



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Contabilidad Superior**

**Auditoría de Gestión al proceso de Calificación y Aprobación de crédito  
comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A. al 2015.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría.**

**Autores:**

**Ana Gabriela Cobos Tobar**

**Lenin Santiago Villavicencio Zumba**

**DIRECTOR:**

**Ing. Humberto Jaramillo Granda**

**CUENCA - ECUADOR**

**2016**

## **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico a mis padres, que han sido mi soporte y pilar durante toda mi vida y carrera universitaria. Gracias a su apoyo constante he logrado alcanzar mis más grandes metas. Por eso y más les dedico este importante paso en mi carrera profesional.

Gabriela Cobos

Esta tesis la dedico a mi esposa y mi hija, por haber sido mi apoyo incondicional en cada paso de este camino. También de manera muy especial a mis padres que siempre me han acompañado con su sabiduría y cariño para lograr conseguir mis metas.

Santiago Villavicencio Z.

## **Agradecimiento**

Nuestro agradecimiento a la Universidad del Azuay, a la Facultad de Ciencias de la Administración, a la Escuela de Contabilidad Superior y al Banco Guayaquil S.A.

También un nuestro director Ing. Humberto Jaramillo, por su valioso aporte y apoyo en la presente investigación, siendo el quien nos sirvió de guía para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Los Autores

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1.1. RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1. BANCO GUAYAQUIL S.A.</b>	<b>8</b>
1.1.2. ÁREAS Y RESPONSABILIDADES DE BANCO GUAYAQUIL S.A.	11
<b>DIRECTORIO</b>	<b>14</b>
1.1.3. PROYECTOS	17
<b>PROGRAMA EXPERIENCIA BANCO GUAYAQUIL</b>	<b>19</b>
<b>1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>26</b>
<b>2.1. CONCEPTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b>	<b>26</b>
2.1.1. EFICACIA O EFECTIVIDAD	27
2.1.2. EFICIENCIA	27
2.1.3. ECONOMÍA	27
<b>2.2. PROCESO DE LA AUDITORÍA</b>	<b>28</b>
2.2.1. PLANIFICACIÓN	28
2.2.2. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	29
2.2.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	34
2.2.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	36
<b>3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>37</b>
<b>3.1. ORDEN DE TRABAJO</b>	<b>37</b>
<b>3.2. PLANIFICACIÓN</b>	<b>40</b>
3.2.1. ANÁLISIS DEL EXAMEN	40
3.2.2. CONTROL INTERNO	41
<b>3.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.</b>	<b>42</b>
3.3.1. OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS	43
3.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN.	43
3.3.3. CRITERIOS DE AUDITORÍA	44
3.3.4. PAPELES DE TRABAJO	45

### ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 INDICADORES CUANTITATIVOS.....	78
Anexo 2 INDICADORES CUALITATIVOS .....	84

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama institucional . . . . .	12
Gráfico 2 Programa de educación Financiera . . . . .	19
Gráfico 3 Responsabilidad Social Empresarial . . . . .	21
Gráfico 4 Objetivos Específicos . . . . .	22
Gráfico 5 Riesgos Bancarios . . . . .	24

## **RESUMEN**

La tesis presentada a continuación trata de la aplicación de Auditoría de Gestión al proceso de Calificación y Aprobación de Crédito Comercial y de Consumo del Banco Guayaquil S.A. comprendida en el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2015.

Esta contiene aspectos generales sobre la Fábrica de Crédito del Banco, además de un marco teórico en el cual se describen conceptos de la Auditoría de Gestión, las fases del proceso de auditoría y la comunicación de resultados.

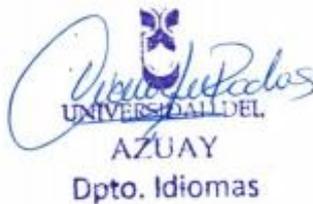
Como respuesta a la aplicación de la Auditoría se obtuvo la elaboración del Informe, en el cual se detallan los hallazgos y las evidencias, así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones para mitigar las falencias en los procesos y lograr eficiencia y eficacia en la Fábrica de Crédito.

## ABSTRACT

This research paper deals with the application of Management Auditing to Commercial and Consumer Credit Rating and Approval process of *Banco de Guayaquil S.A.* during January 1 to December 31, 2015.

This contains general aspects of the Bank Credit Factory, as well as a theoretical framework in which concepts of Management Audit, the phases of the audit process and presentation of results are described.

After the Audit, the Report performed detailed the findings and evidences as well as conclusions and recommendations to diminish the shortcomings in the processes so as to achieve efficiency and effectiveness in the Credit Factory.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

Banco Guayaquil facilita el camino a sus clientes para que puedan alcanzar sus sueños, ofreciéndoles productos y servicios de calidad, trabajando siempre bajo la premisa “Lo mejor está 0por venir”.

Los clientes disfrutan de una amplia gama de productos y servicios a través de las oficinas del Banco Guayaquil y sus subsidiarias en el Ecuador, y en todo el mundo por alianzas con Bancos Internacionales.

### 1.1. Reseña Histórica

#### 1.1.1. Banco Guayaquil S.A.

La reseña histórica del Banco Guayaquil S.A, fue tomada del Resumen Ejecutivo, Simulación de Negocios, Baque, Mosquera, Reinoso, Vintimilla, Ecuador, 2015.

**1923:** “La Institución inicia sus actividades el 20 de diciembre de este año, con la denominación de Sociedad Anónima Banco Italiano, un Banco extranjero de S/.2'000.000 de capital inicial.”

**1941:** Italia se convierte en parte del Eje durante la Segunda Guerra Mundial e intenta nacionalizar el Banco, que operaba con capital y administradores italianos. Una reforma del 14 de agosto cambia los estatutos y la denominación por Banco Nacional del Ecuador.

**1941:** El 24 de septiembre, una nueva escritura pública lo denomina Banco Guayaquil, a lo que sigue de inmediato la compra de todas sus acciones por capitalistas ecuatorianos. Por estos días el capital del Banco es de S/.20'000.000.

**1982:** El Banco ha incrementado varias veces su capital pagado. En noviembre de este año asciende aproximadamente a 310 millones de sucres.

**1984:** El 9 de mayo, el grupo de accionistas de Financiera del Sur S.A., Finansur, adquiere la mayoría de acciones del Banco Guayaquil. El Econ. Danilo Carrera Drouet,

entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, es designado Presidente Ejecutivo del Banco Guayaquil; su reemplazo en la Presidencia Ejecutiva de Finansur es el Sr. Guillermo Lasso.

Desde esta fecha, la nueva administración del Banco de Guayaquil S.A. aplica un enfoque moderno de Banca, adquiere los equipos de computación más sofisticados del mercado y crea cuatro divisiones básicas para desarrollar sus servicios: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y la División de Tarjetas de Crédito Visa BG.

**1990:** Aprovechando las recientes reformas a la Ley General de Bancos, el 9 de agosto surge la fusión entre el Banco de Guayaquil S.A. y la Financiera del Sur S.A. Finansur. Así se crea el Banco de Guayaquil S.A., con un capital pagado de 8.200 millones de sucres.

El Sr. Guillermo Lasso Mendoza, entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, es nombrado Vicepresidente Ejecutivo - Gerente General del Banco Guayaquil. Empieza así un firme posicionamiento en el mercado Nacional como el primer Multibanco del Ecuador, que ofrece todos los servicios bancarios y financieros a través de una sola organización.

**1993:** El Banco Guayaquil empieza su programa de planeación estratégica. Entre sus objetivos están la mejora continua de sus servicios al cliente y el desarrollo como institución líder en el sistema Bancario Nacional. El Econ. Danilo Carrera Drouet es Presidente del Directorio y el Sr. Guillermo Lasso Mendoza es Presidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil S.A.

**1995:** El 29 de marzo, la Junta de Accionistas del Banco de Guayaquil S.A., aprueba suscribir un convenio de responsabilidad con las compañías subsidiarias: Guayaquil Bank, Administradora de Fondos BG, Casa de Valores Multivalores BG y Río Guayas Cía. de Seguros y Reaseguros. Este convenio compromete el respaldo de las operaciones de dichas compañías hasta por el valor de sus propios activos, con el Banco como propietario del 100% de las acciones y con derecho a voto en cada una de las subsidiarias.

**1997:** El Banco Guayaquil se fusiona con el Banco Sociedad General y se convierte en uno de los Bancos más grandes del país.

**2006:** En abril del 2006, el Banco Guayaquil mejoró su calificación de Riesgo, al pasar de AA+ a AAA-. Dos revisiones trimestrales posteriores por parte de la Calificadora de Riesgo, confirman la calificación AAA-, la más alta calificación otorgada para los Bancos privados Nacionales. Esta calificación, es la máxima de la Banca Ecuatoriana concedida al esfuerzo institucional reflejado en su solidez, liquidez y rentabilidad, así como su excelente reputación en el medio financiero. Así mismo en el mercado de valores, con la emisión de obligaciones, tiene la más alta calificación AAA-, sobresaliendo por Los títulos en el mercado bursátil.

**2007:** El Banco Guayaquil abre su primera oficina de Representación en Madrid – España.

**2008:** Banco Guayaquil se instala en Panamá como Banco Guayaquil Panamá. Un Banco panameño con operaciones en Ecuador. Banco Guayaquil lanza al mercado el Banco del Barrio. Una alianza estratégica entre los grandes emprendedores de pequeños negocios en todo el Ecuador con la finalidad de ofrecer servicios bancarios a los ecuatorianos en todo el territorio nacional.

**2010:** El Banco Interamericano de Desarrollo BID premió al Banco del Barrio del Banco Guayaquil como el mayor proyecto de Bancarización de América Latina dentro de los Premios denominados Beyond Banking.

**2011:** El Banco Guayaquil obtiene la calificación de Riesgo AAA, la mejor de la Banca Ecuatoriana. Esta calificación significa que la Situación de la Institución Financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad.

**2012:** El 19 de Abril, en cumplimiento con la Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado, Banco de Guayaquil culmina el proceso de venta de todas sus subsidiarias: Administradora de Fondos BG, Casa de Valores Multivalores BG y Río Guayas Cía. de Seguros y Reaseguros.

**2012:** Angelo Caputti Oyague asume la Presidencia Ejecutiva del Banco de Guayaquil en reemplazo de Guillermo Lasso Mendoza.

**2013:** El 2 de Mayo el Banco de Guayaquil firma con la Federación Ecuatoriana de Fútbol el convenio que certifica al Banco de Guayaquil como único banco auspiciante de la

Selección Ecuatoriana de Fútbol que abarca todas las selecciones nacionales por los próximos 3 años.

**2013:** El 24 de Octubre el Banco de Guayaquil realiza la inauguración del Nuevo Edificio Matriz Quito, el primer edificio que construye. El edificio se encuentra en las calles Santa María y Reina Victoria.

**2013:** El 11 de noviembre se realiza el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Visa Tricolor.

**2014:** El Banco de Guayaquil da un paso adelante y se presenta ante el público con una imagen renovada. El cambio de imagen incluye un nuevo logo, un nuevo estilo y manera de comunicarse y un cambio en el nombre: a partir de hoy se elimina el “de” para pasar a llamarse Banco Guayaquil.

### **1.1.2. Áreas y responsabilidades de Banco Guayaquil S.A.**

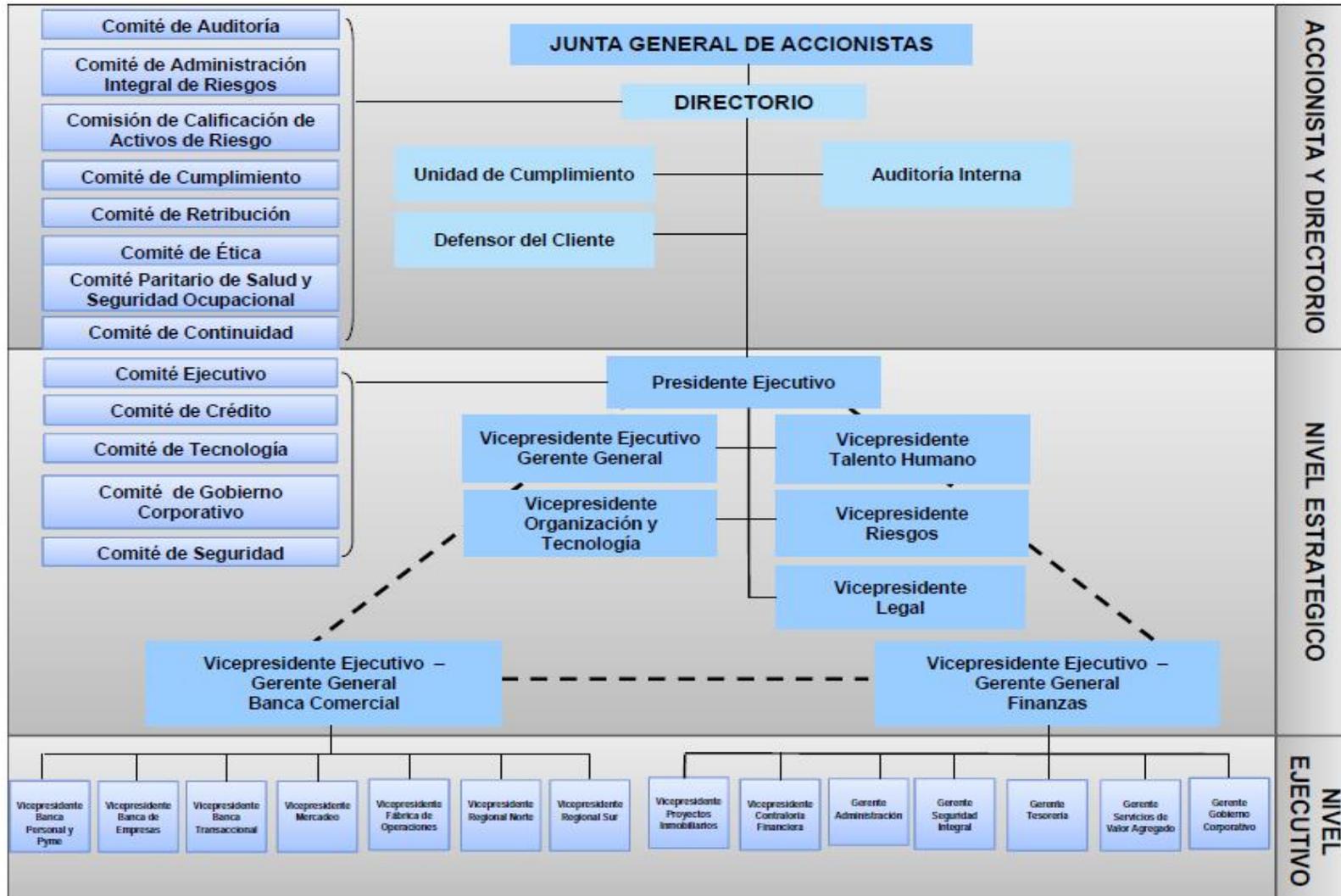
A través del Gobierno Corporativo, Banco Guayaquil ha establecido cuáles son los deberes y derechos de cada uno de los participantes de la institución así como sus límites, el nivel de profundidad, periodicidad y veracidad de la información que entregan y los mecanismos para administrar cualquier conflicto de interés que puede haber como en cualquier actividad empresarial.

El Banco Guayaquil, formaliza a través del Código de Gobierno Corporativo las políticas que permiten ejecutar las disposiciones de los estatutos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.

La estructura del Gobierno Corporativo del Banco Guayaquil S.A. está conformada por: la Junta General de Accionistas; el Directorio; y los diferentes Comités Normativos y Gerenciales.

Gráfico de1 Organigrama Institucional

Fuente: Banