de detalle de los formatos. ⇒ Contienen poca información necesaria.		
▪ CONCLUSIÓN		
Los formatos utilizados en la gestión de crédito y cobranza, son insuficientes y no propician una adecuada y completa recolección de datos necesarios de los clientes. En algunos formatos se genera confusión y no se puede notar que cumplen con una función clara y específica.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Rediseñar los formatos con más niveles de detalle que gradúen los datos, además se mejore la presentación de los mismos para una alta comprensión y buen uso de los mismos. ✓ Establecer formatos membretados y con secuencia numérica, para controlar los recursos.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	13 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-11		
▪ CONDICIÓN		
No se evidencia un grado de restricción al acceso sobre: recursos, dinero, valores, equipos, formularios, recibos, cheques, sellos de firmas autorizadas, inventarios, insumos, etc.		
▪ CRITERIO		
Se debe salvaguardar la integridad de todos los recursos utilizados en la organización para evitar transgresiones en la información.		
▪ CAUSA		
Desconocimiento de los efectos negativos, al no poseer una adecuada restricción de accesos sobre recursos, materiales, software, etc.		
▪ EFECTO		
⇒ Despilfarro y mal uso de los recursos. ⇒ Desconocimiento de existencias físicas reales y actualizadas de los recursos. ⇒ Utilización de los recursos para fines distintos a los inherentes a cada operación. ⇒ Desarrollo de las operaciones de crédito y cobranza, por usuarios con las mismas claves.		
▪ CONCLUSIÓN		
Al no poseer un adecuado grado de restricción de accesos sobre los recursos de la compañía, se evidencia que el control, la veracidad e integridad son inefficientes, poco razonables y confiables.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Establecer guías de operaciones para los usuarios de sistemas, portales de internet y otros programas, que gradúe su uso mediante claves individuales de acceso. ✓ Establecer responsables del custodio de materiales y fondos.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	14 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-12		
▪ CONDICIÓN		
Faltan indicadores y criterios de medición de la gestión de crédito y cobranza, además de una práctica de análisis periódico de los resultados.		
▪ CRITERIO		
Se debe establecer indicadores que valoren de forma cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos del desarrollo de actividades en un periodo determinado.		
▪ CAUSA		
Inexperiencia en el desarrollo y aplicación de indicadores de medición de resultados.		
▪ EFECTO		
⇒ Desconocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos. ⇒ Inexactitud en la asignación de recursos para el desempeño de las actividades. ⇒ Uso inoportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas, al menor costo posible.		
▪ CONCLUSIÓN		
A falta de una ejecución de indicadores de gestión, no se puede demostrar y mantener un equilibrio de las dimensiones del desempeño, tampoco es posible evidenciar con facilidad los cambios y desviaciones a los que se enfrenta la organización en el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Implementar indicadores de gestión de tipo: eficiencia, eficacia y economía, que midan la gestión de crédito y cobranza. ✓ Establecer indicadores con características de pertinencia, independencia, integración, homogeneidad, confiabilidad y demostratividad.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	15 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		
HALLAZGO: CCI-13		
▪ CONDICIÓN		
No se practican regularmente auditorías sobre las operaciones de crédito y cobranza, que evidencien la eficiencia y eficacia de las actividades y manifiesten una seguridad razonable sobre las operaciones.		
▪ CRITERIO		
Se debe crear una cultura de rendición de cuentas, mediante la aplicación de auditorías de manera permanente, que emitan un criterio independiente y profesional sobre la razonabilidad de la información.		
▪ CAUSA		
Falta de implementación de métodos de revisión y examen integral sobre el desempeño de las actividades de crédito y cobranza.		
▪ EFECTO		
⇒ Desconfianza sobre la información generada del proceso de crédito y cobranza. ⇒ Falta de una evaluación objetiva de evidencias sobre irregularidades que se puedan suscitar en el desempeño de actividades.		
▪ CONCLUSIÓN		
Si no existe una cultura permanente de rendición de cuentas, mediante auditorías, la información no puede ser valorada objetivamente con la finalidad de identificar fallas y corregirlas. Además no se puede emitir un criterio de razonabilidad sobre las operaciones de crédito y cobranza.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Implementar auditorías de forma mensual y anual para examinar detalladamente todas las operaciones de crédito y cobranza. ✓ Acatar las recomendaciones emitidas de las auditorías ejecutadas sobre la gestión de crédito y cobranza, con la finalidad de corregir las fallas detectadas y contribuir a un mejoramiento continuo.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	16 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
HALLAZGO: CCI-14		
▪ CONDICIÓN		
La información interna y externa generada de la gestión de crédito y cobranza, se emite mediante informes periódicos que se remiten a los distintos niveles de decisión, pero dicho contenido no es apropiado, confiable y oportuno.		
▪ CRITERIO		
La comunicación es inherente al sistema de control interno, los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. La existencia de líneas abiertas de comunicación orienta a que el personal maneje sus acciones en coordinación con los demás de manera oportuna y periódica, hacia el mejor logro de los objetivos.		
▪ CAUSA		
Falta de una adecuada definición de los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos.		
▪ EFECTO		
⇒ Débil flujo de información entre las áreas relacionadas con la gestión de crédito y cobranza. ⇒ Información con escasos niveles de detalle. ⇒ Desfavorece la inducción al personal.		
▪ CONCLUSIÓN		
El nivel de comunicación e información presenta una mediana inconsistencia, ya que los datos no son identificados, captados, registrados, estructurados y comunicados en tiempo y forma adecuada.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Reestructurar los informes con un grado de detalle ajustando al nivel de decisión. ✓ Fortalecer el flujo de información, procurando un circuito en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal. ✓ Revisar los formatos existentes, rediseñarlos e implementar atributos necesario.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	17 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN Y MONITOREO		
HALLAZGO: CCI-15		
▪ CONDICIÓN		
Dentro de la gestión de crédito y cobranza, no existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, para determinar desvíos, ajustes y mejoras.		
▪ CRITERIO		
Periódicamente se debe evaluar la eficacia del sistema de control interno, y comunicar los resultados para determinar desvíos, ajustes y toma de decisiones.		
▪ CAUSA		
Falta de aplicación de técnicas y herramientas de autoevaluación.		
▪ EFECTO		
⇒ Desconocimiento sobre el avance y logro de los objetivos, en términos de eficiencia, eficacia y economía.		
⇒ Falta de una reacción oportuna frente a los cambios, debido a la inadecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de crédito y cobranza.		
⇒ Excesivas operaciones incensurables y controles débiles.		
▪ CONCLUSIÓN		
El estilo actual de supervisión sobre la gestión de crédito y cobranza, no permite prever los resultados con la debida anticipación, a fin de efectuar las correcciones necesarias y evitar demoras en la gestión.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Organizar tareas de supervisión, que asegure: ▪ Información confiable, pertinente y oportuna. ▪ Cumplimiento de las normas, procedimientos y toda otra normativa que emane la compañía. ▪ Niveles óptimos de desempeño de cada uno de los responsables de la gestión de crédito y cobranza.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca
HOJA DE HALLAZGOS		PT-C3
Empresa:	MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	18 de 18
Enfoque:	PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA	Fecha:
Período:	Julio 2011	20/09/2011
HALLAZGOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		
COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN Y MONITOREO		
HALLAZGO: CCI-16		
▪ CONDICIÓN		
No se comunica las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación (recolección de información y documentos de los clientes), a los niveles correspondientes.		
▪ CRITERIO		
De existir irregularidades en la información o inconformidad, se debe comunicar a una instancia superior para que aplique correctivos y se prevea una información veraz y oportuna.		
▪ CAUSA		
Desconocimiento de los procedimientos y falta de un monitoreo constante.		
▪ EFECTO		
⇒ Demoras en la aplicación de solicitud de crédito. ⇒ Desistimientos de los clientes por desconfianza e ineficacia de la gestión de crédito y cobranza. ⇒ Desconocimiento de los niveles correspondientes sobre los problemas generados en la parte operativa de la gestión crediticia.		
▪ CONCLUSIÓN		
La falta de seguimiento y supervisión sobre la usabilidad y operatividad de las distintas herramientas empleadas en la gestión de crédito y cobranza, genera descontrol y desconocimiento sobre la efectividad de los mismos.		
▪ RECOMENDACIÓN		
✓ Establecer una rutina permanente de seguimiento y evaluación de las operaciones de crédito y cobranza. ✓ Establecer cronogramas de supervisión y monitoreo. ✓ Difundir adecuadamente a las personas encargadas de la gestión de crédito y cobranza, sobre las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades.		
Elaborado por: Maritza Heredia		Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.

3.1.4 FASE IV: Comunicación de resultados

AUDITORÍA DE GESTIÓN		Marca C-4
CARTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		1 de 1
Quito, 30 de septiembre de 2011 Señor Ingeniero Rodrigo Taco Gerente General de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Presente.- Estimado Ingeniero: El motivo de la presente carta es para informarle a usted, que ha concluido la auditoría de gestión, realizada al proceso de crédito y cobranza, por el periodo comprendido del 1 al 31 de julio de 2011. De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, los mismos que serán expuestos el día lunes 3 de octubre de 2011, a las 14h00, en la sala de reuniones de la compañía MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., poniendo en su consideración la fecha, como la respectiva convocatoria al personal involucrado con el proceso. Segura de contar con su colaboración y la de su equipo, de antemano extendiendo mis agradecimientos. Atentamente; _____ Maritza Heredia Auditor Operativo		
Elaborado por: M.H.		Revisado por: J.Z.

3.1.4.1 Informe de auditoría de aspectos relevantes

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

REALIZADO A LOS PROCESOS DE:

CRÉDITO Y COBRANZA

EN EL PERÍODO COMPRENDIDO:

DEL 1 AL 31 DE JULIO DE 2011

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	1 de 10
Señores Miembros de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Presente.- De mi consideración: Se ha realizado la auditoría de gestión, sobre los procesos de crédito y cobranza de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., por el período comprendido del 1 al 31 de julio de 2011. La auditoría fue realizada de acuerdo a las normas internacionales de auditoría y aseguramiento NIAA. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada, para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada, no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo; además, en base a la evaluación permita emitir la opinión independiente con criterio y juicio profesional del auditor. Como resultado de la evaluación de la gestión de crédito y cobranza, mediante el análisis de los componentes de control interno, se presenta el siguiente informe de aspectos relevantes: Al evaluar el control interno orientado a los procesos de crédito y cobranza, se determina un nivel de riesgo medio, con tendencia a ser alto, considerando la existencia de algunos factores de ocurrencia posible. Esto quiere decir que el 42,86% de nivel de confianza sobre el control interno es bajo; puesto que, los procedimientos de control existentes no han estado funcionando en forma efectiva, así mismo, falta reforzar e incrementar procedimientos de control. Además, se establece que el grado promedio del riesgo de control es 57,14%, esto representa el porcentaje de fallas existentes en el sistema de control interno. A continuación se detalla los hallazgos, conclusiones y recomendaciones:	

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	2 de 10
1. <u>Ambiente de control</u> A. Se identifica que en el actual flujograma del proceso de crédito y cobranza, no se definen los responsables específicos de cada tarea, además se observa que varias personas pueden hacer una misma actividad. Conclusión: A simple vista se puede notar que no existe un orden lógico y secuencial de las operaciones a seguir para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza, por lo que existe confusión y falta de organización del personal. Recomendación: ▪ Revelar y describir objetivamente la estructura orgánica, siguiendo una secuencia lógica y ordenada de las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos del área de crédito y cobranza. ▪ Manifiestar claramente los responsables del desarrollo de cada actividad. ▪ Utilizar una simbología de flujogramación adecuada y práctica B. No se identifica un diseño consistente de los procedimientos más importantes y las características de los procesos de crédito y cobranza. Conclusión: Al no definir cuidadosamente las actividades a ejecutarse en el proceso de crédito y cobranza, se incurre en demoras, pérdida de recursos y duplicación de funciones. Recomendación: Desarrollar una metodología clara, lógica y práctica, sobre los procesos de crédito y cobranza. C. Para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza, no se encuentran definidos las competencias, capacidades y perfiles, que debe cumplir el personal a cargo de esta gestión. Conclusión: No existe un manual de clasificación de puestos con alcance a los proceso de crédito y cobranza que defina claramente las competencias profesionales, habilidades y capacidades, que el personal debe cumplir para el desarrollo eficiente de las actividades de crédito y cobranza.	

Recomendación:

Implementar un manual para la clasificación de puestos, que indique la organización jerárquica-funcional y las habilidades necesarias para la realización del trabajo del personal a cargo de la gestión de crédito y cobranza.

- D.** La compañía no ha desarrollado un plan de capacitación y evaluación del personal, que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias necesarias, para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza.

Conclusión:

La compañía con independencia de su estructura y ejercicio económico, se encuentra expuesta a riesgos de diferentes grados, puesto que el personal no se encuentra capacitado para enfrentar las constantes variaciones del mercado inmobiliario y financiero.

Recomendación:

- Instaurar un plan de capacitación, que adiestre al personal frente a distintos panoramas que se presenten en el giro del negocio de la compañía y de acuerdo a las necesidades detectadas.
 - Diseñar una herramienta de evaluación al personal, que permita tener una retroalimentación del desempeño del personal a cargo de la gestión de crédito y cobranza, además permita identificar fortalezas y debilidades que se puedan corregir con una estrategia de capacitación.
- E.** A nivel departamental no existe un manual de procedimientos, orientado a los procesos de crédito y cobranza.

Conclusión:

Al no existir un adecuado manual de procedimientos, se puede constatar deficiencias desde la prospección del cliente, calificación de crédito hasta la gestión de calificación del crédito hipotecario con las IFI'S y el desembolso de los créditos hipotecarios.

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	4 de 10
Recomendación: Instaurar un manual de procedimientos, en el que se defina claramente las líneas de acción, para el desempeño de la gestión de crédito y cobranza; apuntando a lograr mejores resultados, teniendo en cuenta la detección de riesgos sobre las actividades claves, permitiendo enfrentarlo de manera más eficaz y minimizar la exposición a daños. F. El departamento comercial, a cargo de la gestión de crédito y cobranza, no cuenta con una estructura organizativa, que manifieste claramente la relación jerárquico- funcionales y el flujo de información, para el desarrollo de los procesos. Conclusión: Al no haber una correcta estructura organizativa independiente para la gestión de crédito y cobranza, se evidencia el desarrollo ineficiente de las actividades, generando una influencia profunda en la manera como se desenvuelve la compañía en la gestión de crédito y cobranza. Recomendación: ▪ Desarrollar una estructura organizativa que muestre las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos. G. No se evidencia por escrito un presupuesto que enmarque a la gestión de crédito y cobranza, que esté adecuadamente analizado y difundido. Conclusión: Al no existir un presupuesto específico para la gestión de crédito y cobranza, no se puede medir ni hacer un análisis de costo – beneficio del desarrollo de las operaciones. Recomendación: ▪ Establecer un presupuesto mensual y anual, que provisione las cuentas de los recursos materiales, humanos y económicos a ser utilizados en la gestión de crédito y cobranza. ▪ Establecer un parámetro de evaluación constante de la ejecución del presupuesto y analizar los desvíos.	

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	5 de 10
H. Se observó que no están actualizadas las políticas y disposiciones de control, que manejan para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza, última actualización 15 de noviembre de 2010; además se determinó que su formulación, desarrollo y comunicación no es adecuado. Conclusión: Debido al inadecuado marco de trabajo y guía para la toma de decisiones, se ha generado confusión y retrasos en la gestión crediticia y de cobranza. Además de un control inadecuado de las actividades y los recursos; ocasionando pérdida de la credibilidad y confianza de los clientes hacia la empresa Recomendación: ▪ Se recomienda reestructurar el manual de políticas y procedimientos de control, para la gestión de crédito y cobranza, con la finalidad de que el personal opere en forma coordinada y práctica, fortaleciendo los mecanismos de control. ▪ Establecer una medida de control y actualización permanente, del manual políticas, procedimientos y funciones. 2. Evaluación de riesgos A. No se estima un análisis de riesgos de crédito y cobranza, considerando las fuentes de probables riesgos (internos y externos), tampoco se asigna probabilidad de ocurrencia. Conclusión: La compañía con independencia de su estructura y ejercicio económico, se encuentra expuesta a riesgos de diferentes grados, pese a esto, no existe un análisis y definición de procedimientos de gestión de crédito y cobranza, por lo tanto, no se puede determinar hasta qué punto el control vigente los previene y neutraliza Recomendación: Mantener una constante investigación, conocimiento y socialización de los parámetros emitidos por las entidades financieras, con las que se realiza la gestión de crédito, para actualizar las condiciones crediticias dentro de la organización y proporcionar a los clientes información veraz y oportuna.	

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	6 de 10
3. <u>Actividades de control</u> A. La autorización, aprobación, procesamiento, registro, pago o recepción, revisión, auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones, están asignadas a las mismas personas a cargo de la gestión de crédito y cobranza. Conclusión: Pueden existir irregularidades en el desarrollo de las actividades de crédito y cobranza, ya que las funciones, siendo éstas tan delicadas están a cargo o comparten entre las mismas personas a cargo de la gestión. Recomendación: Identificar claramente las operaciones y asignar estas a distintas personas con la finalidad de no ser juez y parte sobre los resultados de las mismas. B. No existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones de crédito y cobranza. Conclusión: Al no existir un fortalecido sistema de control interno, se evidencia la falta de seguridad razonable sobre el desempeño de las actividades, dificultando del normal cumplimiento de objetivos. Recomendación: Diseñar e implementar un sistema de control interno, que ayude a la compañía a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenga la pérdida de recursos, adquiera información confiable, eficaz y eficiente y asegure que la compañía cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes. C. Se evidencian formatos básicos y con bajo nivel de detalle y estructura que sustente las operaciones de crédito y cobranza. Conclusión: Los formatos utilizados en la gestión de crédito y cobranza, son insuficientes y no propician una adecuada y completa recolección de datos necesarios de los clientes. En algunos formatos se genera confusión y no se puede notar que cumplen con una función clara y específica.	

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	7 de 10
Recomendación: ▪ Rediseñar los formatos con más niveles de detalle que gradúen los datos, además se mejore la presentación de los mismos para una alta comprensión y buen uso de los mismos. ▪ Establecer formatos membretados y con secuencia numérica, para controlar los recursos. D. No se evidencia un grado de restricción al acceso sobre: recursos, dinero, valores, equipos, formularios, recibos, cheques, sellos de firmas autorizadas, inventarios, insumos, etc. Conclusión: Al no poseer un adecuado grado de restricción de accesos sobre los recursos de la compañía, se evidencia que el control, la veracidad e integridad son ineficientes, poco razonables y confiables. Recomendación: ▪ Establecer guías de operaciones para los usuarios de sistemas, portales de internet y otros programas, que gradúe su uso mediante claves individuales de acceso. ▪ Establecer responsables del custodio de materiales y fondos. E. Faltan indicadores y criterios de medición de la gestión de crédito y cobranza, además de una práctica de análisis periódico de los resultados. Conclusión: A falta de una ejecución de indicadores de gestión, no se puede demostrar y mantener un equilibrio de las dimensiones del desempeño, tampoco es posible evidenciar con facilidad los cambios y desviaciones a los que se enfrenta la organización en el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza. Recomendación: ▪ Implementar indicadores de gestión de tipo: eficiencia, eficacia y economía, que midan la gestión de crédito y cobranza. ▪ Establecer indicadores con características de pertinencia, independencia, integración, homogeneidad, confiabilidad y demostratividad.	

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	8 de 10
F. No se practican regularmente auditorías sobre las operaciones de crédito y cobranza, que evidencien la eficiencia y eficacia de las actividades y manifiesten una seguridad razonable sobre las operaciones. Conclusión: Si no existe una cultura permanente de rendición de cuentas, mediante auditorías, la información no puede ser valorada objetivamente con la finalidad de identificar fallas y corregirlas. Además no se puede emitir un criterio de razonabilidad sobre las operaciones de crédito y cobranza. Recomendación: ▪ Implementar auditorías de forma mensual y anual para examinar detalladamente todas las operaciones de crédito y cobranza. ▪ Acatar las recomendaciones emitidas de las auditorías ejecutadas sobre la gestión de crédito y cobranza, con la finalidad de corregir las fallas detectadas y contribuir a un mejoramiento continuo. 4. <u>Información y comunicación</u> A. La información interna y externa generada de la gestión de crédito y cobranza, se emite mediante informes periódicos que se remiten a los distintos niveles de decisión, pero dicho contenido no es apropiado, confiable y oportuno. Conclusión: El nivel de comunicación e información presenta una mediana inconsistencia, ya que los datos no son identificados, captados, registrados, estructurados y comunicados en tiempo y forma adecuada. Recomendación: ▪ Reestructurar los informes con un grado de detalle ajustando al nivel de decisión. ▪ Fortalecer el flujo de información, procurando un circuito en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y trasversal. ▪ Revisar los formatos existentes, rediseñarlos e implementar atributos necesario.	

Informe de auditoría de gestión de aspectos relevantes	9 de 10
5. <u>Supervisión y monitoreo</u> A. Dentro de la gestión de crédito y cobranza, no existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, para determinar desvíos, ajustes y mejoras. Conclusión: El estilo actual de supervisión sobre la gestión de crédito y cobranza, no permite prever los resultados con la debida anticipación, a fin de efectuar las correcciones necesarias y evitar demoras en la gestión. Recomendación: ▪ Organizar tareas de supervisión, que asegure: ○ Información confiable, pertinente y oportuna. ○ Cumplimiento de las normas, procedimientos y toda otra normativa que emane la compañía. ○ Niveles óptimos de desempeño de cada uno de los responsables de la gestión de crédito y cobranza B. No se comunica las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación (recolección de información y documentos de los clientes), a los niveles correspondientes. Conclusión: La falta de seguimiento y supervisión sobre la usabilidad y operatividad de las distintas herramientas empleadas en la gestión de crédito y cobranza, genera descontrol y desconocimiento sobre la efectividad de los mismos. Recomendación: ▪ Establecer una rutina permanente de seguimiento y evaluación de las operaciones de crédito y cobranza. ▪ Establecer cronogramas de supervisión y monitoreo. ▪ Difundir adecuadamente a las personas encargadas de la gestión de crédito y cobranza, sobre las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades.	

3.1.5 FASE V: Seguimiento

AUDITORÍA DE GESTIÓN				Marca	
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES				PT-E	
Empresa:		MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		1 de 1	
Enfoque:		PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA		Fecha:	
Período:		Julio 2011		30/09/2011	
Componente	Recomendaciones (Síntesis)		Plazo	Responsable	Observaciones
Ambiente de control	- Desarrollar una estructura organizativa. - Implementar un manual de funciones. - Desarrollar herramientas de evaluación y capacitación al personal. - Instaurar un manual de procedimientos. - Establecer un estudio de presupuesto. - Reestructurar el manual de políticas y procedimientos de control.		30 días	Auditor	
Evaluación de riesgos	Mantener una constante investigación, conocimiento y socialización de los parámetros emitidos por las entidades financieras, con las que se realiza la gestión de crédito.		10 días	Gerente general y Auditor	
Actividades de control	- Diseñar e implementar un sistema de control interno. - Revisar los formatos existentes, rediseñarlos e implementar atributos necesario. - Establecer guías de operaciones para los usuarios de sistemas, portales de internet y otros programas, que gradúe su uso mediante claves individuales de acceso. - Implementar indicadores y criterios para la medición de la gestión.		20 días	Auditor	
Información y comunicación	- Reestructurar los informes con un grado de detalle ajustando al nivel de decisión. - Fortalecer el flujo de información, procurando un circuito en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y trasversal.		10 días	Gerente general y Auditor.	
Supervisión y monitoreo	Organizar tareas de supervisión y monitoreo constante.		5 días	GG. y Auditor.	
Elaborado por: Maritza Heredia			Revisado por: Lcdo. Jorge Zapata Msc.		

**CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITO Y COBRANZA**

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			
		DEPARTAMENTO DE: CRÉDITO Y COBRANZA	
TIPO DE DOCUMENTO: PROCEDIMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL			
CÓDIGO: CTI.DCC.001		VERSIÓN: 1	
REVISIÓN: TRIMESTRAL		FECHA: 01/01/2012	
PRÓXIMA REVISIÓN: 01/04/2012			
CONTENIDO:			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	N° DE PÁGINAS
CTI.DCC.EO.001.1	Estructura organizacional.	1	6
CTI.DCC.MF.001.2	Manual de funciones.	1	17
CTI.DCC.MP.001.3.1	Manual de procedimientos de crédito.	1	37
CTI.DCC.MP.001.3.2	Manual de procedimientos de cobranza.	1	17
CTI.DCC.MPL.001.4	Manual de políticas de crédito y cobranza.	1	16
CTI.DCC.PI.001.5	Presupuesto de implementación.	1	4
CTI.DCC.CI.001.6	Cronograma de implementación.	1	1
PREPARADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Maritza Heredia Auditor operativo	Lcdo. Jorge Zapata Msc. Supervisor de auditoría	Ing. Rodrigo Taco Gerente general	

4.1 Estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
	CÓDIGO: CTI.DCC.EO.001.1	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 1 de 6
CONTENIDO		
1. Estructura organizacional		
2. Organigrama estructural		
3. Estructura física		
1. Estructura organizacional		
La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvolverá el departamento de crédito y cobranza de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. De tal modo las tareas serán divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.		
1.1. Niveles administrativos		
El departamento de crédito y cobranza, se conforma por la participación de los siguientes niveles administrativos:		
- Jefatura de crédito y cobranza - Oficial de crédito - Oficial de cobranza		
1.2. Sistemas de información		
La estructura está diseñada, para proporcionar la información por dos sistemas:		
1.2.1. Sistema de información vertical: Permite que la comunicación suba y baje por la estructura, es decir entre las partes superiores e inferiores.		
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CÓDIGO: CTI.DCC.EO.001.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 2 de 6

1.2.2. Sistema de información horizontal: Derriba obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre empleados para alcanzar unidad de esfuerzo.

1.3. Mecanismos coordinadores de la comunicación

El departamento de crédito y cobranza, se basará en cinco mecanismo coordinadores de la comunicación y el control de actividades:

1.3.1. Comunicación: Se aplicará un tipo de comunicación formal e informal, en todas las direcciones.

1.3.2. Supervisión directa: El jefe de crédito y cobranza, será quien ejerza la responsabilidad del trabajo, emitiendo instrucciones y supervisando.

1.3.3. Estandarización de los procesos: El desarrollo de actividades, estará regulado en base al manual de funciones, procedimientos y políticas, para el departamento de crédito y cobranza.

1.3.4. Estandarización de los resultados: Consiste en la regulación, gestión y evaluación de los resultados, producto del desempeño de actividades.

1.3.5. Estandarización de destrezas y conocimientos: Se establecerán los conocimientos y habilidades que deben poseer, quienes se incorporen al departamento de crédito y cobranza.

1.4. Objetivos específicos del departamento de crédito y cobranza

1.4.1. Mantener niveles relativamente bajos de riesgo crediticio y cartera vencida, permitiendo la rentabilidad y liquidez.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CÓDIGO: CTI.DCC.EO.001.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

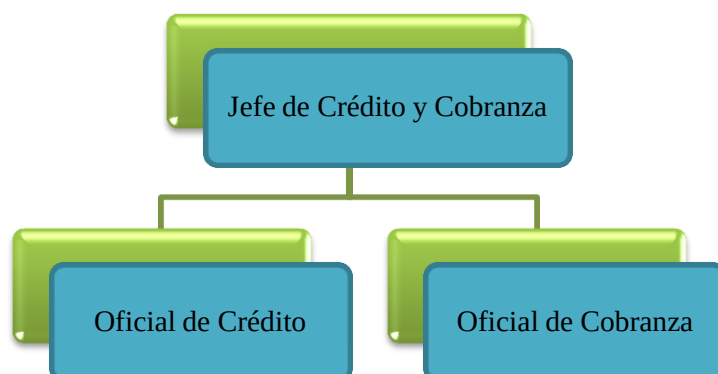
REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 3 de 6

- 1.1.1. Mantener un sistema estándar de precalificación crediticia y procedimientos de cobro.
- 1.1.2. Mantener capacitado al personal constantemente, con temas de decisiones financieras y gestión de cobranza.
- 1.1.3. Contrarrestar el incremento de gastos de gestión de crédito y cobranza.
- 1.1.4. Establecer y mantener actualizadas las políticas de crédito y cobranza.
- 1.1.5. Establecer controles rígidos, tanto en la precalificación interna de crédito, como en la cobranza.

2. Organigrama estructural

A continuación se muestra el organigrama estructural, el mismo que es un modelo de distribución de actividades, relación de dependencia y líneas de comunicación previstas, además, se logra una rápida visualización de los aspectos formales sumamente importantes del departamento de crédito y cobranza, propuesto para su implementación en la compañía.



PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CÓDIGO: CTI.DCC.EO.001.1

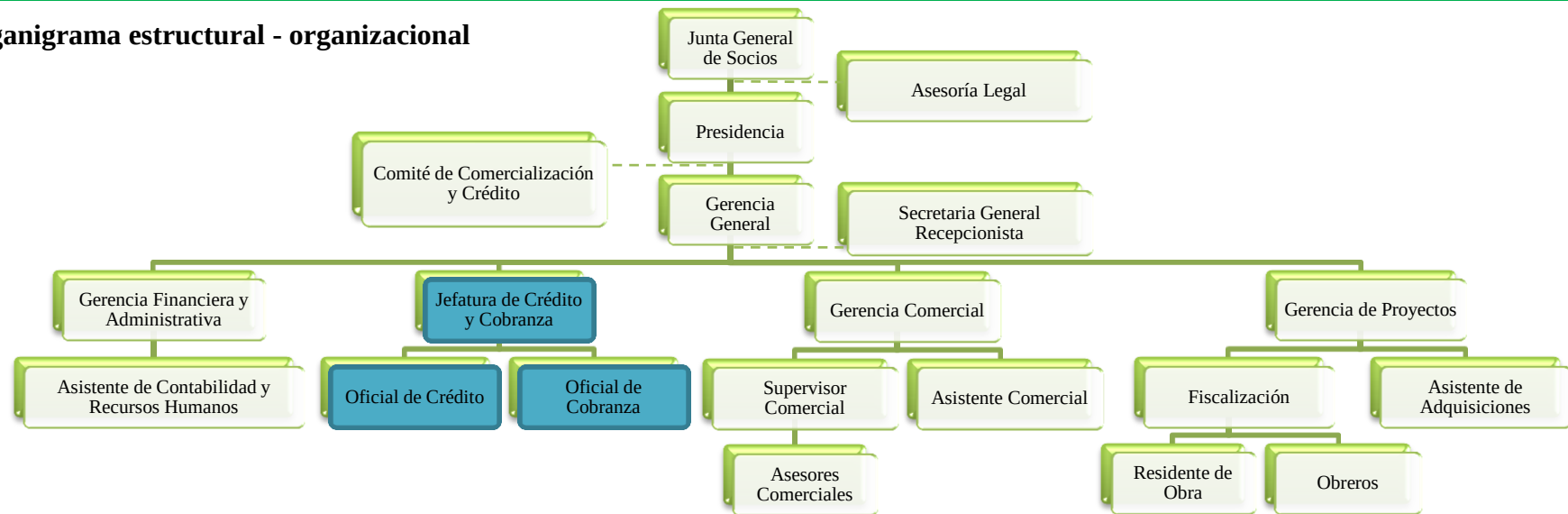
VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 4 de 6

Organigrama estructural - organizacional



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CÓDIGO: CTI.DCC.EO.001.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 5 de 6

3. Estructura física

Es importante proveer un espacio físico, que favorezca el buen funcionamiento de la actividad de crédito y cobranza, donde se estime la distancia, ubicación y distribución de personas y objetos en un área determinada dentro de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., de tal forma que el departamento de crédito y cobranza centralice sus comunicaciones, información y el control permanente del personal y sistemas de trabajo.

A continuación se propone la siguiente estructura física para el departamento de crédito y cobranza:

- Dentro de la inspección física se pudo determinar que la compañía dispone de dos oficinas libres, de las cuales se puede adecuar una de ellas para instaurar el departamento de crédito y cobranza. La más apropiada es la oficina con la dimensión 7m x 5m.
- La oficina debe contar con tres divisiones:
 - Jefatura de crédito y cobranza.
 - Oficial de crédito.
 - Oficial de cobranza.
- Cada división debe contar con su estación de trabajo, archivador, equipos y materiales de trabajo.
- La división de la jefatura de crédito y cobranza, adicionalmente cuenta con una mini estación de reuniones para cuatro personas.
- Todas las instancias disponen de espacio para la atención al cliente.
- El personal del departamento compartirá el segundo cuarto de baño conjuntamente con el área comercial y recepcionista.
- Finalmente el departamento debe contar con la respectiva señalización interna.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CÓDIGO: **CTI.DCC.EO.001.1**

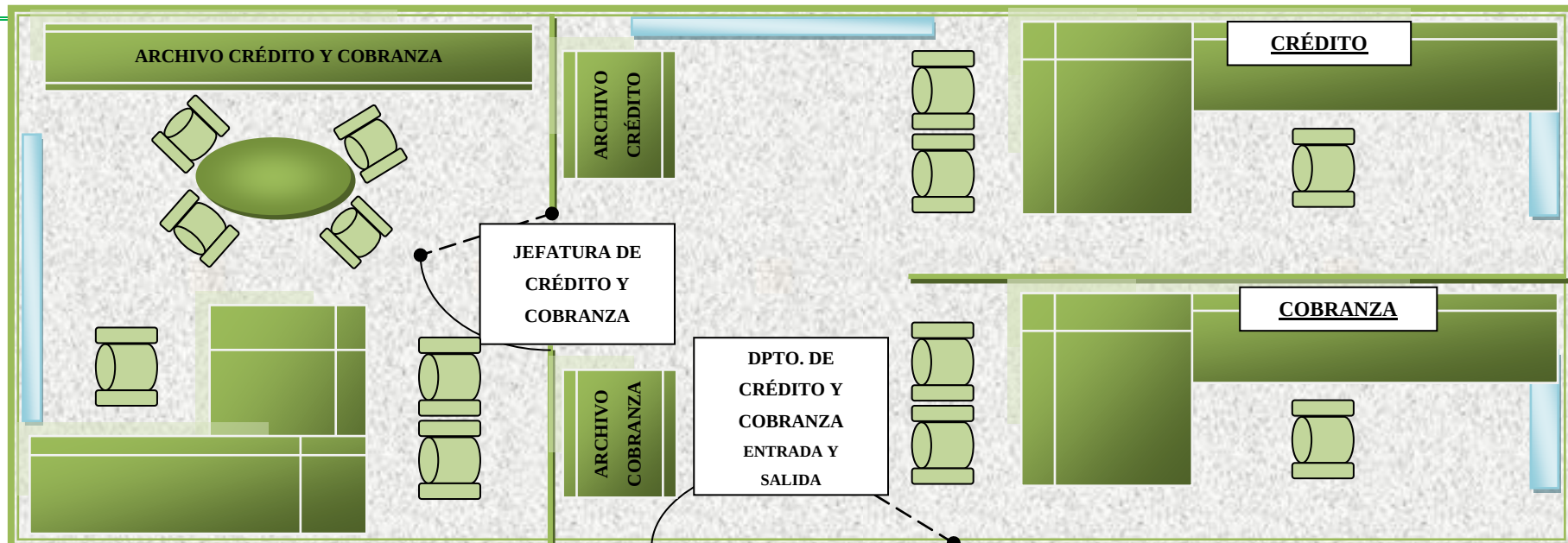
VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **6 de 6**

3.1. PLANO DE LA ESTRUCTURA FÍSICA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

4.2 Manual de funciones de crédito y cobranza

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 1 de 17
CONTENIDO		
1.	Introducción	
2.	Objetivo	
3.	Alcance	
4.	Definiciones	
5.	Consideraciones generales	
6.	Referencias	
7.	Anexos	
8.	HAR – Hojas de autoridad y responsabilidad por cargos.	
1. Introducción		
Este manual orgánico y de funciones para el departamento de crédito y cobranza de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., constituye un instrumento administrativo que determina la organización formal, que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros del departamento, la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.		
2. Objetivo		
El objetivo fundamental de este manual es el de instruir a los miembros del departamento de crédito y cobranza, sobre la descripción formal que deben cumplir en materia de responsabilidad, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la organización.		
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 2 de 17

3. Alcance

Este manual es aplicable en las oficinas de sede de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Define y desagrega la estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza y es para uso del:

- Jefe de crédito y cobranza
- Oficial de crédito
- Oficial de cobranza

4. Definiciones

- 4.1. Autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
- 4.2. Responsabilidad:** Es el cumplimiento de obligaciones, atender necesidades, solucionar problemas y tomar decisiones.
- 4.3. Competencias:** Incluye educación, experiencia, habilidades y formación.
- 4.4. Formación:** Capacitación o entrenamiento provisto al personal seleccionado.
- 4.5. HAR:** Hoja de descripción de autoridad y responsabilidad de cada puesto.
- 4.6. Perfil del cargo:** Detalle de responsabilidades y autoridad de cada cargo, previa la elaboración de la hoja de autoridad y responsabilidad HAR.

5. Consideraciones generales

- 5.1.** La descripción formal contenida en el presente manual de funciones, para el departamento de crédito y cobranza; se aplicará en base a dos niveles:

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 3 de 17

5.1.1. Nivel administrativo:

⇒ Jefe de crédito y cobranza

5.1.1.1. Misión: Impulsar el desarrollo administrativo del departamento de crédito y cobranza, administrar los recursos humanos y materiales, para lograr los más altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

5.1.2. Nivel de apoyo administrativo:

⇒ Oficial de crédito

⇒ Oficial de cobranza

5.1.2.1. Misión: Brindar apoyo administrativo al departamento de crédito y cobranza, mediante la entrega de servicios oportunos y de calidad, de acuerdo a las necesidades específicas de cada área funcional.

5.2. Actualización del manual

Por la dinamica de la compañía, este instrumento no deberá ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen los escenarios del entorno.

5.3. Requerimiento de personal

Cuando se requiera personal para el departamento de crédito y cobranza, se debe completar el formato requerimiento de personal (anexo 7.1) previo la aprobación de la gerencia general y se entregará al departamento financiero-administrativo, para el respectivo proceso.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 4 de 17

5.4. Inducción del personal

Una vez integrado el personal para el departamento de crédito y cobranza, el gerente financiero-administrativo y el jefe de crédito y cobranza, deben hacer una presentación general de la compañía e informar sobre el manual de funciones de acuerdo al cargo.

La inducción se realizará, tomando en cuenta lo siguiente:

Proceso:	Responsable:	Objetivo:
Presentación general de la compañía.	Gerente financiero-administrativo.	- Conocimiento de la Compañía. - Políticas y objetivos. - Entrega de bienes. - Presentación del personal. - Difusión de la HAR de cargo.
Proceso de crédito y cobranza.	Jefe de crédito y cobranza.	- Difusión de la HAR de cargo.* - Entrega de bienes.*
*Para sus subordinados (Oficial de crédito y oficial de cobranza).		

5.5. Capacitación

El jefe del departamento de crédito y cobranza, mediante formato detección de necesidades de capacitación (anexo 7.2), es el encargado de levantar las necesidades de capacitación del personal a su cargo y previo la aprobación de la gerencia general, debe entregar el formulario al departamento financiero-administrativo, quien deberá coordinar la respectiva solicitud de capacitación.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE
ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: **CTI.DCC.MF.001.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **5 de 17**

5.6. Evaluación del desempeño

La finalidad de evaluar el desempeño del personal es el siguiente:

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.

La evaluación del desempeño al personal del departamento de crédito y cobranza se lo hará semestralmente, en coordinación con el gerente financiero-administrativo. Se empleará un método mixto de evaluación, comprendido en el formato evaluación del desempeño (anexo 7.3), de la siguiente manera:

Personal evaluado:	Personal evaluador:
Jefe de crédito y cobranza	Gerente general
Oficial de crédito	Jefe de crédito y cobranza
Oficial de cobranza	Jefe de crédito y cobranza

6. Referencias

6.1. Norma ISO 9001: 2008. Sistema de gestión de calidad. Requisitos: 4.1 y 4.2.

7. Anexos

A continuación se adjuntan los anexos, que denotan lo antes expuesto en el presente manual.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE
ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 6 de 17

7.1. ANEXO - FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
Fecha de realización de la solicitud: _____			
SOLICITUD DE PERSONAL N° _____			
Área/Departamento: _____		Cargo: _____	
Nombre del solicitante: _____			
MOTIVOS DEL REQUERIMIENTO			
Nueva plaza de trabajo ☐	Renuncia ☐	Abandono ☐	
Promoción del titular ☐	Reemplazo temporal ☐	Otros ☐	
En caso de renuncia o abandono poner el nombre de la persona que ocupaba el cargo _____			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo _____		Reporta a qué cargo _____	
Número de personas solicitadas _____		Supervisa a qué cargo _____	
Experiencia solicitada (Funciones) _____		Años de experiencia _____	
Requisitos indispensables			
Licencia ☐	Certificación ☐	Otros ☐	
Tipo de licencia _____	Tipo de certificación _____	Explique _____	
Conocimiento de _____	Idiomas ☐	Computación ☐	Otros ☐
Explique: _____			
CONDICIONES ADICIONALES			
Jornada de trabajo _____		Horario de trabajo _____	
Contratar desde la fecha _____		Duración aproximada de la contratación _____	
INFORMACION GENERAL DEL PERFIL			
Edad _____	Máxima _____	Mínima _____	Indistinto _____
Sexo _____	Hombre _____	Mujer _____	Indistinto _____
Instrucción formal			
Bachiller ☐	Técnico / Tecnólogo ☐	Universitario ☐	
Especialización: _____			
OBSERVACIONES FINALES			

FIRMAS:			
Solicitado por:		Aprobado por:	
Nombre: _____		Nombre: _____	
Fecha: _____		Fecha: _____	
SOLO PARA USO INTERNO - DEPARTAMENTO FINANCIERO-ADMINISTRATIVO/RRHH			
Estado de la requisición	A. Stand by	B. No cubierto	C. Cancelado
Persona que ingresa:	D. Cubierto		
Beneficios adicionales:	Fecha de ingreso: _____		
Observaciones:	Seguro Médico ☐	Otros ☐	Bonos ☐
Firma DFA/RRHH _____			

PREPARADO POR: MARITZA
HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: **CTI.DCC.MF.001.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **7 de 17**

7.2. ANEXO- FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Fecha de realización de la solicitud: _____

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN N° _____

Área/Departamento: _____

Nombre del solicitante: _____ Cargo: _____

1. ¿Cree Ud., que necesita capacitación adicional, para realizar las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo?

SI ☐ NO ☐

Explique:

2. Mencione los temas en los que quisiera ser capacitado: (ordénelas por prioridad)

Tema 1 : _____

Justifique porque necesita tomar esta capacitación:

Tema 2: _____

Justifique porque necesita tomar esta capacitación:

Tema 3: _____

Justifique porque necesita tomar esta capacitación:

3. ¿Conoce Ud. alguna institución o personal propio de la empresa que puedan dar la capacitación que Ud. mencionó en el punto N° 2?

SI ☐ NO ☐

Precise:

Tema 1: _____

Tema 2: _____

Tema 3: _____

Gracias por su colaboración

Revisado por: _____ **Cargo:** _____

Fecha: _____

PREPARADO POR: MARITZA
HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: **CTI.DCC.MF.001.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **8 de 17**

7.3. ANEXO - FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
Nombre: _____						Cargo: _____						
Área/Departamento: _____						Fecha: _____						
CRITERIO DE EVALUACIÓN												
Defina sucintamente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio:	Óptimo	Encima de la media				Media			Debajo de la media			Nulo
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
I. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN												
											Calificación:	
1. Producción:												
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____ (_____)												
2. Calidad:												
Exactitud y orden del trabajo _____ (_____)												
3. Conocimiento del trabajo:												
Grado de conocimiento de sus tareas _____ (_____)												
4. Cooperación:												
Actitud hacia la compañía, los jefes y los colegas _____ (_____)												
II. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES												
1. Comprensión:												
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____ (_____)												
2. Creatividad:												
Capacidad para efectuar ideas productivas _____ (_____)												
3. Realización:												
Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____ (_____)												
III. EVALUACIÓN SUPLEMENTARIA												
1. Ajuste general a las funciones:												
Adecuación y desempeño de la función _____ (_____)												
2. Proceso funcional:												
Grado de desarrollo en la función _____ (_____)												
3. Asistencia y puntualidad:												
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____ (_____)												
4. Salud												
Estado general de salud y disposición para el trabajo _____ (_____)												
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN												
Revisado por: _____						Cargo: _____						
Fecha: _____												
Sugerencias: _____												

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 9 de 17
8.1 HAR – HOJA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD		
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
Nombre del puesto:	Jefe de crédito y cobranza	
Área o departamento:	Departamento de crédito y cobranza	
Supervisado por:	Gerente general	
Supervisa a:	Oficial de crédito Oficial de cobranza	
Coordinación interna:	Presidencia Asesoría legal Comité de comercialización y crédito Gerente financiero y administrativo Gerente comercial Gerente de proyectos	
Coordinación externa:	Clientes, proveedores (Bancos, BIESS, Credit report, auditores).	
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:00, con una hora de almuerzo.	
II. REQUISITOS		
Edad:	entre 25 y 40 años.	
Género:	Indistinto	
Estado civil:	Indistinto	
Educación:	Título de tercer nivel en ingeniería comercial, ingeniería en contabilidad y auditoría, administración de empresas, finanzas, economía o carreras afines.	
Experiencia:	Mínimo 4 años, desempeñándose en jefaturas en el área de crédito y cobranza y 2 años trabajando en empresas afines al medio inmobiliario y de la construcción.	
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: **CTI.DCC.MF.001.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **10 de 17**

Paquetes utilitarios:

- Office, internet, sistemas financieros, software bancos, IESS, Buró de crédito.

Formación:

- Análisis financiero y crediticio.
- Planificación, organización, dirección y control.
- Indicadores de gestión.
- Presupuesto.
- Instrumentar operaciones de crédito y cobranza.
- Manejo de las C's de crédito.

Habilidades y competencias:

DESCRIPCIÓN	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	NO APLICA
Sociabilidad.	√			
Adaptabilidad al entorno.		√		
Dominancia.	√			
Innovación y creatividad.		√		
Trabajo bajo presión.		√		
Trabajo en equipo.	√			
Comprensión verbal.	√			
Razonamiento.	√			
Habilidad numérica.	√			
Fluidez verbal.		√		
Lógica.		√		
Productividad.	√			
Paciencia.		√		
Participación.		√		
Inteligencia emocional.	√			
Supervisión y toma de decisiones.	√			

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 11 de 17
Reemplazo: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el oficial de crédito, oficial de cobranza, gerente general y las personas que se designen para tareas operativas específicas a excepción de la tarea de precalificación interna de crédito.		
Aspectos ambientales y riesgos de trabajo: Conocer y respetar las disposiciones de seguridad, salud, ambiente y calidad dispuestos para sus actividades.		
III. AUTORIDAD		
Quien ejerza la jefatura del departamento de crédito y cobranza, está autorizado a tomar medidas razonables necesarias, conjuntamente con el criterio de las gerencias, para cumplir las responsabilidades delegadas; en tanto que las mismas no se aparten de las normas legales y reglamentarias vigentes, políticas, costumbres y antecedentes que fueren establecidos por la gerencia general.		
IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD		
- Participar de la formulación de las políticas, procedimientos y objetivos de crédito y cobranza, su implantación, comunicación y vigilar que se lleven a cabo, conforme a lo planeado. - Investigar constantemente los nuevos métodos, para la precalificación de crédito y procedimientos de cobro. - Supervisar la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo. - Realizará la precalificación interna de crédito hipotecario, en base a los parámetros establecidos. - Coordinar los requerimientos legales, para la formalización de la compra-venta. - Realizar el trámite de solicitud de crédito hipotecario del cliente, con las IFI'S o BIESS. - Revisar, coordinar y planificar semanalmente la gestión de cobranza, en base a los reportes de cartera. - Intervenir en la gestión de cobros de difícil recaudación.		
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 12 de 17

8.2 HAR – HOJA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre del puesto:	Oficial de crédito
Área o departamento:	Departamento de crédito y cobranza
Supervisado por:	Jefe de crédito y cobranza
Coordinación interna:	Oficial de cobranza Asesoría legal Comité de comercialización y crédito Gerente financiero y administrativo Gerente comercial Gerente de proyectos
Coordinación externa:	Clientes, proveedores (Bancos, BIESS, Credit report, auditores).
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:00, con una hora de almuerzo.

II. REQUISITOS

Edad: entre 23 y 35 años.
Género: Indistinto
Estado civil: Indistinto
Educación: Graduado, egresado o cursando últimos años en ingeniería comercial, ingeniería en contabilidad y auditoría, administración de empresas, finanzas, economía o carreras afines.
Experiencia: Mínimo 3 años, desempeñándose en el área de crédito y cobranza y 2 años trabajando como oficial de crédito en empresas afines.
Paquetes utilitarios: Office, internet, sistemas financieros, software, Buró de crédito.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

CÓDIGO: **CTI.DCC.MF.001.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **13 de 17**

Formación:

- Análisis financiero y de crédito.
- Seguimiento de operaciones crediticias.
- Manejo de las C's de crédito.
- Atención al cliente.

Habilidades y competencias:

DESCRIPCIÓN	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	NO APLICA
Sociabilidad.	√			
Adaptabilidad al entorno.		√		
Dominancia.	√			
Innovación y creatividad.		√		
Trabajo bajo presión.	√			
Trabajo en equipo.	√			
Comprensión verbal.	√			
Razonamiento.	√			
Habilidad numérica.	√			
Fluidez verbal.		√		
Lógica.		√		
Productividad.	√			
Paciencia.		√		
Participación.		√		
Inteligencia emocional.		√		
Supervisión y toma de decisiones.				√

Reemplazo:

- En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el oficial de cobranza, jefe de crédito y cobranza y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 14 de 17

Aspectos ambientales y riesgos de trabajo:

Conocer y respetar las disposiciones de seguridad, salud, ambiente y calidad dispuestos para sus actividades.

III. AUTORIDAD

Quien ejerza como oficial de crédito en el departamento de crédito y cobranza, está autorizado a coordinar y controlar las operaciones de crédito, que se realicen con los clientes, conjuntamente con el criterio del jefe de crédito y cobranza, para cumplir las responsabilidades delegadas; en tanto que las mismas no se aparten de las normas legales y reglamentarias vigentes, políticas, costumbres y antecedentes que fueren establecidos por la gerencia general.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD

- Revisar la cotización de vivienda y verificar la disponibilidad en cuanto a ubicación y precio.
- Evaluar la información crediticia del cliente en el buró de crédito - credit report.
- Verificar si los clientes cumplen con los requerimientos del IESS, para proceder a gestionar el crédito hipotecario.
- Evaluar las condiciones crediticias, capacidad e información del cliente, para elaborar el plan de pagos.
- Solicitar al cliente la respectiva documentación requisitos y verificar su veracidad.
- Coordinar con el cliente y las demás dependencias, los distintos requerimientos, para la precalificación interna de crédito.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL	
	CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 15 de 17
8.3 HAR – HOJA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD		
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
Nombre del puesto:	Oficial de cobranza	
Área o departamento:	Departamento de crédito y cobranza	
Supervisado por:	Jefe de crédito y cobranza	
Coordinación interna:	Oficial de crédito Asesoría legal Comité de comercialización y crédito Gerente financiero y administrativo Gerente comercial Gerente de proyectos	
Coordinación externa:	Clientes, proveedores (Bancos, BIESS, Credit report, auditores).	
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 09:00 a 18:00, con una hora de almuerzo.	
II. REQUISITOS		
Edad: entre 23 y 35 años.		
Género: Indistinto		
Estado civil: Indistinto		
Educación:		
Graduado, egresado o cursando últimos años en ingeniería comercial, ingeniería en contabilidad y auditoría, administración de empresas, finanzas, economía o carreras afines.		
Experiencia:		
Mínimo 3 años, desempeñándose en el área de crédito y cobranza y 2 años trabajando como oficial de cobranza en empresas afines.		
Paquetes utilitarios:		
Office, internet, sistemas financieros, software, Buró de crédito.		
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

CÓDIGO: **CTI.DCC.MF.001.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **16 de 17**

Formación:

- Análisis financiero y de crédito.
- Recuperación de cartera.
- Negociación.
- Atención al cliente.

Habilidades y competencias:

DESCRIPCIÓN	ALTO	INTERMEDIO	BAJO	NO APLICA
Sociabilidad.	√			
Adaptabilidad al entorno.		√		
Dominancia.	√			
Innovación y creatividad.		√		
Trabajo bajo presión.	√			
Trabajo en equipo.	√			
Comprensión verbal.	√			
Razonamiento.	√			
Habilidad numérica.	√			
Fluidez verbal.	√			
Lógica.		√		
Productividad.	√			
Paciencia.	√			
Participación.		√		
Inteligencia emocional.		√		
Supervisión y toma de decisiones.				√

Reemplazo:

- En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el oficial de crédito, jefe de crédito y cobranza y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

CÓDIGO: CTI.DCC.MF.001.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 17 de 17

Aspectos ambientales y riesgos de trabajo:

Conocer y respetar las disposiciones de seguridad, salud, ambiente y calidad dispuestos para sus actividades.

III. AUTORIDAD

Quien ejerza como oficial de cobranza en el departamento de crédito y cobranza, está autorizado a gestionar la recuperación de cartera, dar seguimiento a la gestión de los vendedores y establecer técnicas de negociación con los clientes, conjuntamente con el criterio del jefe de crédito y cobranza, para cumplir las responsabilidades delegadas; en tanto que las mismas no se aparten de las normas legales y reglamentarias vigentes, políticas, costumbres y antecedentes que fueren establecidos por la gerencia general.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD

- Coordinar y registrar los pagos por concepto de reserva de la vivienda, efectuados por el cliente.
- Generar semanalmente el reporte de cartera y reporte de morosidad de cuentas – clientes.
- Cotejar saldos de cuentas clientes vs. contabilidad e identificar depósitos de clientes, para regularizar las respectivas cuentas.
- Realizar la gestión de cobros, en base a la planificación autorizada.
- Hacer seguimiento de las cuentas en mora, de acuerdo a los parámetros para cartera vencida.
- Coordinar con las instancias respectivas, para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

4.3 Manual de procedimientos de crédito y cobranza

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	
	CÓDIGO: CTL.DCC.MP.001.3.1	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 1 de 37
CONTENIDO		
1. Objetivo general del documento		
2. Alcance		
3. Definiciones		
4. Referencias		
5. Responsabilidades		
6. Generalidades		
7. Metodología		
8. Flujograma de procesos		
9. Indicadores de gestión		
10. Anexos		
1. Objetivo general del documento		
Desarrollar el procedimiento para la gestión de crédito, desde la prospección del cliente, calificación interna de crédito, hasta la gestión de calificación de crédito hipotecario con las IFI's y desembolso del mismo, a nombre de la compañía.		
2. Alcance		
El presente documento es aplicable a la gestión de crédito hipotecario, que realiza el departamento de crédito y cobranza de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Para uso del:		
▪ Jefe de crédito y cobranza ▪ Oficial de crédito ▪ Oficial de cobranza		
Con la coordinación del departamento comercial, financiero-administrativo y asesoría legal.		
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 2 de 37

3. Definiciones

3.1. Crédito hipotecario: Es una línea de crédito, en la que los bancos o financieras entregan dinero a personas naturales, para la adquisición de vivienda. Tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos, como garantías sobre el bien adquirido.

3.2. Hipoteca inmobiliaria: La hipoteca inmobiliaria es un contrato accesorio, que consiste en constituir un gravamen a la propiedad que se tiene sobre un inmueble, en virtud del cual el inmueble, queda afectado al pago de una obligación. Es decir, si no se cumple con la obligación, se pagará al acreedor con el producto de la venta forzada del bien.

3.3. Buró de información crediticia: Son las sociedades anónimas, reguladas por la Ley de Burós de Información Crediticia, cuyo objeto social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia, dentro del país.

3.4. Credit Report C.A.: Es un buró autorizado, que da el servicio de referencias crediticias mediante la emisión del reporte crediticio Smart.

3.5. Entidades públicas: Son organismos o dependencias de las funciones del Estado.

3.5.1. Iess- Biess: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que a través del BIESS (banco del IESS), ofrece crédito hipotecario, para financiar hasta el 100% del valor de la vivienda, a sus afiliados.

3.6. IFI'S - Instituciones Financieras: Son las entidades privadas, que ofrecen el servicio financiero de crédito hipotecario. Las entidades con las que se opera son: Banco del Pacífico, Banco del Pichincha y Banco Produbanco.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 3 de 37

4. Referencias

4.1. ISO 9001:2008.- Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario: 2.

4.2. ISO 9001:2008.- Sistema de gestión de calidad – Requisitos: 4.1 y 4.2.

5. Responsabilidades

5.1. Del jefe de crédito y cobranza

- 5.1.1. Revisar y evaluar la información del cliente-solicitante de crédito hipotecario.
- 5.1.2. Realizará la precalificación interna de crédito hipotecario, en base a los parámetros establecidos.
- 5.1.3. Evaluar la capacidad de pago y endeudamiento del cliente.
- 5.1.4. Realizar la simulación de crédito de acuerdo a la tabla de factores de financiamiento de las IFI'S y BIESS.
- 5.1.5. Coordinar los requerimientos legales, para la formalización de la compra-venta de la vivienda.
- 5.1.6. Realizar el trámite de solicitud de crédito hipotecario del cliente, con las IFI'S o BIESS.
- 5.1.7. Coordinar con las instancias respectivas el desembolso del crédito.

5.2. Del oficial de crédito

- 5.2.1. Revisar la cotización de vivienda y verificar la disponibilidad en cuanto a ubicación y precio.
- 5.2.2. Evaluar la información crediticia del cliente en el buró de crédito - credit report.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1 FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL PÁGINA: 4 de 37

5.2.3. Verificar si los clientes cumplen con los requerimientos del IESS, para proceder a gestionar el crédito hipotecario.

5.2.4. Evaluar las condiciones crediticias, capacidad e información del cliente, para elaborar el plan de pagos.

5.2.5. Solicitar al cliente la respectiva documentación requisitos y verificar su veracidad.

5.2.6. Coordinar con el cliente y las demás dependencias, los distintos requerimientos, para la precalificación interna de crédito.

5.3. Del oficial de cobranza

5.3.1. Coordinar y registrar los pagos por concepto de reserva de la vivienda, efectuados por el cliente.

6. Generalidades

PROCESO DE CRÉDITO				
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO EMITIDO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1.	Prospección del cliente.	Oficial de crédito	▪ Cotización. ▪ Autorización (Buró Crediticio). ▪ Credit report. ▪ Solicitud de precalificación - IESS. ▪ Plan de pagos. ▪ Check list. ▪ Solicitud de precalificación interna. ▪ Carpeta de crédito del cliente.	3 días.
2.	Precalificación interna de crédito.	Jefe de crédito y cobranza	▪ Informe de precalificación interna.	1 día.
3.	Formalización de la compra-venta.	Asesor legal	▪ Convenio de reserva. ▪ Promesa de compra-venta.	2 días.
4.	Creación del cliente en el sistema y regularización de transacciones.	Asistente de contabilidad	▪ Notificación de creación de código del cliente en el sistema.	1 día.
5.	Gestión de línea de crédito hipotecario para la vivienda (IFI'S o BIESS).	Jefe de crédito y cobranza	▪ Visto bueno del comité de comercialización y crédito. ▪ Notificación de calificación crediticia de la IFI'S o BIESS.	30 a 40 días. Depende de IFI'S o BIESS.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 5 de 37

7. Metodología

7.1. Prospección del cliente

- 7.1.1.** Una vez realizada la prospección del cliente, el asesor comercial (departamento comercial), debe llenar la cotización (anexo 10.1), que contenga los datos del cliente, características de la vivienda, forma de pago y las firmas respectivas del cliente y asesor. Posteriormente, la cotización se entrega al oficial de crédito.
- 7.1.2.** El oficial de crédito, recibe la cotización y revisa que la información esté completa, caso contrario devuelve al asesor comercial indicando el motivo, para la respectiva regularización. Posteriormente verifica la ubicación y el precio de la vivienda, de acuerdo al cuadro de disponibilidades que el departamento comercial dispone permanentemente.
- 7.1.3.** El oficial de crédito, solicita al cliente que firme la autorización (anexo 10.2), para la revisión del buró de información crediticia. Ingresa a la página web del buró de información crediticia Credit Report C.A.: www.creditreport.ec. Se debe realizar estas consultas en base a la guía de operación de claves-credit report (ver anexo 10.3).
- 7.1.4.** El oficial de crédito, debe revisar en el buró de crédito, la calificación crediticia que el cliente tiene. En el caso de que la calificación sea C, D o inferior, no se debe seguir con el proceso y se devolverá la cotización al asesor comercial con la respectiva indicación. Si el cliente justifica haber arreglado el problema, con el respectivo certificado, se puede continuar con el proceso. Imprimir reporte.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 6 de 37

- 7.1.5.** El oficial de crédito, debe confirmar si el cliente es afiliado del IESS e ingresar a la página web: www.iesse.gob.ec y en base a la guía de operación de solicitud de crédito IESS-BIESS (anexo 10.4), verificar si es sujeto de crédito hipotecario e imprimir la solicitud de precalificación aprobada de préstamo hipotecario y hacer firmar al cliente en el espacio correspondiente.
- 7.1.6.** El oficial de crédito, debe elaborar el plan de pagos (anexo 10.5), de acuerdo a la información recopilada y las condiciones crediticias expuestas personalmente por el cliente. Imprimir el documento.
- 7.1.7.** El oficial de crédito, debe solicitar al cliente lo siguiente:
- a)** El comprobante de depósito realizado por USD\$2.000. Para reservar ubicación y precio de la vivienda.
 - b)** La documentación-requisitos, que debe presentar el cliente (dependiente, independiente) de acuerdo al formato check list (anexo 10.6).
 - c)** Proporcionar al cliente la solicitud de precalificación interna de crédito hipotecario (anexo 10.7), la misma que debe ser llenada por el cliente.
- 7.1.8.** El oficial de crédito, debe realizar la verificación de datos de toda la información recopilada del cliente. Si hay discrepancias en la información, entonces se deberá solicitar al cliente complete o justifique lo necesario.
- 7.1.9.** El oficial de crédito, debe armar la carpeta de crédito del cliente, de acuerdo a la estructura establecida, con toda la información recopilada del cliente.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 7 de 37

7.1.10. El oficial de crédito, mediante mail al jefe de crédito y cobranza, con copia al oficial de cobranza, gerente comercial, supervisor comercial y asesor comercial., entrega la carpeta de crédito del cliente.

7.1.11. El jefe de crédito y cobranza recibe la carpeta y procede a realizar la precalificación interna de crédito.

7.2. Precalificación interna de crédito

7.2.1. El jefe de crédito y cobranza, procederá a revisar y evaluar la información del cliente, para lo cual debe utilizar el formato denominado informe de precalificación interna de crédito hipotecario (anexo 10.8), en el mismo que deberá consignar los siguiente:

- a)** Deberá registrar la fecha, el número de solicitud presentada por el cliente, la fecha de validez de la solicitud (1 mes a partir de la fecha que consta en la solicitud) y el nombre del vendedor.
- b) Datos generales del solicitante.-** Registrar los datos básicos del cliente y su cónyuge de ser el caso.
- c) Características del inmueble.-** En este espacio se define las características físicas del inmueble, objeto de la compra-venta y su precio, de acuerdo al cuadro de disponibilidades.
- d) Forma de pago.-** Se detalla en forma resumida el plan de pagos, que el cliente compromete a pagar, de acuerdo a las condiciones de la compañía y considerando su capacidad. Si el cliente es sujeto de crédito hipotecario en el BIESS, entonces es opcional realizar el convenio de reserva por el 30%, puesto que esta entidad financia hasta el 100% del valor del inmueble.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 8 de 37

e) Selección de IFI'S o BIESS.- Si el cliente es sujeto de crédito hipotecario en el BIESS y si así lo desea, se puede hacer la gestión de crédito con esta institución. Caso contrario, se debe estimar las características del cliente y seleccionar una IFI'S con la que más se adapte su perfil como futuro deudor.

f) Capacidad de pago y endeudamiento.- Se establece el ingreso mensual promedio del cliente y su cónyuge de ser el caso, este valor se obtiene de la información consignada en la solicitud de precalificación interna, efectuada por el cliente (estado de situación personal), se resta del ingreso promedio, el valor por deuda estimada mensual, la misma que debe concordar con el reporte de central de riesgos y la solicitud de precalificación interna (deudas y estado de situación personal-gastos), el resultado se denomina total ingresos, del mismo se calcula el porcentaje que el cliente puede comprometer como cuota mensual. Este porcentaje depende de acuerdo a las políticas de cada entidad IFI'S o BIESS, de esta manera se obtiene una referencia de la capacidad de pago y endeudamiento del cliente.

g) Simulación de crédito.- De acuerdo con las condiciones de financiamiento de cada entidad, Tabla de factores de financiamiento IFI'S y BIESS (anexo 10.9), se calcula el valor referencial de la cuota mensual a pagar por crédito hipotecario, el porcentaje de interés y el plazo en años para cancelar el monto estimado.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 9 de 37

- h) Condiciones generales de precalificación.-** Esta tabla enumera una serie de requisitos adicionales que el cliente debe cumplir, para precalificar. Se pondrá un visto sobre el casillero de resultado si el requisito es cumplido satisfactoriamente o una x si es lo contrario, además en el casillero de observaciones se detallará alguna nota importante.
- i) Análisis factorial - modelo de las cinco C's de crédito.-** Consiste en evaluar y ponderar cada factor de decisión, para obtener un valor final. Se fija el límite de aceptación y riesgo, en base a al análisis de factores del modelo tradicional de las cinco C's de crédito (anexo 10.10).
- j) Resultado de la precalificación interna de crédito hipotecario.-** Finalmente, se establece el resultado y a criterio profesional del responsable, se emitirá la decisión de aprobación o negación de la precalificación interna de crédito hipotecario del cliente en mención. El responsable asume su criterio mediante firma de responsabilidad.
- k) Si la precalificación es negada, el jefe de crédito y cobranza, deberá comunicar al cliente la decisión final, el motivo de rechazo en forma general y devolverá la documentación del check list. Además notificará vía mail, el particular a los oficiales de crédito y cobranza y dpto. comercial.**
- l) Si la precalificación es aprobada, el jefe de crédito y cobranza con su guía, solicitará al cliente, llene la respectiva solicitud de crédito de la entidad (IFI'S o BIESS) seleccionada.**

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 10 de 37

7.2.2. Toda la documentación objeto de la precalificación interna deberá ser archivada en la misma carpeta de crédito del cliente y posteriormente se entrega al oficial de crédito para su custodio.

7.3. Formalización de la compra-venta de la vivienda

7.3.1. Una vez aprobada la precalificación interna de crédito, el oficial de crédito, deberá entregar al asesor legal la carpeta con toda la documentación generada del cliente en mención, para que se proceda con la formalización de la compra-venta de la vivienda.

7.3.2. El asesor legal, debe coordinar con el departamento comercial, los aspectos a detalle de la vivienda objeto del trámite y con el jefe de crédito y cobranza, las condiciones de crédito precalificadas.

7.3.3. El asesor legal, debe elaborar en doble original el convenio de reserva y la promesa de compra-venta de la vivienda.

7.3.4. El asesor legal, solicita al cliente los requisitos adicionales necesarios, para ser adjuntados a la documentación de legalización.

7.3.5. El asesor legal, recaba firmas de las partes (comercializador-cliente), sobre los documentos expuestos.

7.3.6. El asesor legal, legaliza la documentación en la Notaría de la ciudad de Quito, en presencia del notario, cliente y asesor legal.

7.3.7. El asesor legal, luego de legalizado la documentación, entrega al cliente una copia original de la misma.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 11 de 37

7.4. Creación del cliente en el sistema

- 7.4.1.** El jefe de crédito y cobranza, luego de la formalización de la compra-venta de vivienda, solicitará mediante mail al departamento financiero-contable (asistente de contabilidad), con copia al departamento comercial, oficial de crédito y cobranza, se proceda con la creación del código de cliente en el sistema t-max y el registro de las respectivas transacciones.
- 7.4.2.** El oficial de crédito, se encarga de entregar al asistente de contabilidad, la carpeta de crédito y la información requerida del cliente en mención, para el respectivo procedimiento.
- 7.4.3.** El asistente contable, debe ingresar al sistema t-max, base de datos clientes y registrar la información solicitada en cada campo del sistema, el sistema genera el código del cliente.
- 7.4.4.** El asistente contable, debe también registrar en el módulo respectivo del sistema t-max, las transacciones necesarias del cobro de reserva y la cuenta por cobrar generada a partir del plan de pagos aprobado.
- 7.4.5.** El asistente contable, emite el comprobante de pago del valor de reserva (con excepción de aquel cliente que financiará el 100% del valor de la vivienda con el BIESS) y entrega al oficial de cobranza.
- 7.4.6.** El oficial de cobranza, registra en el reporte de cartera, el respectivo valor pagado por el cliente por concepto de reserva de la vivienda y entrega previo firmas respectivas el comprobante de pago al cliente.
- 7.4.7.** El asistente de contabilidad, adjunta a la carpeta de crédito del cliente, la notificación de creación del código de cliente en el sistema.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 12 de 37

7.4.8. Finalmente el asistente de contabilidad, devuelve al oficial de crédito, la carpeta de crédito del cliente, para su respectivo custodio.

7.5. Gestión de línea de crédito hipotecario con IFI's y BIESS.

7.5.1. Una vez realizada la gestión interna de crédito y previo la presentación de la documentación a la IFI'S o BIESS seleccionada, el jefe de crédito y cobranza, debe poner en consideración tal gestión ante el comité de comercialización y crédito.

7.5.2. El comité de comercialización y crédito está conformado por: gerente general, gerente comercial, gerente de proyectos, gerente financiero administrativo, jefe de crédito y cobranza y asesor legal; quienes se convocan a comité todos los días miércoles de cada semana, en la sala de reuniones a las 2 p.m.

7.5.3. El comité de comercialización y crédito, revisa y evalúa la gestión interna de crédito realizada del cliente en mención. De existir inconformidades, notificará al jefe de crédito y cobranza, para su respectiva regularización.

7.5.4. Si la gestión es aprobada por el comité de comercialización y crédito, se emite su visto bueno mediante una firma de responsabilidad de cada uno de los integrantes (anexo 10.11).

7.5.5. El jefe de crédito y cobranza, prepara la carpeta con toda la información (cliente - inmobiliaria), requerida por la IFI'S o BIESS respectivamente, se toma en cuenta lo siguiente:

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 13 de 37

- a) Si el trámite se realiza con el BIESS, en la parte inferior de la solicitud de precalificación de préstamo hipotecario IESS, se detallan los requisitos que se deberán presentar.
- b) Si el trámite se realiza con la IFI'S, se debe ingresar a la página web de la financiera y revisar los requisitos que se adicionaran a la carpeta del cliente en mención.
- c) Depende de la entidad financiera, pero por lo general los documentos de la inmobiliaria a ser presentados, son:
- Copia certificado o escritura del bien a ser adquirido.
 - Certificado de gravámenes (historia de dominio 15 últimos años) otorgado por el Registro de la Propiedad.
 - Carta de pago del impuesto predial del año en curso o ficha catastral, otorgada por el Municipio de Quito.
 - Declaratoria de propiedad horizontal, aprobada por el Municipio e inscrita en el Registro Mercantil.
 - Documentos de identificación de la empresa (vendedor).

7.5.6. El jefe de crédito y cobranza, posteriormente procede a presentar la documentación a la institución seleccionada, la misma que analizará y evaluará la información en las fases comprendidas: calificación, hipoteca y concesión del crédito (tiempo estimado 30 a 40 días).

7.5.7. El jefe de crédito y cobranza, debe coordinar los requerimientos adicionales, que en el transcurso del trámite con la financiera así lo solicite.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 14 de 37

7.5.8. Si la calificación por parte de la IFI'S o BIESS es aprobada, entonces, el jefe de crédito y cobranza recibe la notificación y coordina con la gerencia financiera administrativa, para que se proceda con el desembolso del crédito hipotecario a nombre de la inmobiliaria.

7.5.9. Si la calificación por parte de la IFI'S o BIESS es negada, entonces, el jefe de crédito y cobranza recibe la notificación de negación del crédito hipotecario, comunica al cliente, devuelve la documentación y finaliza la gestión. Se analiza las causas ante el comité de comercialización y crédito.

8. Flujograma de procesos

A continuación se presentan los respectivos flujogramas, que componen el proceso de crédito. Esta es una enmarcación gráfica de lo expuesto en la metodología del presente manual.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	
--	--



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

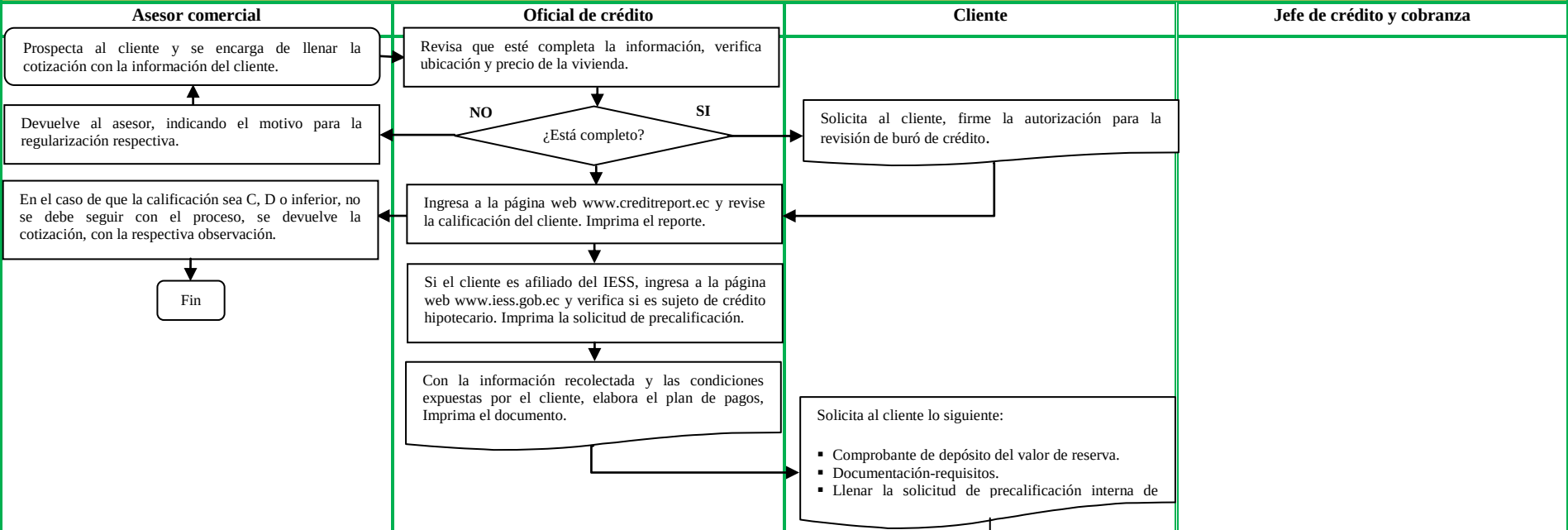
PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
------------	-------------------

REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 15 de 37
-----------------------------	-------------------------

8.1. PROSPECCIÓN DEL CLIENTE



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.1**

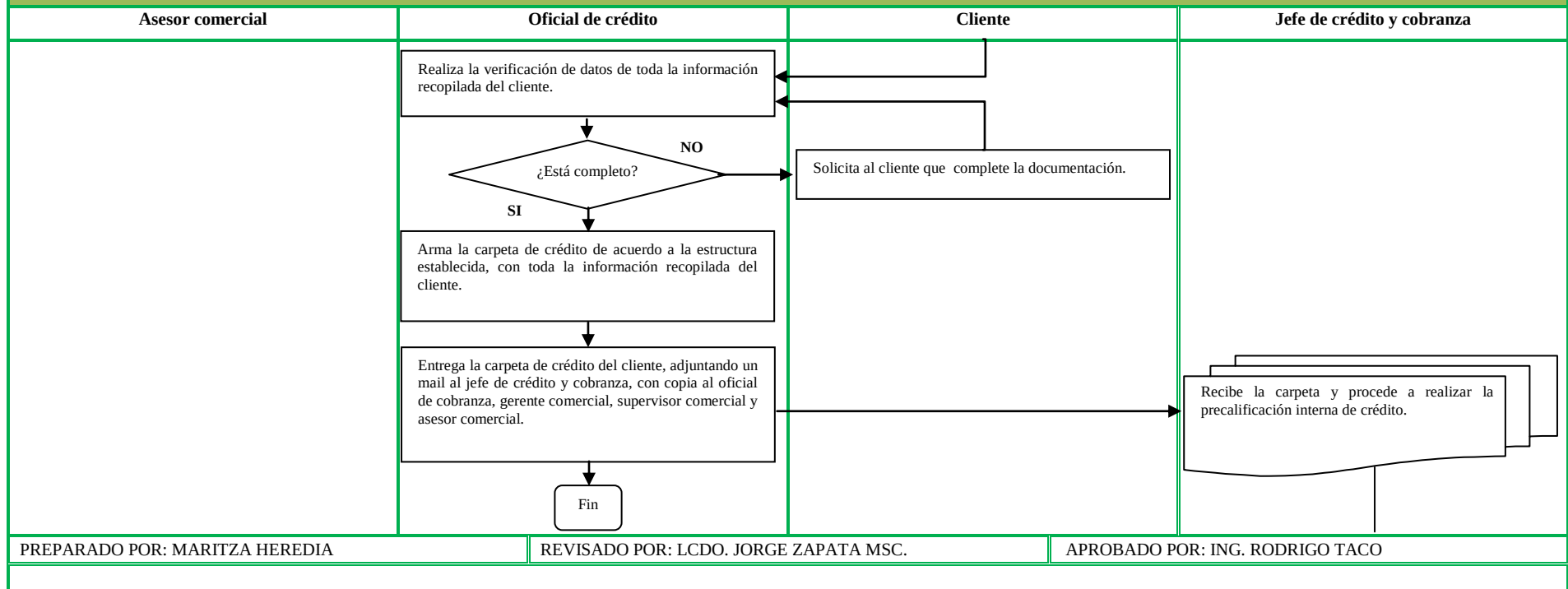
VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **16 de 37**

PROSPECCIÓN DEL CLIENTE (Continuación)



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.1**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **17 de 37**

8.2. PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO HIPOTECARIO

Asesor comercial

Oficial de crédito

Cliente

Jefe de crédito y cobranza

Evalúa el perfil del cliente, de acuerdo a los parámetros del informe de precalificación interna.

Analiza la información expuesta y proceder a precalificar la operación de crédito hipotecario.

NO
¿Precalificación aprobada?

SI

Firma y emite el informe de la aprobación de precalificación interna, con copia a los oficiales de crédito y cobranza, área comercial y asesor legal.

Comunica al cliente con copia a los oficiales de crédito y cobranza, y área comercial, la decisión final, el motivo de rechazo en forma general y devuelve la documentación.

Fin

Solicita al cliente, llene la respectiva solicitud de crédito de la entidad financiera seleccionada.

Archivo de doc.

Fin

PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.1**

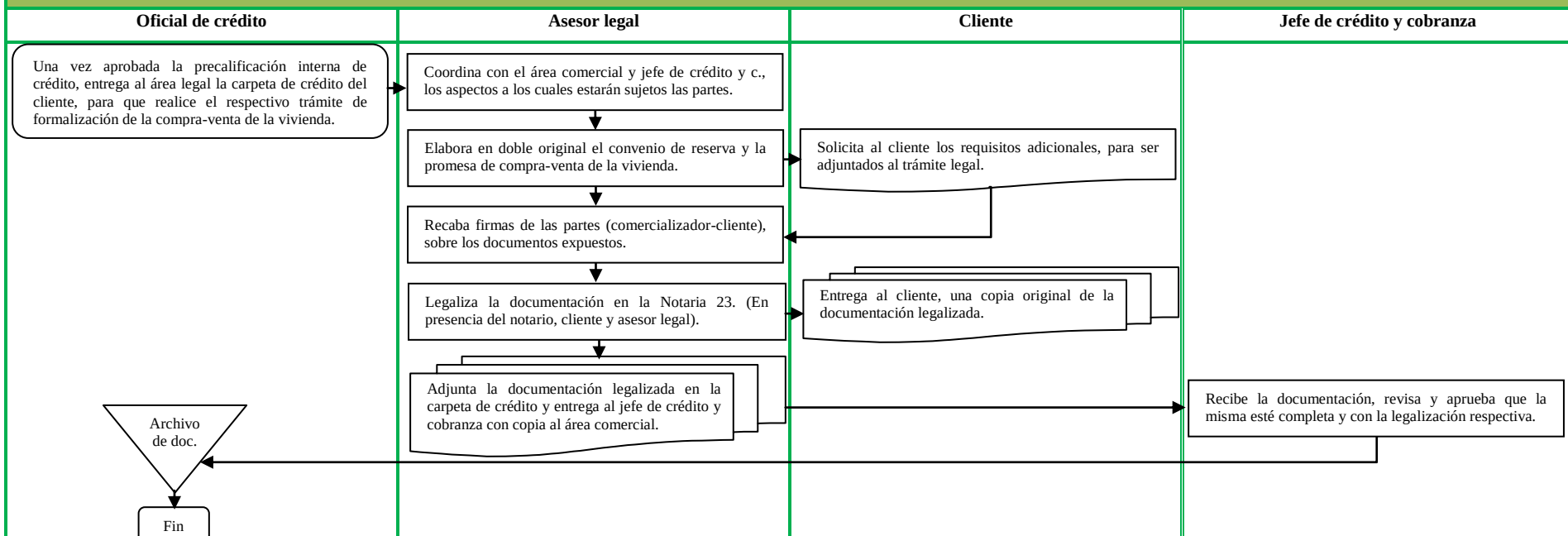
VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **18 de 37**

8.3. FORMALIZACIÓN DE LA COMPRA-VENTA DE LA VIVIENDA



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.1**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **19 de 37**

8.4. CREACIÓN DEL CLIENTE EN EL SISTEMA

Jefe de crédito y cobranza

Luego de la precalificación interna de crédito hipotecario y la formalización de la compra-venta de la vivienda, solicita a contabilidad con copia al departamento comercial, oficial de crédito y cobranza, para que proceda con la creación del cliente en el sistema y registre las respectivas transacciones.

Oficial de crédito

Se encarga de entregar al asistente de contabilidad, la carpeta de crédito y demás información requerida, para el respectivo procedimiento.

Asistente de contabilidad

Ingresa al sistema t-max, base de datos clientes y registra la información solicitada en cada campo del sistema, el sistema genera el código del cliente.

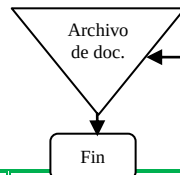
Registra en el módulo respectivo del sistema, las transacciones necesarias y verifica el depósito del valor de reserva, realizado por el cliente.

Una vez registrado las transacciones, emite el comprobante de pago del valor de la reserva y entrega al oficial de cobranza.

Devuelve la carpeta de crédito al oficial de crédito y adjuntar la notificación de creación del cliente en el sistema.

Oficial de cobranza

Registra en el reporte de cartera, el pago efectuado por el cliente del valor de reserva y entrega al cliente el comprobante de pago.



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.1**

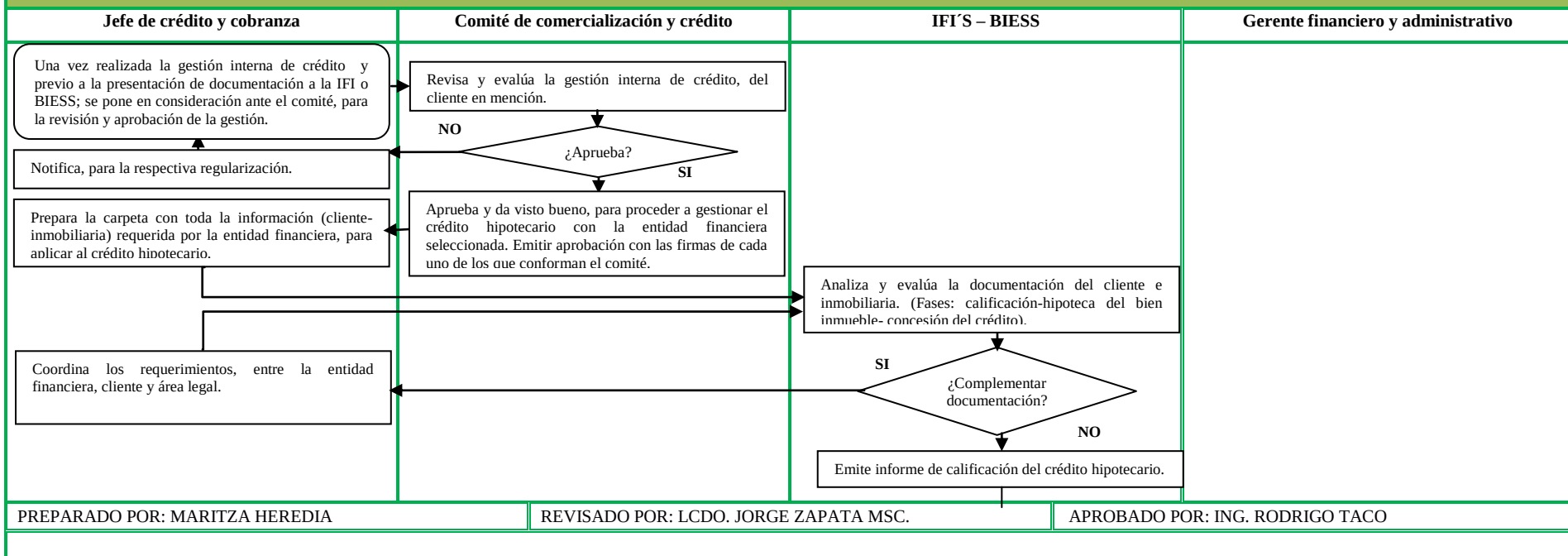
VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **20 de 37**

8.5. GESTIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO HIPOTECARIO CON IFI'S Y BIESS



MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA		
	PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO		
	CÓDIGO: CTLDCC.MP.001.3.1		
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012	
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 21 de 37	
GESTIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO HIPOTECARIO CON IFI'S Y BIESS (Continuación)			
Jefe de crédito y cobranza	Comité de comercialización y crédito	IFI'S – BIESS	Gerente financiero y administrativo
Recibe la notificación de negación del crédito hipotecario, emitida por la entidad financiera. Comunica a las instancias respectivas. ↓ Fin		NO SI ↓ ¿Calificación aprobada? ↓ Fin	Gestionan el desembolso del crédito hipotecario aprobado por la entidad financiera a nombre de la inmobiliaria. Comunica a las instancias respectivas. ↓ Fin
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO	

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTI.DCC.MP.001.3.1**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **22 de 37**

9. INDICADORES DE GESTIÓN

Excelente (eficaz-eficiente) = > 100%

Satisfactorio = 91% al 99%

Deficiente = 1% al 90%

Nombre	Tipo	Objetivo	Responsable	Frecuencia	Fórmula	Medida	Meta
1. Prospección del cliente.	Eficacia	Medir el nivel de prospección de clientes óptimos (califican para crédito) que realiza el oficial de crédito.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\text{Clientes que califican en la central de riesgos}}{\text{Total clientes prospectados}} \times 100$	%	100%
2. Precalificación interna de crédito.	Eficiencia	Medir la cantidad de precalificaciones aprobadas.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\# \text{ de precalificaciones aprobadas}}{\# \text{ de precalificaciones proyectadas}} \times 100$	%	100%
3. Formalización de la compra – venta de la vivienda.	Economía	Medir el costo mensual por legalización de contratos de compra-venta.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\text{Costo total por servicios de legalización}}{\# \text{ de contratos de compra-venta legalizados}}$	\$	Costo presupuestado
4. Creación del cliente en el sistema.	Eficacia	Medir la cantidad de clientes regularizados en el sistema.	Oficial de crédito.	Mensual	$\frac{\# \text{ de clientes creados en el sistema}}{\text{Total clientes con precalificación aprobada}} \times 100$	%	100%
5. Gestión de línea de crédito hipotecario con IFI'S o BIESS.	Eficacia	Medir la eficacia de la gestión interna de crédito realizada.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\# \text{ de créditos aprobados por las entidades financieras}}{\text{Total carpetas presentadas para aprobación de créditos}} \times 100$	%	100%
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA			REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.		APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO		

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 23 de 37

10.1 ANEXO – COTIZACIÓN

COTIZACIÓN		Nº:
Fecha: _____		
Proyecto: _____		
Vendedor: _____		
DATOS DEL CLIENTE:		
NOMBRE: _____	C.I.: _____	
DIRECCIÓN: _____		
TELÉFONO 1: _____		
LUGAR DE TRABAJO: _____		
TELÉFONO 2: _____		
CÓNYUGE: _____	C.I.: _____	
CARACTERÍSTICAS DEL INMUEBLE:		
INMUEBLE N°: _____	PRECIO: _____	
BLOQUE: _____	PARQUEOS: _____	
SUPERFICIE: _____	BODEGA: _____	
	JARDÍN: _____	
	TERRAZA: _____	
	PRECIO TOTAL: _____	
FORMA DE PAGO:		
CRÉDITO: ☐	EFECTIVO: ☐	
PRECIO TOTAL DEL INMUEBLE: _____		
(-) 30% ENTRADA: _____		
RESERVA: _____		
SALDO ENTRADA: _____		
Plazo (meses): _____		
Cuota mensual: _____		
(=) SALDO A FINANCIAR: _____		
OBSERVACIONES:		
FIRMAS:		
ASESOR COMERCIAL (VENDEDOR):	CLIENTE:	

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA****PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO**CÓDIGO: **CTI.DCC.MP.001.3.1**VERSIÓN: **1**FECHA: **01/01/2012**REVISIÓN: **TRIMESTRAL**PÁGINA: **24 de 37****10.2. ANEXO – AUTORIZACIÓN DE REVISIÓN DE BURÓ CREDITICIO****REVISIÓN DE BURÓ CREDITICIO****AUTORIZACIÓN****Nº:**

Yo, _____,
con cédula de ciudadanía / identidad: _____,
autorizo de forma expresa, voluntaria e irrevocable a la compañía MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA LTDA., para que obtenga de los burós de crédito debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y en cualquier momento, referencias relativas a mi comportamiento crediticio, al cumplimiento de mis obligaciones, manejo de mis tarjetas de crédito y en general cualquier informacion relevante; para conocer mi desempeño como deudor principal, mi capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro de concederme cualquier operacion de crédito.

FIRMA CLIENTE:**NOMBRE Y APELLIDO DEL CLIENTE:****CÉDULA DE IDENTIDAD/CIUDADANÍA DEL CLIENTE:**PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIAREVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO	
	CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012
REVISIÓN: TRIMESTRAL		PÁGINA: 25 de 37

10.3. ANEXO – GUÍA DE OPERACIÓN DE CLAVES-CREDIT REPORT

1. Soporte de usuarios: Nathalia Mena: Telf.: 02 246 9339 Ext. 20.
2. Conectarse vía internet a la siguiente dirección: www.creditreport.ec
3. Se presentará la pantalla de ingreso al sistema, donde deberá registrar la clave y contraseña asignadas. Para continuar, presionar el botón “ingresar”.



Usuario:
 Clave:
[Cambie su clave...](#)

4. Cuando el usuario ingresa por primera vez al sistema, automáticamente se solicita cambiar la clave de acceso que originalmente le fue asignada, a través de la siguiente pantalla:

Usuario:
 Clave actual:
 Nueva clave:
 Ej: MiClave04
 Confirmación nueva clave:

5. Una vez registrado el cambio, el sistema presenta la pantalla anterior de log-in, en la cual se debe ingresar con la nueva clave que el usuario confirmó.
6. A continuación, se presentará la pantalla para ingreso de datos de la persona natural o jurídica que se desea consultar.

Anterior	Siguiente	Salir
☐ Consulta por Identificación	☐ Consulta por Nombre	
Persona Consultada		
☐ Cédula de Identidad		
Tipo de documento:	☐ RUC ☐ Extranjero	
Número de documento:		
Credit Report:		
☐ Smart		
.....		
Consultar		

PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO
-----------------------------------	--	------------------------------------

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1 FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL PÁGINA: 26 de 37

7. El reporte que se genera se denomina Smart, el mismo que es un reporte claro y de fácil interpretación de la situación crediticia actual del consultado.
8. El contenido del reporte Smart, es el siguiente:
 - 1) **Seguridad y auditoría.-** Identificación del usuario, fecha y hora de obtención del reporte.
 - 2) **Identificación consultada.-** Número de cédula de identidad y nombre del consultado.
 - 3) **Directorio de direcciones.-** Dirección, ciudad y teléfono, que proporcionan los proveedores de información.
 - 4) **Manejo de cuentas corrientes.-** Considera si el consultado está habilitado, para el manejo de cuentas corrientes, de acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS, actualización diaria.
 - 5) **Central de entidades comerciales.-** Información crediticia del sector comercial (INFOCOM). No reguladas por la SBS.
 - 6) **Central de crédito.-** Información crediticia proporcionada por el Sistema Financiero Nacional, regulado por la SBS, en la cual el consultado mantiene endeudamiento, a la fecha de corte. Se detallan: fecha de corte, institución financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estatus de las obligaciones (al día, en mora, en demanda judicial o cartera castigada). Actualización mensual.
 - 7) **Total endeudamiento.-** Totales por sector identificado, estatus de endeudamiento en el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS, entidades no reguladas por la SBS y el sector comercial (INFOCOM).
 - 8) **Cuota estimada mensual.-** Muestra la cuota que tiene que pagar el consultado, con respecto al total de su endeudamiento.
 - 9) **Indicadores de perfil de riesgo.-** Permiten identificar históricamente el mayor plazo, monto vencido y el endeudamiento vencido en un contraste de los 6 últimos meses.
 - 10) **Calificación de crédito directo.-** Resumen de la calificación histórica directa más alta y más baja, considerando la fecha, institución y saldo. También se presenta una sumatoria del número de calificaciones históricas.
 - 11) **Detalle de operaciones vencidas.-** Se presenta la edad de las operaciones vencidas, con sus respectivos montos y porcentajes.
 - 12) **Número de consultas.-** El contador de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los últimos 6 meses.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 27 de 37

10.4. ANEXO - GUÍA DE OPERACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO IEISS-BIESS

1. Conectarse vía internet a la siguiente dirección: www.ieess.gob.ec
2. Se presentará la pantalla de inicio, donde en la opción “préstamos”, deberá seleccionar “Préstamos Hipotecarios”.

PRÉSTAMOS



- **Préstamos Hipotecarios**
- Préstamos Quirografarios
- Financiamiento al Constructor

3. Seguidamente se desplegará una ventana denominada “BIESS-Banco del IEISS” en la que debe seleccionar nuevamente “préstamos hipotecarios”, en producto debe seleccionar “vivienda terminada” y dar clic en “ingresar al sistema”.



VIVIENDA TERMINADA

Ingrese al Sistema

4. Cuando se muestre la ventana de ingreso al sistema, la misma solicitará se ingrese el número de cédula de identidad del afiliado y la clave personal, previo consentimiento del afiliado.

Ingrese al Sistema

Cédula:

Clave:

Ingresar

INFORMACIÓN

Utilice el teclado virtual para digitar su contraseña. Si quiere ver su uso de click en el botón Manual Teclado

5. Una vez desplegada la pantalla de “préstamos hipotecarios”, debe seleccionar la opción “crear solicitud” y el sistema le indicará paso a paso el procedimiento a seguir hasta que se genere la solicitud de precalificación de préstamo hipotecario.
6. Finalmente, para la calificación del préstamo, la persona encargada de la gestión interna de crédito de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., deberá acercarse conjuntamente con el afiliado a la ventanilla del BIESS (dirección av. Amazonas y Japón), con la solicitud de precalificación aprobada y con los documentos que se detallen en la parte inferior de la solicitud.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTI.DCC.MP.001.3.1**

VERSIÓN: **1** FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL** PÁGINA: **28 de 37**

7. Generalidades:

7.1 Requisitos generales para aplicar a préstamo hipotecario con el BIESS:

- Tener 36 aportaciones acumuladas.
- Tener 12 últimas aportaciones consecutivas.
- Estar dentro del límite de edad requerida (75 años).
- No tener calificación equivalente a D o E en la central de riesgos, tener capacidad de endeudamiento calificado con el BIESS o IESS.
- Si es representante legal de una empresa, no debe tener obligaciones pendientes.
- No tener préstamo hipotecario vigente con el iess o BIESS en mora.
- No tener una solicitud en trámite de préstamo hipotecario para vivienda terminada, construcción de vivienda o remodelación y ampliación de vivienda.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para sustitución de hipoteca, adquisición de terreno, adquisición de terreno y construcción, adquisición de inmueble o vivienda terminada hipotecada.
- No tener obligaciones vigentes como garante o fiador por concepto de préstamos hipotecarios voluntarios.
- No tener dividendos de préstamos con el IESS o BIESS en mora.
- No estar registrado en la base de datos del IESS con una enfermedad degenerativa.

7.2 Información del producto - vivienda terminada:

- Se considera como vivienda terminada las casas o departamentos que se encuentran habitables, las mismas que pueden ser casas individuales o formar parte de conjuntos habitacionales o edificios.
- Se refiere también a la compra de una unidad de vivienda con un avance de obra de al menos el 70%, siempre y cuando esté dentro de un proyecto habitacional y cumpla con condiciones específicas.
- El BIESS financiará hasta el 100% del valor del avalúo de realización actualizado del inmueble, cuando el monto del préstamo solicitado sea de hasta USD 100.000. Superado este valor y hasta USD 125.000 se podrá financiar hasta USD 100.000. Si el valor solicitado supera los USD 125.000, el BIESS financiará hasta el 80% del valor del inmueble. En todos los casos la diferencia, será financiada por el sujeto de crédito.
- El plazo máximo es de 25 años y dependerá también de la edad del asegurado.
- La tasa de interés que se concederá al préstamo hipotecario fluctúa de acuerdo con el plazo, tomando como referencia la tasa activa efectiva referencial del segmento de vivienda, publicada por el Banco Central del Ecuador, vigente.
- El afiliado puede comprometer hasta el 40% de sus ingresos netos y se tomará en cuenta los últimos 6 meses de sueldo o pensión cotizadas al IESS, menos las deudas reportadas por el buró de crédito y central de riesgos.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 29 de 37

10.5. ANEXO – FORMATO DE PLAN DE PAGOS

PLAN DE PAGOS				Nº:
FECHA: _____				
CLIENTE: _____		C.I.: _____		
PRECIO TOTAL DEL INMUEBLE: _____				
RESERVA: _____				
SALDO 30% ENTRADA: _____				
Plazo (meses): _____				
Cuota mensual: _____				
SALDO A FINANCIAR: _____		FINANCIERA: IFI'S: _____ BIESS: _____		
Uso interno:				
MES:	FECHA DE PAGO:	CUOTA:	SALDO:	STATUS P=Pagado M=En mora
1				FECHA DE COBRO
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
FIRMA DEL CLIENTE: _____		APROBADO POR: _____		

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 30 de 37

10.6. ANEXO – FORMATO DE CHECK LIST

CHECK LIST

N°:

REQUISITOS PARA PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO HIPOTECARIO

Indicación: ubique un visto en el espacio check list si el documento es entregado por el cliente.

* Aplica para el solicitante y su cónyuge de ser el caso.

* PERSONAS DEPENDIENTES O ASALARIADAS:

N°	DOCUMENTACIÓN REQUISITO:	CHECK LIST:
1	1 original. Solicitud de precalificación interna de crédito hipotecario.	
2	1 copia a color. Cédula de identidad.	
3	1 copia a color. Certificado de votación de las últimas elecciones.	
4	Original y 1 copia. Planilla de agua, luz o teléfono del último mes, del lugar de residencia del solicitante.	
5	3 últimos meses. Roles de pago.	
6	Original actualizado. Certificado de trabajo, el mismo que deberá contener: cargo, tiempo y sueldo.	
7	Original actualizado. Certificado bancario de la cuenta de ahorros o corriente.	
8	3 últimos meses. Estados de cuentas de ahorros o corriente.	
9	1 copia a color. Soporte patrimonial (Impuesto predial, matrícula de vehículos, certificado de depósitos, etc.).	
10	1 original. Recibo o depósito del valor de reserva.	

* PERSONAS INDEPENDIENTES:

Todos los documentos anteriormente mencionados, a excepción de los puntos 5 y 6. Adicionalmente:

N°	DOCUMENTACIÓN REQUISITO:	CHECK LIST:
1	1 copia a color. Registro único de contribuyente (RUC).	
2	6 últimos meses. Declaración del impuesto al valor agregado (IVA).	
3	3 últimos años. Declaración del impuesto a la renta.	

INFORMACIÓN ADICIONAL:

No registrar referencias negativas en la Central de Riesgos (deudor y cónyuge).

Estabilidad como dependiente e independiente, mínima de 2 años.

Edad comprendida entre los 25 y 53 años.

El bien inmueble queda hipotecado al Banco.

De acuerdo a las condiciones de las IFI'S o BIESS, se adicionaran: Gastos legales, seguro de incendio y terremoto, seguro de desgravamen y avalúo.

OBSERVACIONES GENERALES:

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1 FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL PÁGINA: 31 de 37

10.7. ANEXO – SOLICITUD DE PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO

SOLICITUD DE PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO HIPOTECARIO					N°:	
Lugar y fecha:					Hoja 1/2	
DATOS DEL SOLICITANTE						
Apellidos:				Nombres:		
Género: Masculino ☐ Femenino ☐		Cédula identidad/pasaporte:				
Fecha de nacimiento:		Nacionalidad:				
Estado civil: Soltero ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Viudo ☐ Unión libre ☐						
Dirección de domicilio:			País/Ciudad:		Barrio:	
Teléfono 1:		Teléfono 2:		Celular:		
Profesión:				Ocupación:		
Empleado dependiente						
Empresa donde trabaja:						
Dirección:			Cargo:		Teléf.:	
Empleado independiente						
Negocio propio: ☐		Actividad:				
Profesional: ☐		Tiempo en la actividad:				
DATOS DEL CÓNYUGE						
Apellidos:				Nombres:		
Género: Masculino ☐ Femenino ☐		Cédula identidad/pasaporte:				
Fecha de nacimiento:		Nacionalidad:				
Profesión:		Ocupación:				
Empleado dependiente						
Empresa donde trabaja:						
Dirección:			Cargo:		Teléf.:	
Empleado independiente						
Negocio propio: ☐		Actividad:				
Profesional: ☐		Tiempo en la actividad:				
REFERENCIAS						
Referencia familiar (persona que no viva con usted)				Parentesco:		
Nombres y apellidos:				Teléfono:		
Referencia personal				Parentesco:		
Nombres y apellidos:				Teléfono:		
Referencia bancaria:				Tarjetas de crédito:		
Institución	N° de cuenta	Tipo de cuenta	Institución	N° de tarjeta	Valor adeudado	
Referencia comercial:						
Casa comercial	Teléfono	Artículo	Monto compra	Fecha / compra		
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA		REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.		APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO		

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 32 de 37

PROPIEDADES

Vehículos: (detalle 1)					Propiedades: (detalle 2)			
Marca	Modelo	Año	Placa	Avalúo comercial	Tipo	Ubicación	mts 2	Avalúo comercial
Depósitos bancarios: (detalle 3)					Maquinaria: (detalle 4)			
Institución				Saldo	Tipo de maquinaria		Valor comercial	

INVERSIONES

Descripción título	Institución	Vencimiento	Valor

DEUDAS

Institución	Concepto	Vencimiento	Pago mínimo	Saldo

ESTADO DE SITUACIÓN PERSONAL - ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

INGRESOS:		EGRESOS:	
Ingresos mensuales:	_____	Vivienda:	_____
Otros ingresos fijos:	_____	Alimentación:	_____
Otros ingresos variables:	_____	Educación:	_____
Ingresos del cónyuge:	_____	Transporte y movilización:	_____
Total ingresos:	_____	Salud:	_____
		Pago de servicios:	_____
		Vestuario:	_____
		Otros gastos:	_____
		Total egresos:	_____

ESTADO DE SITUACIÓN PERSONAL - BALANCE GENERAL

ACTIVO:		PASIVO:	
Efectivo en caja:	_____	Corto plazo (hasta un año):	_____
Dep. bancarios: (detalle 3)	_____	Préstamos bancarios:	_____
Cuentas por cobrar:	_____	Préstamos cooperativas:	_____
Inversiones:	_____	Cuentas por pagar:	_____
Maquinaria: (detalle 4)	_____	Otros dctos. por pagar:	_____
Mercaderías o inventarios:	_____	Largo plazo (más de un año):	_____
Propiedades: (detalle 2)	_____	Préstamos hipotecarios:	_____
Vehículos: (detalle 1)	_____	Otras deudas:	_____
Otros activos:	_____	Total pasivo (B):	_____
Total activos (A):	_____	PATRIMONIO (C=A-B):	_____
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (B+C):	_____

Declaro y certifico que los datos consignados son verdaderos y autorizo a Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., los verifique a su entera satisfacción.

Firma del solicitante

C.I.: _____

Firma del cónyuge

C.I.: _____

Hoja 2/2

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 33 de 37

10.8. ANEXO – INFORME DE PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO

INFORME DE PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO HIPOTECARIO

N°:

Fecha:

Hoja 1/2

Solicitud N°:

Solicitud válida hasta:

Vendedor:

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE:

Apellidos y nombres:

Cédula de ciudadanía/pasaporte:

Ocupación:

Dirección de domicilio:

Telf. Domicilio:

Telf. Trabajo:

Celular:

Cónyuge:

Cédula de ciudadanía/pasaporte:

CARACTERÍSTICAS DEL INMUEBLE:

Bloque:

Inmueble N°:

Superficie:

Extras: Parqueo ☐ Bodega ☐ Jardín ☐ Terraza ☐

Precio total:

FORMA DE PAGO:

Precio total del inmueble:

(-) 30% entrada:

Reserva: (Dep. bancario N° _____)

Saldo entrada:

* Plazo (meses):

* Cuota mensual:

(=) Saldo a financiar:

* Datos a ser consignados en el convenio de reserva.

SELECCIÓN DE IFI'S O BIESS:

IFI'S: ☐

BIESS: ☐

Financiera:

Observaciones:

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1 FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL PÁGINA: 34 de 37

CAPACIDAD DE PAGO Y ENDEUDAMIENTO:

Ingresos promedio: _____

(-) Deuda mensual estimada en la Central de riesgos/Buró de crédito: _____

(=) **Total de ingresos:** _____

(*) Porcentaje a comprometer el solicitante: (IFI'S=30% / BIESS=40%) _____

(=) Cuota mensual a comprometer el solicitante: _____

Total ingresos neto: _____

Cuota máxima mensual a comprometer: _____

SIMULACIÓN DE CRÉDITO:

Los valores detallados a continuación son referenciales y están sujetos a modificaciones en el transcurso del trámite.

Plazo: _____

Interés: _____

Cuota mensual estimada: _____

Monto del crédito estimado: _____

CONDICIONES GENERALES DE PRECALIFICACIÓN INTERNA:

Requisito:	Resultado:	Observaciones:
Estar dentro de los límites de edad requeridos entre 25 y 53 años (BIESS= edad máx. 75 años).		
No registrar referencias negativas en la Central de riesgos (solicitante y cónyuge).		
Estabilidad como dependiente e independiente, mínima de 2 años.		
Cumplir con todos los requisitos solicitados en el check list.		
Justificar ingresos mensuales promedio USD\$1300 (solicitante y cónyuge).		
La información recopilada es concordante con la expuesta en la solicitud de precalificación interna.		

ANÁLISIS FACTORIAL - MODELO DE LAS CINCO C'S DE CRÉDITO:

Indicación: Ubicar un visto sobre el casillero de escala de medición estimada y multiplicar el valor de ponderación con el de la escala de medición seleccionada, para obtener el resultado.

ponderación con el de la escala de medición seleccionada, para obtener el resultado.						
ESCALA DE MEDICIÓN:	1 = Elemento satisfactorio			0,4 = No satisfactorio		
	0,7 = Regular o limitado			0,0 = Inexistente o no conocido		
FACTOR	PONDERACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN				RESULTADO
		1,0	0,7	0,4	0,0	
1. Carácter.	0,2					
2. Capacidad.	0,3					
3. Capital.	0,2					
4. Condiciones.	0,1					
5. Colateral.	0,2					
TOTAL:	1	CALIFICACIÓN ESTIMADA:				

RESULTADO DE PRECALIFICACIÓN INTERNA DE CRÉDITO HIPOTECARIO:

Hoja 2/2

Observaciones: _____

APROBADO: ☐ **NEGADO:** ☐

Responsable: _____

Cargo: _____ Firma de responsabilidad: _____

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.1**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **35 de 37**

10.9. ANEXO - TABLA DE FACTORES DE FINANCIAMIENTO – IFI'S Y BIESS

Entidades financieras que otorgan crédito hipotecario para vivienda

Datos:	Banco Pichincha	Banco Pacífico	Banco Produbanco	BIESS
Características:	Crédito para comprar, ampliar o remodelar casa propia. "Mi primera casa"	Solo aplica para viviendas nuevas completamente listas para estrenar.	Crédito hipotecario para vivienda estándar.	Crédito hipotecario para vivienda terminada.
Monto a financiar:	Valor máx.: USD 150.000	Valor máx.: USD 60.000	Valor máx.: USD 150.000	Valor máx.: USD 100.000
Financiación:	Hasta el 70% del avalúo de la vivienda.	Hasta el 80% del avalúo de la vivienda.	Hasta el 75% del avalúo de la vivienda.	Hasta el 100% del avalúo de la vivienda.
Plazo:	Hasta 20 años	Hasta 12 años	Hasta 15 años	Hasta 25 años
Tasa de interés:	Tasa reajutable trimestralmente, en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central.	5% Tasa reajutable a partir del segundo año, cada 180 días en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central.	10,78% Tasa reajutable, cada 180 días en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central.	7,9% y 8,69% Tasa reajutable, cada 180 días en base a la tasa pasiva referencial del Banco Central.
Gastos que incurre el crédito hipotecario:	▪ Gastos legales ▪ Seguro de incendio y terremoto ▪ Seguro de desgravamen ▪ Avalúo En promedio USD 2.100 (corre por cuenta del cliente o puede ser parte del financiamiento).			

PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1 FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL PÁGINA: 36 de 37

10.10. ANEXO – ANÁLISIS FACTORIAL – MODELO DE LAS CINCO C'S DE CRÉDITO

Análisis factorial para la precalificación interna de crédito hipotecario: Consiste en evaluar y ponderar cada factor de decisión, para obtener un valor final. Se fija el límite de aceptación y riesgo, en base a al análisis de factores del modelo tradicional de las cinco C's de crédito:

- 1) **Carácter.-** Comprende las cualidades de honorabilidad y solvencia moral, que tiene el deudor para responder a una deuda.
- 2) **Capacidad.-** Significa la posibilidad y facilidad, para pagar una deuda a su vencimiento.
- 3) **Capital.-** Es la fuerza financiera del solicitante de crédito, medida por el valor líquido de su negocio. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes.
- 4) **Condiciones.-** Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquello que no depende de su trabajo. Los individuos no tienen control y puede alterar el cumplimiento del pago.
- 5) **Colateral.-** Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago del crédito.

Ponderación de factores de calificación: Corresponde el peso o valor de importancia, que mediante un análisis estimativo se asigna a cada factor. La ponderación es sobre 1 (como puntuación óptima) y el límite de aceptación o precalificación es 0,70. El grado de aceptación o escala de medición es:

- 1 = Elemento satisfactorio
- 0,7 = Regular o limitado
- 0,4 = No satisfactorio
- 0,0 = Inexistente o no conocido

El análisis determina el grado de satisfacción de cada elemento, y el valor de cada uno se multiplica por su ponderación y se obtendrá el resultado. A continuación se muestra la tabla de evaluación, mediante análisis factorial (se enuncia un ejemplo):

FACTOR	PONDERACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN				RESULTADO
		1,0	0,7	0,4	0,0	
CARÁCTER	0,2	√				0,2
CAPACIDAD	0,3		√			0,21
CAPITAL	0,2			√		0,08
CONDICIONES	0,1			√		0,04
COLATERAL	0,2	√				0,2
TOTAL:	1	CALIFICACIÓN ESTIMADA:				0,73 APROBADO

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.1

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 37 de 37

10.11. ANEXO – VISTO BUENO DEL COMITÉ DE COMERCIALIZACIÓN Y CRÉDITO

COMITÉ DE COMERCIALIZACIÓN Y CRÉDITO VISTO BUENO - AUTORIZACIONES DEPARTAMENTALES		Nº:
Fecha: _____		
GERENTE GENERAL	FIRMA:	Observaciones:
	Nombre y apellido:	
GERENTE COMERCIAL	FIRMA:	Observaciones:
	Nombre y apellido:	
GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	FIRMA:	Observaciones:
	Nombre y apellido:	
JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA	FIRMA:	Observaciones:
	Nombre y apellido:	
ASESOR LEGAL	FIRMA:	Observaciones:
	Nombre y apellido:	
GERENTE DE PROYECTOS	FIRMA:	Observaciones:
	Nombre y apellido:	

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 1 de 17

CONTENIDO

1. Objetivo general del documento
2. Alcance
3. Definiciones
4. Referencias
5. Responsabilidades
6. Generalidades
7. Metodología
8. Flujograma de procesos
9. Indicadores de gestión
10. Anexos

1. Objetivo general del documento

Desarrollar el procedimiento para la gestión de cobranza, del valor de entrada del bien inmueble adquirido por el cliente. El valor de entrada que el cliente deberá aportar es el 30% del valor de la vivienda, ya que el 70% restante es el valor a financiar con las IFI'S o BIESS.

2. Alcance

El presente documento es aplicable a la gestión de cobranza, que realiza el departamento de crédito y cobranza de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Para uso del:

- Oficial de cobranza
- Jefe de crédito y cobranza

Con la coordinación del departamento financiero-administrativo y asesoría legal.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 2 de 17

3. Definiciones

3.1. Cobranza: Es el procedimiento mediante el cual, el oficial de cobranza gestiona el cobro de los valores por concepto de reserva y entrada del bien inmueble adquirido por el cliente, mediante una promesa de pago efectuado entre las partes (cliente – inmobiliaria) en la fase de formalización de la compra-venta de la vivienda.

3.2. Valor de reserva: Con este importe, el cliente hace un compromiso de compra-venta y por lo tanto se aparta el bien inmueble y por ende el precio total de la vivienda se congela. El valor de la reserva constituye un valor de USD 2000 para aquellos clientes que efectúen su crédito hipotecario con las IFI'S y quienes lo realicen con el BIESS, es opcional, ya que ésta institución financia hasta el 100% del monto de la vivienda.

El valor de la reserva, forma parte del 30% que el cliente debe aportar como entrada por la compra de la vivienda.

3.3. Valor de entrada: Constituye el 30% del valor de la vivienda que el cliente deberá aportar para la adquisición, ya que el 70% restante se financiará con crédito hipotecario con las IFI'S.

3.4. Cartera: Constituyen las cuentas de los clientes que tienen valores pendientes de pago, por concepto de reserva y entrada.

3.5. Cartera vencida: Son las cuentas en mora que de acuerdo al plazo pactado entre las partes (cliente-inmobiliaria), aún no han sido pagadas por los clientes.

3.6. Carta de cobro pre legal: Es emitida cuando se ha tenido reiteradas negativas o respuesta insuficiente de pago, a los requerimientos del oficial de cobranza.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 3 de 17

4. Referencias

4.1. ISO 9001:2008.- Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario: 2.

4.2. ISO 9001:2008.- Sistema de gestión de calidad – Requisitos: 4.1 y 4.2.

5. Responsabilidades

5.1. Del jefe de crédito y cobranza

- 5.1.1. Revisar, coordinar y planificar semanalmente la gestión de cobranza, en base a los reportes de cartera.
- 5.1.2. Analizar entre otros detalles de los reportes: las novedades, compromisos de pago, cruces de cuentas, fechas de saneamiento de saldos, reclamos, etc.
- 5.1.3. Intervenir en la gestión de cobros de difícil recaudación.

5.2. Del oficial de cobranza

- 5.2.1. Generar semanalmente el reporte de cartera y reporte de morosidad de cuentas – clientes.
- 5.2.2. Cotejar saldos de cuentas clientes vs. contabilidad e identificar depósitos de clientes, para regularizar las respectivas cuentas.
- 5.2.3. Realizar la gestión de cobros, en base a la planificación autorizada.
- 5.2.4. Hacer seguimiento de las cuentas en mora, de acuerdo a los parámetros para cartera vencida.
- 5.2.5. Coordinar con las instancias respectivas, para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 4 de 17

6. Generalidades

PROCESO DE COBRANZA

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO EMITIDO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1.	Control de cartera.	- Oficial de cobranza. - Jefe de crédito y cobranza.	- Reporte de cartera. - Reporte de morosidad de cuentas- clientes.	Semanal
2.	Gestión de cobranza.	Oficial de cobranza.	Reporte de cobros.	Diario
3.	Cartera vencida.	- Oficial de cobranza. - Jefe de crédito y cobranza.	- Carta de cobro. - Carta de cobro pre legal.	Diario

7. Metodología

7.1. Control de cartera

7.1.1. El oficial de cobranza, debe generar semanalmente el reporte de cartera (anexo 10.1) y reporte de morosidad de cuentas – clientes (anexo 10.2). Tales reportes deben contener una compilación de la información contenida en la carpeta de crédito de cada uno de los clientes, de acuerdo al plan de pagos aprobado. Los reportes deben contener la estructura establecida.

7.1.2. El oficial de cobranza, debe cotejar semanalmente el reporte de cartera generado con el reporte del sistema t-max que maneja el asistente de contabilidad. Revisa si no hay depósitos pendientes de identificar, si se debe realizar cruce de cuentas, etc., con la finalidad de coordinar la información y no tener desfases.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 5 de 17

7.1.3. El oficial de cobranza, posterior a la cotejo de saldos, semanalmente debe presenta el reporte al jefe de crédito y cobranza, quien revise, coordine y planifique conjuntamente con el oficial de cobranza la gestión de cobros a efectuarse semanalmente.

7.1.4. El jefe de cobranza deberá analizar entre otros detalles de los reportes: las novedades, compromisos de pago, cruces de cuentas, fechas de saneamiento de saldos, reclamos, etc.

7.1.5. Si la información contenida en los reportes no es satisfactoria, el jefe de crédito indicará al oficial de cobranza las respectivas observaciones, para que sean regularizadas.

7.1.6. Si la información contenida en los reportes es satisfactoria, el oficial de cobranza debe imprimir dos copias del archivo de excel, en la que debe constar la firma de revisión del jefe de crédito y cobranza. Cada copia son los respaldos de cada uno.

7.1.7. El oficial de cobranza, deberá archivar los soportes digitales, en una carpeta denominada cobranza en la unidad c del respectivo computador en uso y los archivos impresos en las respectivas carpetas físicas.

7.2. Gestión de cobranza

7.2.1. El oficial de cobranza, debe proceder a realizar la gestión de cobros, en base a la planificación emitida por el jefe de crédito y cobranza.

7.2.2. El oficial de cobranza, debe estimar cinco días previos al vencimiento del valor respectivo, para contactar telefónicamente al cliente y hacerle un cordial recordatorio de un pago próximo a cumplir.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 6 de 17

- 7.2.3.** El asistente contable, diariamente debe enviar mediante correo y como archivo adjunto, el reporte de depósitos por identificar, como resultado de la respectiva conciliación bancaria que efectúa de las cuentas que maneja la compañía.
- 7.2.4.** El oficial de cobranza, diariamente debe cotejar el reporte de cartera con el reporte de depósitos por identificar recibido del asistente contable. Se debe identificar el depósito con el nombre del cliente que lo efectuó, para regularizar las respectivas cuentas.
De ser necesario se contactará telefónicamente con el cliente para solicitar el respectivo comprobante de depósito e identificar el pago realizado.
- 7.2.5.** El oficial de cobranza, debe hacer un seguimiento riguroso de los valores pendientes de pagos por parte del cliente. Se toma en cuenta tres días adicionales a la fecha de vencimiento del pago, como período de gracia, si en ese lapso el cliente no ha regularizado su pago se procede de acuerdo a los parámetros de cartera vencida.
- 7.2.6.** Conexión A. Si el pago fue efectuado satisfactoriamente por el cliente, el oficial de cobranza solicita al cliente el respectivo comprobante de depósito (el cliente puede presentar el comprobante personalmente o a la vez puede enviar por fax a la oficina), el mismo que debe estar a nombre de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., en la cuenta corriente del Banco Pichincha N° 3280200004.
- 7.2.7.** Si el oficial de cobranza efectuó el cobro del respectivo valor en efectivo, queda a su custodio hasta su depósito en la cuenta bancaria, el mismo día del cobro o el siguiente día hábil.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 7 de 17

7.2.8. El oficial de cobranza debe notificar diariamente al asistente de contabilidad, mediante correo con copia al jefe de crédito y cobranza, sobre los cobros efectuados.

7.2.9. El asistente de contabilidad debe confirmar los cobros y emitir el respectivo comprobante de pago, el mismo que debe contener las firmas de autorización del gerente financiero-administrativo y la de conforme del cliente. Una de las tres copias del comprobante de pago debe ser entregado al cliente, la segunda copia deberá ser archivado en la carpeta de crédito del cliente y la tercera reposa en los archivos contables.

7.2.10. El oficial de cobranza registra los cobros efectuados en el reporte de cartera y alimenta la información en el plan de pagos, casillero denominado uso interno (status y fecha de cobro).

7.3. Cartera vencida

7.3.1. El oficial de cobranza en base al reporte de cartera vencida, debe determinar los riesgos de las cuentas en mora y tomar las acciones pertinentes de acuerdo a los parámetros para cartera vencida. (anexo 10.3 y 10.4).

7.3.2. Si el valor vencido no ha sido cancelado, pese a la insistencia del procedimiento de cobro de cartera vencida, el oficial de cobranza notifica al jefe de crédito y cobranza, para que autorice y solicite al asesor legal la emisión de una carta de cobro pre legal (anexo 10.5).

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 8 de 17

7.3.3. El asesor legal debe emitir la carta pre legal solicitada y mediante el servicio de mensajería, hará llegar al cliente (domicilio o lugar de trabajo). La carta debe ser firmada por el cliente (entrega-recibido) y la segunda copia del original deberá ser archivada en la respectiva carpeta de crédito del cliente en mención.

7.3.4. Si la respuesta del cliente es desfavorable, a la insistencia del procedimiento de cobro, se procederá a realizar el proceso de desistimiento de la compra venta de la vivienda, en base a la ejecución de la cláusula quinta del convenio de reserva.

“Cláusula quinta.- Si es el Futuro Adquirente quien incumple o desiste de la compra del inmueble materia de esta reserva, el comercializador tendrá derecho a retener a su favor el 10% del precio total del inmueble en virtud del presente convenio, para cancelar los gastos y servicios administrativos que se hubiesen generado hasta la fecha de incumplimiento o desistimiento. El comercializador devolverá el saldo, si lo hubiere, sin intereses de clase alguna, en la moneda de curso legal y en un plazo de 30 días desde la fecha de comunicación del incumplimiento o desistimiento. El incumplimiento en la entrega del pago del precio así como la negativa de suscribirse la promesa de compraventa y/o compraventa definitiva, se entenderán como desistimientos tácitos del Futuro Adquirente y por ende se aplicará lo estipulado en este literal”.

7.3.5. Si la respuesta del cliente es favorable, con el respectivo pago, se continúa con la regularización del cobro (revisar conexión A, de la fase de gestión de cobranza).

8. Flujograma de procesos

A continuación se muestran los respectivos flujogramas que denotan el proceso de cobranza.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.			
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA		
	PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA		
	CÓDIGO: CTL.DCC.MP.001.3.2		
	VERSIÓN: 1	FECHA: 01/01/2012	
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 9 de 17	
8.1. Control de cartera			
Oficial de cobranza	Asistente de contabilidad	Jefe de crédito y cobranza	
Generación de reportes de cartera: Semanalmente, emite el reporte de cartera y reporte de morosidad de cuentas-clientes (hoja de excel). El reporte es una compilación de la información contenida en la carpeta de crédito del cliente, de acuerdo al plan de pagos aprobado.	El reporte generado, debe ser cotejado semanalmente con el emitido del sistema t-max, conjuntamente con el asistente contable.	Semanalmente, revisa el reporte, coordina y planifica con el oficial de cobranza, la gestión de cobros a efectuarse.	
		Entre otros detalles, se revisará también las novedades, compromisos de pago, cruces de cuentas, fechas de saneamientos de saldos, reclamos, etc.	
		NO ¿Reporte satisfactorio? SI	
Notifica, para la respectiva regularización.		Terminada la revisión de cartera, se debe imprimir dos copias del archivo de excel, en la que debe constar la firma de revisión. Una copia para el jefe de crédito y cobranza y otra para el oficial de cobranza.	
		Fin	
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA		REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	
		APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO	

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

CÓDIGO: CTLDCC.MP.001.3.2

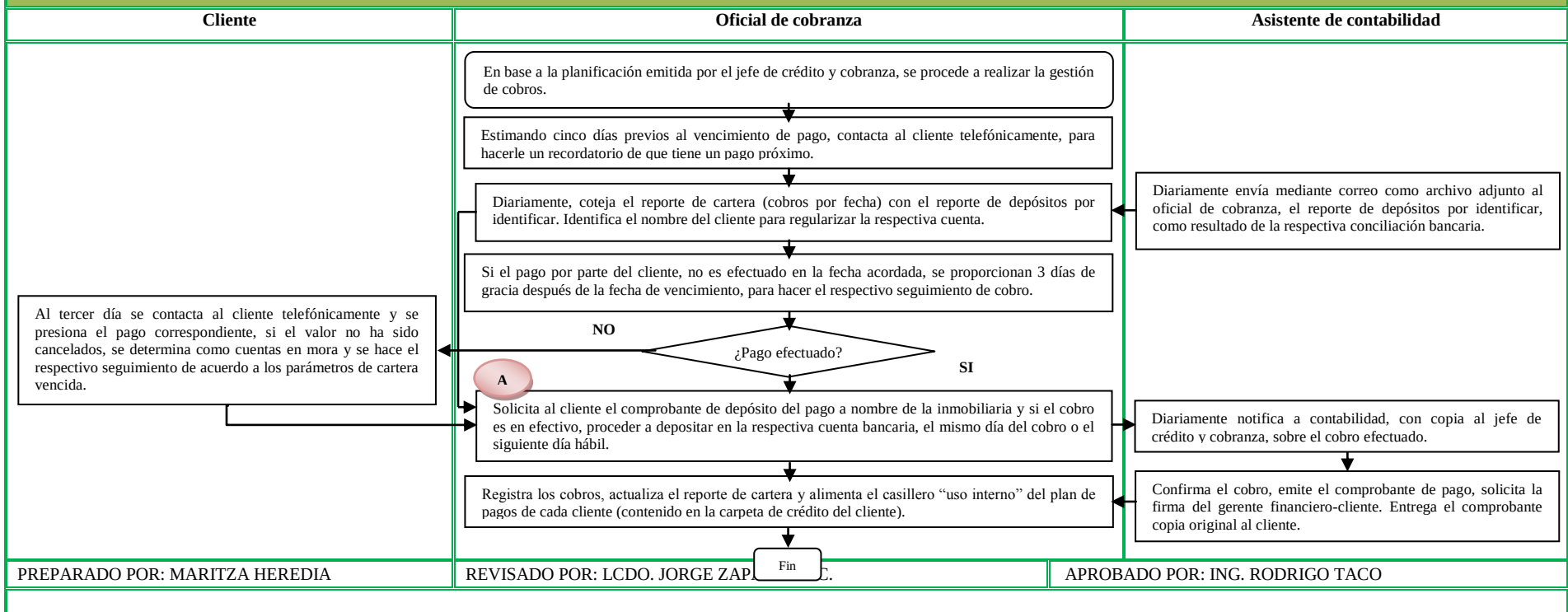
VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 10 de 17

8.2. Gestión de cobranza



MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.2**

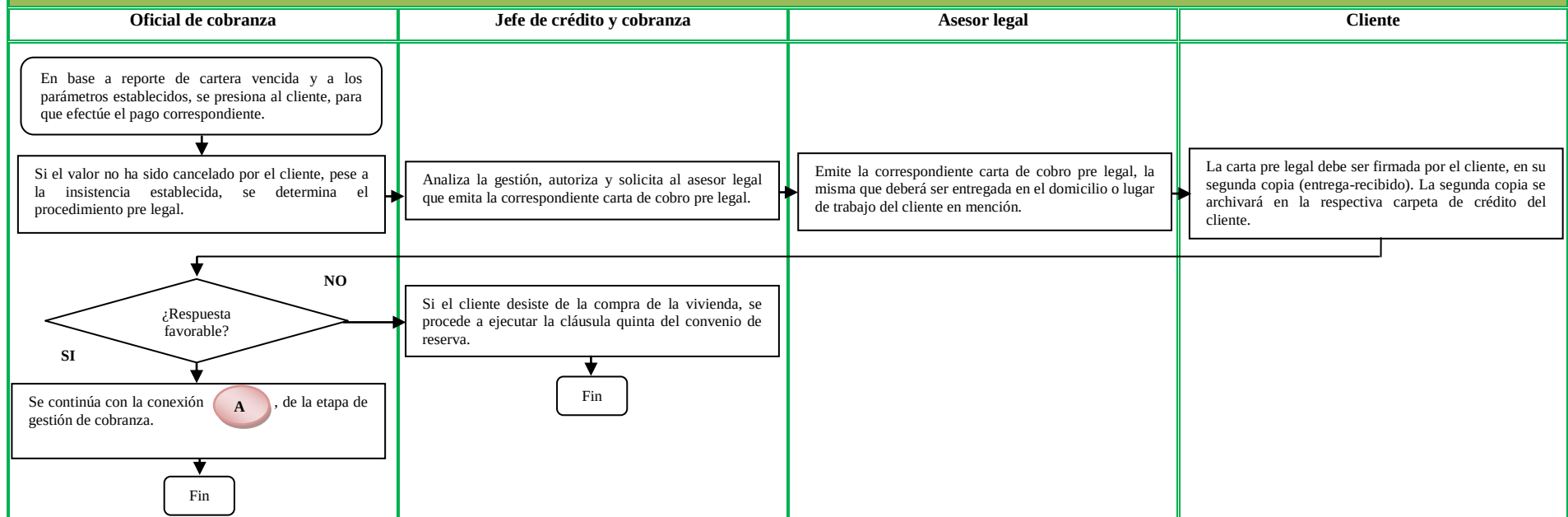
VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **11 de 17**

8.3. CARTERA VENCIDA



PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

CÓDIGO: **CTI.DCC.MP.001.3.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **12 de 17**

9. INDICADORES DE GESTIÓN

Excelente (eficaz-eficiente) = > 100%

Satisfactorio = 91% al 99%

Deficiente = 1% al 90%

Nombre	Tipo	Objetivo	Responsable	Frecuencia	Fórmula	Medida	Meta
1. Control de cartera.	Eficacia	Medir la eficacia del oficial de cobranza, para realizar el control de cartera.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\# \text{ de reportes emitidos}}{\# \text{ de reportes programados}} \times 100$	%	100%
					$\frac{\# \text{ de cobros regularizados}}{\text{Total de cobros efectuados}} \times 100$		
2. Gestión de cobranza.	Eficiencia	Medir la eficiencia del oficial de cobranza, para realizar la recuperación de cartera.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\text{Tiempo programado para la recuperación de cartera}}{\text{Tiempo ejecutado en la recuperación de cartera}} \times 100$	%	100%
3. Cartera vencida.	Economía	Medir el nivel de cobranza de cartera en mora.	Jefe de crédito y cobranza.	Mensual	$\frac{\sum \text{ Valor de crédito cobrado (recuperado)}}{\sum \text{ Valor de crédito aprobado}} \times 100$	%	100%
	Eficacia	Medir el cumplimiento de pago de los clientes.	Oficial de cobranza.	Mensual	$\frac{\text{Plazo pactado para el pago de obligaciones del cliente}}{\text{Plazo de pago efectuado por el cliente}} \times 100$	%	100%
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA			REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.			APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO	

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **13 de 17**

3.1 ANEXO – REPORTE DE CARTERA

REPORTE DE CARTERA

Fecha: _____
Oficial de cobranza: _____

CÓDIGO CLIENTE	APELLIDOS Y NOMBRES	CONVENIO DE RESERVA Nº	CUOTA Nº	VALOR DE COBRO	FECHA DE COBRO DE PLAN DE PAGOS	FECHA DE VENCIMIENTO (PERÍODO DE GRACIA)	SALDO	FECHA DE COBRO	OBSERVACIONES	DÍAS DE MORA

PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **14 de 17**

3.2 ANEXO – REPORTE DE MOROCIDAD DE CUENTAS - CLIENTES

REPORTE DE MOROCIDAD DE CUENTAS-CLIENTES

Fecha: _____

Oficial de cobranza: _____

CÓDIGO CLIENTE	APELLIDOS Y NOMBRES	CONVENIO DE RESERVA Nº	CUOTA Nº	VALOR DE COBRO	SALDO	DÍAS DE MORA	FECHAS			PARÁMETRO EMPLEADO DE MOROCIDAD DE CARTERA	FECHA DE COBRO	OBSERVACIONES
							COMPROMISO DE PAGO 1	COMPROMISO DE PAGO 2	COMPROMISO DE PAGO 3			

PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

CÓDIGO: **CTL.DCC.MP.001.3.2**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **01/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **15 de 17**

3.3 ANEXO – PARÁMETROS PARA CARTERA VENCIDA

PARÁMETROS PARA CARTERA VENCIDA

Nº	DÍAS DE MORA	RIESGO	PARÁMETRO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	DOCUMENTO EMITIDO
1	Hasta 15 días de mora.	Moderado	Se debe hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente (domicilio o lugar de trabajo), para gestionar la cobranza.	Cada 5 días, procurando establecer un compromiso de pago.	Reporte de llamadas y visitas.
2	De 16 a 30 días de mora.	Medio	A más de la opción 1, se debe enviar una carta de cobro(domicilio o lugar de trabajo) al cliente, presionando a que realice el pago.	Dos cartas en el transcurso de los días en mora establecidos.	Carta de cobro.
3	De 31 a 60 días de mora.	Alto	A más de la opción 1, se debe enviar una carta de cobro pre legal (domicilio o lugar de trabajo) al cliente, presionando a que realice el pago.	Una carta en el transcurso de los días en mora establecidos.	Carta de cobro pre legal.
4	De 61 días en adelante.	Alto	Se efectuará el desistimiento de la compra-venta de vivienda.	Inmediato.	*Penalidad en base a la cláusula quinta del convenio de reserva.
* El proceso del desistimiento y aplicación de la penalidad en base a la cláusula quinta del convenio de reserva, es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza conjuntamente con la coordinacion del asesor legal.					

PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 16 de 17

10.4 ANEXO – CARTA DE COBRO

C A R T A D E C O B R O

(Lugar y fecha)

(Nombre del deudor)

(Dirección)

Quito, Ecuador.

Asunto: Saldo deuda

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

(Características de la compra-venta del bien inmueble, objeto de la deuda)

Estimado (nombre del deudor).

Éste es un recordatorio de que su cuenta de USD_____ está vencida desde _____ . Tenga la amabilidad de pagar esta cuenta con prontitud.

Le agradecemos su pago.

Atentamente,

(Sello y firma)

(Nombre - oficial de cobranza)

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

CÓDIGO: CTI.DCC.MP.001.3.2

VERSIÓN: 1

FECHA: 01/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 17 de 17

10.5 ANEXO – CARTA DE COBRO PRE LEGAL



CARTA DE COBRO PRE LEGAL

(Lugar y fecha)

(Nombre del deudor)

(Dirección)

Quito, Ecuador.

De nuestra consideración;

Informamos que ante la negativa o respuesta insuficiente de pago a los requerimientos de CONSTRUCTORA TACO INMOBILIARIA, se nos ha encomendado la tarea de iniciar las gestiones de cobranza judicial, tendientes al cobro de los valores adeudados.

No obstante lo anterior, creemos prudente otorgarle a usted, la última oportunidad para resolver esta situación, para la cual lo dejamos citado dentro de las siguientes 24 horas de recibido este documento a nuestras oficinas, donde un ejecutivo especializado le atenderá.

Atentamente;

DR. CARLOS YÁNEZ MACHADO
ABOGADO

Nota: Si al recibo de la presente usted ya regularizó su situación, rogamos dejar sin efecto la presente.

Av. 12 de Octubre 1942 y Cordero
Edificio World Trade Center
Torre A, Of. 506
www.consorciovelasco.com
Quito-Ecuador

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

4.4 Manual de políticas de crédito y cobranza

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.		
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	
	MANUAL DE POLÍTICAS	
	CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4	
	VERSIÓN: 1	FECHA: 1/01/2012
	REVISIÓN: TRIMESTRAL	PÁGINA: 1 de 16
CONTENIDO		
1. Objetivo		
2. Alcance		
3. Definiciones		
4. Políticas de control		
4.1 Crédito		
4.2 Cobranza		
5. Políticas administrativas		
6. Disposiciones generales		
1. Objetivo	El objetivo del presente manual de políticas, es establecer un marco de referencia mediante parámetros de control y administrativos, para el desarrollo de la gestión de crédito y cobranza de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda.	
2. Alcance	El presente documento es aplicable a la gestión que realiza el departamento de crédito y cobranza, de la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Para uso del: ▪ Jefe de crédito y cobranza ▪ Oficial de crédito ▪ Oficial de cobranza	
3. Definiciones	3.1. Políticas de control: Conjunto de criterios estructurados y coordinados, dirigidos a alcanzar los objetivos de crédito y cobranza, con un grado de seguridad razonable.	
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA	REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.	APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 2 de 16

3.2. Políticas administrativas: Conjunto de acciones que guía a los miembros de la organización en la conducta, ante las operaciones de crédito y cobranza.

4. Políticas de control

4.1. Crédito

4.1.1. Operación y evaluación: : La operación de crédito, se basará en las siguientes fases, que todo cliente que desee adquirir su vivienda, deberá someterse:

4.1.1.1. Prospección del cliente

4.1.1.1.1. El cliente debe proporcionar toda la información solicitada por la compañía, la misma que debe ser suficiente y demostrativa.

4.1.1.1.2. Se debe solicitar al cliente que firme la autorización para proceder a revisar el buró de crédito y conocer el desempeño como deudor, la capacidad de pago y valorar riesgos futuros.

4.1.1.1.3. El cliente debe llenar la solicitud de precalificación interna de crédito hipotecario y adjuntar todos los requisitos.

4.1.1.1.4. Para solicitar la precalificación interna de crédito hipotecario, el cliente debe contar con el valor de reserva de USD 2.000,00 y debe ser depositado en la cuenta corriente del banco Pichincha N° 3280200004, a nombre de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda. Si el cliente es sujeto de crédito hipotecario en el BIESS, no necesita depositar este valor.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 3 de 16

4.1.1.1.5. Toda la documentación recopilada del cliente, debe ser registrada en base al formato check list.

4.1.1.2. Precalificación interna de crédito hipotecario

4.1.1.2.1. Toda la documentación recopilada debe ser verificada, mediante la revisión de documentos, certificados, llamadas telefónicas o visitas.

4.1.1.2.2. El cliente no debe registrar referencias negativas en la central de riesgos.

4.1.1.2.3. El cliente debe demostrar una estabilidad mínima de 2 años, como persona dependiente o independiente.

4.1.1.2.4. El cliente debe tener una edad comprendida entre los 25 y 53 años.

4.1.1.2.5. El cliente debe justificar tener ingresos superiores a los USD 1.300.00 mensuales, de ser el caso puede complementar el valor con los ingresos del cónyuge.

4.1.1.2.6. De acuerdo a la capacidad de pago y endeudamiento se seleccionará la entidad financiera, que otorgará crédito hipotecario al cliente; se solicitará a la entidad la solicitud para que sea llenada por el cliente.

4.1.1.2.7. El cliente comprometerá como cuota mensual de pago, el 30% con IFI'S y el 40% con el BIESS.

4.1.1.2.8. De acuerdo a las condiciones de las IFI'S o BIESS, se realizará una simulación de crédito, como datos referenciales y sujetos a modificaciones en el transcurso del trámite.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 4 de 16

4.1.1.2.9. El análisis de precalificación se realizará en base a los parámetros establecidos, para el análisis factorial de las cinco C's de crédito, siendo 0,70 la calificación mínima de aprobación de la precalificación interna.

4.1.1.3. Formalización de la compra-venta de la vivienda

4.1.1.3.1. Una vez aprobada la precalificación, se debe legalizar la compra – venta de la vivienda en donde las partes contraen derechos y obligaciones.

4.1.1.3.2. La documentación que sustenta la formalidad del acto de compra – venta es: convenio de reserva y promesa de compra – venta.

4.1.1.4. Creación del cliente en el sistema: Todos los clientes con precalificación aprobada, deben ser notificados al departamento financiero, para que se genere un código de cliente en el sistema t-max.

4.1.1.5. Gestión de línea de crédito hipotecario con IFI'S y BIESS.

4.1.1.5.1. Una vez aprobada la precalificación, se procederá a solicitar el crédito hipotecario a la entidad seleccionada que financiará la adquisición de vivienda del cliente.

4.1.1.5.2. La compañía debe entregar toda la documentación requerida por la entidad financiera que proveerá de crédito hipotecario al cliente.

4.1.1.5.3. Coordinar los requerimientos entre la financiera, área legal y cliente, durante el trámite.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 5 de 16

4.1.1.5.4. Supervisar el desembolso del crédito hipotecario otorgado por la financiera a nombre de la compañía, para que el cliente adquiera su vivienda.

4.1.2. Requisitos para la precalificación interna de crédito: Todos los clientes que deseen adquirir vivienda, deben presentar para la precalificación crediticia, la siguiente documentación:

4.1.2.1. Personas dependientes:

- 1) Solicitud de precalificación interna de crédito hipotecario (1 original).
- 2) Cédula de identidad (1 copia a color).
- 3) Certificado de votación de las últimas elecciones (1 copia a color).
- 4) Planilla de agua, luz o teléfono del último mes, del lugar de residencia del solicitante (original y una copia).
- 5) Roles de pago (3 últimos meses).
- 6) Certificado de trabajo, el mismo que deberá contener: cargo, tiempo y sueldo (original actualizado).
- 7) Certificado bancario de la cuenta de ahorros o corriente (original actualizado).
- 8) Estados de cuentas de ahorros o corriente (3 últimos meses).
- 9) Soporte patrimonial (Impuesto predial, matrícula de vehículos, certificado de depósitos, etc.), (1 copia a color).
- 10) Recibo o depósito del valor de reserva (original).

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 6 de 16

4.1.2.2. Personas independientes: Todos los documentos anteriormente mencionados, a excepción de los puntos 5 y 6. Adicionalmente:

- 1) Registro único de contribuyente (RUC), (1 copia a color).
- 2) Declaración del impuesto al valor agregado (IVA), (6 últimos meses).
- 3) Declaración del impuesto a la renta (3 últimos años).

4.1.3. Monto y plazo: Para determinar el monto y plazo, que el cliente puede acceder, para adquirir su vivienda; se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Condiciones	Formas de pago	
Entrada 30%	Reserva:	USD 2.000,00
	Saldo aplazado a convenir sin interés, de acuerdo al siguiente plazo:	Plazo: 6 meses – etapa 1 y 2 12 meses – etapa 3 18 meses – etapa 4 24 meses – etapa 5 30 meses – etapa 6 36 meses – etapa 7
Financiamiento 70%	Crédito bancario personal con entidades públicas y privadas:	▪ IESS – BIESS* ▪ Banco del Pacífico ▪ Banco Produbanco ▪ Banco Pichincha
*El IESS-BIESS, financia el 100% del precio de la vivienda. (No requieren entregar reserva).		

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 7 de 16

4.1.4. Gastos adicionales que incurre el crédito hipotecario: Estos gastos se relacionan directamente con el proceso de solicitud de crédito con las IFI'S o BIESS y dependen de las condiciones expuestas. Estos rubros debe asumir el cliente:

- a) **Gastos legales.-** El trámite legal consta de traspaso de dominio, constitución de hipoteca a favor del banco y registro en la propiedad.
- b) **Seguro de incendio y terremoto.-** Son seguros obligatorios en las viviendas hipotecadas, su objetivo es asegurar y cubrir de riesgos al bien inmueble durante la vigencia de la hipoteca.
- c) **Seguro de desgravamen.-** Es un seguro que paga el valor de la deuda pendiente, a la fecha de fallecimiento del deudor principal.
Tiene un doble propósito, por un lado, la vivienda queda en manos de los herederos, sin ninguna deuda pendiente y por otro, la aseguradora paga el préstamo al banco acreedor, de manera que éste no sufre una pérdida.
- d) **Avalúo.-** Una vez que el crédito fue precalificado por la entidad financiera, la misma establece la asignación de peritos que procedan a hacer el avalúo del bien objeto de hipoteca, es decir un dictamen técnico que indica el valor del bien a partir de sus características físicas, como la cuantía del inmueble y la ubicación.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 8 de 16

4.1.5. Gestión de riesgo crediticio: Permite estar al tanto de los niveles de riesgo que está asumiendo la compañía en la gestión de crédito, para tomar las decisiones necesarias, prevenir pérdidas y proteger su capital en beneficio de compañía. Para una adecuada gestión de riesgos, la jefatura de crédito y cobranza, debe:

- 1) Establecer el contexto:** Estratégico, organizacional y de administración de riesgos.
- 2) Identificar riesgos:** Qué, por qué y cómo surgen los riesgos.
- 3) Analizar riesgos:** Determinar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias.
- 4) Evaluar riesgos:** Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos.
- 5) Tratar riesgos:** Aceptar, monitorear, desarrollar e implementar un plan de administración de riesgos.
- 6) Monitorear y revisar:** Monitorear y revisar el desempeño del tratamiento de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- 7) Comunicar y consultar:** Comunicar y consultar con interesados internos y externos.

4.1.6. Documentación y archivo

- 4.1.6.1.** Toda la documentación originada del proceso de crédito del cliente, deben archivar en una carpeta individual denominada carpeta de crédito, y debe estar bajo el custodio del oficial de crédito y de cada uno de los que intervienen del proceso.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 9 de 16

4.1.6.2. La carpeta de crédito del cliente en mención, debe contener la siguiente estructura:

1) División 1: Solicitudes:

- a. Solicitud de precalificación interna de crédito hipotecario.
- b. Solicitud de la IFI'S o BIESS.

2) División 2: Documentación del cliente:

- a. Cotización.
- b. Autorización de revisión de buró crediticio.
- c. Plan de pagos.
- d. Check list.

3) División 3: Aspectos legales:

- a. Convenio de reserva.
- b. Promesa de compra-venta.

4) División 4: Precalificación:

- a. Reporte de buro de crédito.
- b. Informe de precalificación interna de crédito hipotecario.

5) División 5: Misceláneos:

- a. Visto bueno de precalificación interna de crédito (Comité de comercialización y crédito).
- b. Notificaciones de la entidad financiera con la que se aplique el crédito hipotecario.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 10 de 16

4.2. Cobranza

4.2.1. Operación y evaluación: El proceso de cobranza se genera únicamente por la recaudación de los valores por concepto de reserva y entrada del bien inmueble adquirido por el cliente. Este valor representa el 30% del valor total de la vivienda, puesto que el 70% restante será financiado por la IFI'S o BIESS.

4.2.1.1. Valor de reserva: Con este importe, el cliente realiza un compromiso de compra-venta y se aparta el bien inmueble y el precio total de la vivienda se congela. El valor de la reserva constituye un valor de USD 2000 para aquellos clientes que efectúen su crédito hipotecario con las IFI'S y quienes lo realicen con el BIESS, es opcional, ya que ésta institución financia hasta el 100% del monto de la vivienda.

4.2.1.2. Valor de entrada: Constituye el 30% del valor de la vivienda que el cliente deberá aportar para la adquisición.

Producto	Precio USD	Reserva USD	Entrada USD	Total 30% USD	Plazo de cobro
Casa	60.000,00	2.000,00	16.000,00	18.000,00	6 meses – etapa 1y 2
Departamento	38.000,00	2.000,00	9.400,00	11.400,00	12 meses – etapa 3
Local comercial	28.000,00	2.000,00	6.400,00	8.400,00	18 meses – etapa 4
Bodega	2.000,00	-	-	-	24 meses – etapa 5
Parqueadero	4.000,00	-	-	-	30 meses – etapa 6
					36 meses – etapa 7

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 11 de 16

4.2.1.3. Procedimiento de cobro

- 4.2.1.3.1.** La única cuenta autorizada a nivel nacional, para depósitos o transferencias por reserva o cuotas de entrada del bien inmueble, es la cuenta corriente en el Banco Pichincha No. 3280200004 a nombre de Maqtaco Construcciones Cía. Ltda.
- 4.2.1.3.2.** No se recomienda manejar dinero efectivo, se debe solicitar al cliente que deposite la cuota correspondiente en la cuenta indicada, sólo si el cobro se realiza a domicilio o en el lugar del trabajo, entonces, se podrá recibir el efectivo y deposita en la cuenta el mismo día del cobro o el siguiente día hábil.
- 4.2.1.3.3.** Las personas autorizadas para realizar el cobro en efectivo y quienes tienen el custodio del dinero hasta su depósito en la respectiva cuenta son: oficial de crédito y jefe de crédito y cobranza.
- 4.2.1.3.4.** Se debe solicitar el respectivo depósito bancario, que justifique el pago realizado por el cliente, para proceder a notificar a contabilidad y se emita el comprobante de pago, el mismo que deberá contener las firmas del gerente financiero y del cliente.
- 4.2.1.3.5.** El comprobante de pago contendrá tres copias, el original se entregará al cliente, la segunda copia se archivará en la carpeta de crédito del cliente y la tercera copia será un respaldo contable.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 12 de 16

4.2.2. Gestión de cobranza

- 4.2.2.1. Se estiman cinco días previos al vencimiento de pago, para contactar telefónicamente al cliente y hacer un cordial recordatorio de que tiene un pago próximo a realizar.
- 4.2.2.2. Si el pago por parte del cliente no es efectuado en la fecha acordada, se proporcionan tres días de gracia después de la fecha de vencimiento, para hacer el respectivo seguimiento de cobro.
- 4.2.2.3. Al cabo de los tres días de gracia, se contacta al cliente telefónicamente y se presiona el pago correspondiente, si el valor no ha sido cancelados, se determina como cuentas en mora y se hace el respectivo seguimiento de acuerdo a los parámetros de cartera vencida.

4.2.3. Cartera vencida

- 4.2.3.1. Se denomina cartera vencida, aquellas cuentas que al cabo de los tres días posteriores al vencimiento no se ha efectuado el pago por parte del cliente.
- 4.2.3.2. Los parámetros a ser empleados para las cuentas en mora o cartera vencida son los siguientes:
 - 1) **Hasta 15 días de mora:** Se determina como riesgo moderado, Se debe efectuar llamadas telefónicas o visitas al cliente (domicilio o lugar de trabajo), para gestionar la cobranza. Con una frecuencia de cada cinco días y procurando establecer compromisos de pago.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 13 de 16

- 2) **De 16 a 30 días de mora:** Se determina como riesgo medio, a más de la opción 1, se debe enviar una carta de cobro (domicilio o lugar de trabajo) al cliente, presionando a que realice el pago, con una frecuencia de cada siete días (dos cartas en total).
- 3) **De 31 a 60 días de mora:** Se determina como riesgo alto, a más de la opción 1, se envía una carta de cobro pre legal (domicilio o lugar de trabajo) al cliente, presionando a que realice el pago, una sola carta en el transcurso de los días establecidos. Se informará al cliente que incumpla con su obligación, que se procederá a ejecutar la cláusula de quinta del convenio de reserva previamente legalizado.
- 4) **De 61 días en adelante:** Se efectuará el desistimiento de la compra-venta de la vivienda, de acuerdo a la penalidad que deberá asumir el cliente, la misma que se estipulada en la cláusula quinta del convenio de reserva.

4.2.4. Desistimiento

- 4.2.4.1. En caso de que las partes, ya sea el comercializador y/o el futuro adquirente, incumplieren o desistieren respectivamente de la reserva y la adquisición del inmueble que se reserva, la parte que incumpla se obliga para con la otra a:

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 14 de 16

- a) Si es el futuro adquirente quien incumple o desiste de la compra del bien inmueble materia de esta reserva, el comercializador tendrá derecho a retener a su favor el 10% del precio total del inmueble en virtud del presente convenio, para cancelar los gastos y servicios administrativos que se hubiesen generado hasta la fecha de incumplimiento o desistimiento. el comercializador devolverá el saldo, si lo hubiere, sin intereses de clase alguna, en la moneda de curso legal y en un plazo de 30 días desde la fecha de comunicación del incumplimiento o desistimiento. El incumplimiento en la entrega del pago del precio así como la negativa de suscribirse la promesa de compra-venta y/o compra-venta definitiva, se entenderán como desistimientos tácitos del futuro adquirente y por ende se aplicará lo estipulado en este literal.
- b) Si es el comercializador quien incumple o desiste, se compromete a devolver al futuro adquirente, todo el dinero recibido por concepto del presente convenio, en la moneda de curso legal, más una multa equivalente al 10% del precio total del inmueble en virtud del presente convenio, sin ningún otro interés o recargo adicional al mencionado, y en un plazo de 30 días desde la fecha de desistimiento. el comercializador no estará obligado a pagar la multa si el desistimiento es debido a que por imposibilidades técnicas, legales o comerciales no cumple los objetivos trazados en el proyecto de construcción Casales de Castilla.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 15 de 16

5. Políticas administrativas

5.1. Jefatura de crédito y cobranza

- 5.1.1. El jefe de crédito y cobranza debe asumir con responsabilidad y autoridad el área a su cargo, coordinar las actividades, solucionar problemas y establecer oportunidades de mejora.
- 5.1.2. Presentar informes de gestión departamental y evaluación del desempeño.
- 5.1.3. Planificar, desarrollar, coordinar, ejecutar y controlar el plan de acción, plan estratégico y presupuesto a nivel departamental, de acuerdo a los tiempos establecidos por la gerencia general.
- 5.1.4. Convocar a los integrantes del departamento a reuniones de análisis y evaluación de la gestión de crédito y cobranza.
- 5.1.5. Coordinar y cumplir las demás disposiciones, normas legales y reglamentarias vigentes, políticas, costumbres y antecedentes que fueren establecidos por la gerencia general.

5.2. Oficial de crédito y cobranza

- 5.2.1. Mantenerse informado del marco legal y crediticio en todo momento, para ser entes de gestión y promover mejoras en pro del desarrollo departamental y la satisfacción del cliente.
- 5.2.2. Comunicar los desfases originados a su instancia inmediata, para que sean evaluados y corregidos a tiempo.
- 5.2.3. Promover el mejoramiento continuo, el óptimo servicio al cliente y la cultura organizacional.
- 5.2.4. Cumplir con las demás disposiciones, normas legales y reglamentarias vigentes, políticas, costumbres y antecedentes que fueren establecidos por la gerencia general.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

MANUAL DE POLÍTICAS

CÓDIGO: CTI.DCC.MPL.001.4

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 16 de 16

6. Disposiciones generales

6.1. Información confidencial: La información generada del proceso de crédito y cobranza, es accesible únicamente al personal autorizado a tener acceso y su manejo será de forma confidencial, siendo sancionada su divulgación.

6.2. Autorización del manual: Para poder facilitar la implementación del presente manual de políticas, se recomienda que sea autorizado por el órgano competente (gerencia general).

6.3. Hoja de aprobación: Una vez aprobado el presente manual de políticas por el órgano competente, se incluirá una hoja que indique dicha aprobación.

6.4. Comunicación del manual: Se debe dar a conocer el presente manual de políticas, a los niveles donde se va a interpretar y aplicar.

6.5. Distribución del manual:

6.6. Revisiones y actualizaciones: Para mantener la efectividad de la información, se deberán realizar revisiones y actualizaciones de forma regular, cuando menos trimestralmente y de acuerdo a las necesidades que se presenten con las oportunidades y condiciones existentes.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

4.5 Presupuesto de implementación del departamento de crédito y cobranza

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.																																																																																	
		DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA																																																																															
		PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN																																																																															
		CÓDIGO: CTI.DCC.PL.001.5																																																																															
		VERSIÓN: 1				FECHA: 1/01/2012																																																																											
		REVISIÓN: TRIMESTRAL				PÁGINA: 1 de 4																																																																											
CONTENIDO																																																																																	
- Detalle de sueldos del personal - Detalle de muebles y equipos de oficina - Detalle de suministros de oficina - Detalle de servicios básicos - Presupuesto de implementación departamental - Análisis de costo - beneficio																																																																																	
1. Detalle de sueldos del personal																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="10">DETALLE DE SUELDOS DEL PERSONAL</th> </tr> <tr> <th>Nº</th> <th>CARGO</th> <th>SUELDO</th> <th>13º SUELDO</th> <th>14º SUELDO</th> <th>VACACIONES</th> <th>FONDOS DE RESERVA</th> <th>APORTE PATRONAL</th> <th>TOTAL MENSUAL</th> <th>TOTAL ANUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jefe de crédito y cobranza</td> <td>700,00</td> <td>58,33</td> <td>24,33</td> <td>29,17</td> <td>58,33</td> <td>85,05</td> <td>955,22</td> <td>11.462,60</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Oficial de crédito</td> <td>500,00</td> <td>41,67</td> <td>24,33</td> <td>20,83</td> <td>41,67</td> <td>60,75</td> <td>689,25</td> <td>8.271,00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Oficial de cobranza</td> <td>500,00</td> <td>41,67</td> <td>24,33</td> <td>20,83</td> <td>41,67</td> <td>60,75</td> <td>689,25</td> <td>8.271,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL:</td> <td>1.700,00</td> <td>141,67</td> <td>73,00</td> <td>70,83</td> <td>141,67</td> <td>206,55</td> <td>2.333,72</td> <td>28.004,60</td> </tr> </tbody> </table>										DETALLE DE SUELDOS DEL PERSONAL										Nº	CARGO	SUELDO	13º SUELDO	14º SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	1	Jefe de crédito y cobranza	700,00	58,33	24,33	29,17	58,33	85,05	955,22	11.462,60	2	Oficial de crédito	500,00	41,67	24,33	20,83	41,67	60,75	689,25	8.271,00	3	Oficial de cobranza	500,00	41,67	24,33	20,83	41,67	60,75	689,25	8.271,00	TOTAL:		1.700,00	141,67	73,00	70,83	141,67	206,55	2.333,72	28.004,60												
DETALLE DE SUELDOS DEL PERSONAL																																																																																	
Nº	CARGO	SUELDO	13º SUELDO	14º SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL																																																																								
1	Jefe de crédito y cobranza	700,00	58,33	24,33	29,17	58,33	85,05	955,22	11.462,60																																																																								
2	Oficial de crédito	500,00	41,67	24,33	20,83	41,67	60,75	689,25	8.271,00																																																																								
3	Oficial de cobranza	500,00	41,67	24,33	20,83	41,67	60,75	689,25	8.271,00																																																																								
TOTAL:		1.700,00	141,67	73,00	70,83	141,67	206,55	2.333,72	28.004,60																																																																								
Cabe recalcar que el valor de fondos de reserva, se genera a partir del año de trabajo del personal.																																																																																	
2. Detalle de muebles y equipos de oficina																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="9">DETALLE DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</th> </tr> <tr> <th>Nº</th> <th>DETALLE</th> <th>CANT.</th> <th>PRECIO</th> <th>TOTAL</th> <th>VIDA ÚTIL</th> <th>% DE DEPRECIACIÓN</th> <th>DEPRECIACIÓN MENSUAL</th> <th>DEPRECIACIÓN ANUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Equipo de computación</td> <td>3</td> <td>700,00</td> <td>2.100,00</td> <td>3 años</td> <td>33,33%</td> <td>58,33</td> <td>700,00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Escritorios ergonómicos</td> <td>3</td> <td>150,00</td> <td>450,00</td> <td>10 años</td> <td>10%</td> <td>3,75</td> <td>45,00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Sillas ergonómicas</td> <td>3</td> <td>70,00</td> <td>210,00</td> <td>10 años</td> <td>10%</td> <td>1,75</td> <td>21,00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Archivadores</td> <td>3</td> <td>80,00</td> <td>240,00</td> <td>10 años</td> <td>10%</td> <td>2,00</td> <td>24,00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Teléfono - extensión fija</td> <td>3</td> <td>30,00</td> <td>90,00</td> <td>10 años</td> <td>10%</td> <td>0,75</td> <td>9,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL:</td> <td></td> <td>1.030,00</td> <td>3.090,00</td> <td></td> <td></td> <td>66,58</td> <td>799,00</td> </tr> </tbody> </table>										DETALLE DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA									Nº	DETALLE	CANT.	PRECIO	TOTAL	VIDA ÚTIL	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	1	Equipo de computación	3	700,00	2.100,00	3 años	33,33%	58,33	700,00	2	Escritorios ergonómicos	3	150,00	450,00	10 años	10%	3,75	45,00	3	Sillas ergonómicas	3	70,00	210,00	10 años	10%	1,75	21,00	4	Archivadores	3	80,00	240,00	10 años	10%	2,00	24,00	5	Teléfono - extensión fija	3	30,00	90,00	10 años	10%	0,75	9,00	TOTAL:			1.030,00	3.090,00			66,58	799,00
DETALLE DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA																																																																																	
Nº	DETALLE	CANT.	PRECIO	TOTAL	VIDA ÚTIL	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL																																																																									
1	Equipo de computación	3	700,00	2.100,00	3 años	33,33%	58,33	700,00																																																																									
2	Escritorios ergonómicos	3	150,00	450,00	10 años	10%	3,75	45,00																																																																									
3	Sillas ergonómicas	3	70,00	210,00	10 años	10%	1,75	21,00																																																																									
4	Archivadores	3	80,00	240,00	10 años	10%	2,00	24,00																																																																									
5	Teléfono - extensión fija	3	30,00	90,00	10 años	10%	0,75	9,00																																																																									
TOTAL:			1.030,00	3.090,00			66,58	799,00																																																																									
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA			REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.			APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO																																																																											

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA****PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN**CÓDIGO: **CTI.DCC.PI.001.5**VERSIÓN: **1**FECHA: **1/01/2012**REVISIÓN: **TRIMESTRAL**PÁGINA: **2 de 4****3. Detalle de suministros de oficina**

DETALLE DE SUMINISTROS DE OFICINA								
Nº	DETALLE	UNID. MEDIDA	CANT.	PRECIO	TOTAL	FRECUENCIA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Resma de papel bond	Unidad	3	5,00	15,00	mensual	15,00	180,00
2	Agendas	Unidad	3	5,00	15,00	anual	1,25	15,00
3	Tinta para impresoras (juego)	Juego	3	20,00	60,00	trimestral	20,00	240,00
4	Sobres con logotipo	Docena	3	2,00	6,00	mensual	6,00	72,00
5	Esferos, grapas, clips.	Juego	3	3,00	9,00	trimestral	3,00	36,00
TOTAL:							45,25	543,00

4. Detalle de servicios básicos

DETALLE DE SERVICIOS BÁSICOS			
Nº	DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Agua	8,00	96,00
2	Lúz	10,00	120,00
3	Teléfono convencional	15,00	180,00
4	Celular	60,00	720,00
5	Internet	20,00	240,00
TOTAL:		113,00	1.356,00

5. Presupuesto de implementación departamental

A continuación se presenta una proyección del presupuesto mensual y anual estimado, para el desarrollo de las actividades del departamento de crédito y cobranza:

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIAREVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

CÓDIGO: **CTI.DCC.PI.001.5**

VERSIÓN: **1**

FECHA: **1/01/2012**

REVISIÓN: **TRIMESTRAL**

PÁGINA: **3 de 4**

**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZA**

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldo del personal (Dpto. crédito y cobranza)	2.333,72	28.004,60
Equipo de computación	-	2.100,00
Equipos de oficina	-	90,00
Muebles de oficina	-	900,00
Suministros de oficina	45,25	543,00
Servicios básicos	113,00	1.356,00
Capacitación al personal	-	600,00
Suscripción - credit report Smart	150,00	1.800,00
Adecuación de instalaciones del dpto. (Una sola vez).	-	150,00
TOTAL PRESUPUESTO:	2.641,97	35.543,60

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.



DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

CÓDIGO: CTI.DCC.PI.001.5

VERSIÓN: 1

FECHA: 1/01/2012

REVISIÓN: TRIMESTRAL

PÁGINA: 4 de 4

6. Análisis de costo-beneficio

Entre los beneficios que se obtendrán de la implementación del departamento de crédito y cobranza, frente al costo proyectado, se destacan los siguientes:

- Aumentar la efectividad de la operación de precalificación interna de crédito, mediante la utilización de herramientas adecuadas, con la finalidad de reducir los riesgos de negación de crédito hipotecario por parte de las IFI'S o BIESS y evitar gastos de operación.
- Reducir el índice de cartera vencida, generando la pronta recuperación de capital corriente para la inversión.
- Optimizar y aumentar la capacidad de atención a nuevos clientes.
- Disminuir la exposición de riesgos de ejecución y control de operaciones, puesto que el nuevo personal a cargo de la gestión, contará con los conocimientos, especialización necesaria y capacitación permanente. De esta manera se generará motivación, control y reducción de la rotación de personal.
- Mediante un correcto análisis de información crediticia, permitirá evaluar de forma óptima el perfil crediticio del cliente, con la finalidad de reducir riesgos futuros de comportamiento crediticio del deudor.
- Adecuar las instalaciones y proveer de equipo, material y suministros necesarios, incrementará la satisfacción del personal y el buen desarrollo de actividades.
- La implementación de procedimientos y herramientas de evaluación y control, permiten generar eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades y promueve el mejoramiento continuo organizacional.

PREPARADO POR:
MARITZA HEREDIA

REVISADO POR: LCDO.
JORGE ZAPATA MSC.

APROBADO POR: ING.
RODRIGO TACO

4.6 Cronograma de implementación de la propuesta

MAQTACO CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.																															
	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA																														
	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA																														
	CÓDIGO: CTI.DCC.CI.001.6																														
	VERSIÓN: 1															FECHA: 1/01/2011															
	REVISIÓN: TRIMESTRAL															PÁGINA: 1 de 1															
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA																															
DETALLE DE ACTIVIDADES	1 MES																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
ETAPA 1: REVISIÓN Y APROBACIÓN																															
Revisión y aprobación de la propuesta de creación del departamento de crédito y cobranza, por la Junta General de Socios.																															
ETAPA 2: SELECCIÓN DEL PERSONAL																															
Seleccionar al persona (jefe de crédito y cobranza, oficial de crédito y oficial de cobranza), de acuerdo a los parámetros establecidos en el manual de funciones.																															
ETAPA 3: ADECUACIÓN DE INSTALACIONES																															
Adquirir y adecuar los equipos y muebles necesarios de oficina, para el funcionamiento del departamento de crédito y cobranza.																															
ETAPA 4: INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL																															
Impartir toda la información referente a los procedimientos de control y ejecución de actividades de crédito y cobranza.																															
Práctivas de evaluación.																															
ETAPA 5: INICIO FORMAL DE ACTIVIDADES																															
PREPARADO POR: MARITZA HEREDIA																REVISADO POR: LCDO. JORGE ZAPATA MSC.										APROBADO POR: ING. RODRIGO TACO					

CONCLUSIONES

1. El constante crecimiento de las actividades en la compañía Maqtaco Construcciones Cía. Ltda., ha sido la causa principal, para que se genere situaciones críticas en la gestión de crédito y cobranza. Puesto que, al no existir un departamento especializado en este proceso y establecer cierta acumulación de funciones sobre el departamento comercial, quien es el encargado actualmente, se produce falta de control y seguimiento adecuado, para un óptimo desempeño en el análisis y precalificación de créditos para los clientes que desean adquirir su vivienda en el proyecto casales de castilla y de igual forma un aumento de cartera vencida por la falta de gestión de cobro.
2. Se manejan ciertos procedimientos y políticas básicas de crédito y cobranza, los mismos que no están lógicamente coordinados, planteados y actualizados, por lo que genera un aumento de esfuerzos y gastos de gestión, a la vez una pérdida de recursos, confianza y credibilidad, por parte de los clientes hacia la compañía.
3. Se desarrolló una auditoría de gestión en la compañía, con la finalidad de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia, con que se desarrollan las actividades de crédito y cobranza, lo que nos permitió identificar causas, deficiencias e irregularidades, para en base a estos resultados formular medidas correctivas encaminadas a plantear la necesidad de crear un departamento de crédito y cobranza especializado, que regularice, controle, evalúe y fortalezca de manera íntegra los mecanismos, ayudando así a la organización al cumplimiento de metas y objetivos.
4. Al evaluar el control interno orientado a los procesos de crédito y cobranza, se determina un nivel de riesgo medio, con tendencia a ser alto, considerando la existencia de algunos factores de ocurrencia posible. Esto quiere decir que el 35,15% de nivel de confianza sobre el control interno es bajo; puesto que, los procedimientos de control existentes no funcionan de forma efectiva, así mismo, falta reforzar e incrementar procedimientos de control. Además, se establece que el grado promedio del riesgo de control es 64,85%, esto representa el porcentaje de fallas existentes en el sistema de control interno.

5. En base al análisis realizado, se ha desarrollado una propuesta de creación del departamento de crédito y cobranza. La tarea principal ha sido corregir ciertas desviaciones existentes y adoptar técnicas que sustituyan, refuercen y modifiquen el entorno y el sistema de control interno, empleado en la gestión de crédito y cobranza.

RECOMENDACIONES

1. Con el propósito de mantener objetivo el mercado actual y reducir los riesgos asociados con el entorno, se recomienda proveer de las herramientas y los recursos necesarios a los elementos cambiantes, que transforman de manera significativa los resultados de un proceso.
2. Para que la organización funcione de manera eficaz y eficiente, se sugiere manejar, revisar y actualizar los manuales propuestos, para el desempeño de la gestión de crédito y cobranza; como guía de acción, cumplimiento y evaluación, para producir los resultados deseados y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, legales y reglamentarios.
3. Se enfatiza la importancia de implementar auditorías internas de gestión que evalúen e informen sobre el nivel de eficiencia y eficacia sobre el desempeño de la gestión, no solo del departamento propuesto de crédito y cobranza, sino, de toda la organización. Este mecanismo de auditoría deberá realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos, respecto a las políticas y los objetivos planteados, con el fin de tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
4. Para que la organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y de constante cambio, se propone establecer, documentar, implementar y mantener el sistema de control interno. Puesto que, sin lugar a duda un adecuado sistema de control, ayuda a una organización a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, previene pérdidas de recursos y también ayuda a conseguir información confiable y oportuna, y asegurar que la organización cumpla con las políticas y regulaciones establecidas, evitando peligros no reconocidos a lo largo del camino.
5. Para maximizar la seguridad financiera de la organización y nivelar la rentabilidad con la liquidez, se destaca la importancia de implementar el departamento de crédito y cobranza, ya que es una propuesta que define técnica y estratégicamente los procedimientos, políticas, funciones y controles rígidos, tanto en la gestión de crédito hipotecario para los clientes que deseen adquirir sus viviendas como en la cobranza.

LISTA DE REFERENCIAS

- American Accounting Association. (1972). *Accounting Review. Suplemento* , 18.
- Baldillo Jorge. (2007). *Auditoría de gestión de calidad*. Quito.
- Becerra, E. (2006). *Manual de auditoría*. Quito.
- Comisión de Legislación y Codificación. (1999). *Ley de propiedad horizontal*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito.
- Del Valle Eva y otros. (2005).

[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.p](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
df. Obtenido de Apuntes de crédito y cobranza.
- Enrique B. Franklin F. (2005). *Auditoría administrativa*. México.
- Ettinger Richard. (1981). *Crédito y cobranza*. México.
- Maldonado E. Milton K. (2006). *Auditoría de gestión*. Quito.
- Mantilla B. Samuel A. (2005). *Control interno*. Bogotá.
- Santillana G., J. R. (2000). *Auditoría integral*. México.
- Secretaría Técnica del Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis foda*. México.
- Slosse, C. (1991). *Auditoría un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2005). *Ley de buró de información crediticia*. Quito.
- Superintendencia de compañías. (2006). *Resolución N° 06.Q.ICI.003*. Quito.
- Taylor, D. (1988). *Auditoría*. México.

- Thierauf, R. (1986). *Auditoría administrativa*. México.
- Yanel, B. (2003). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá.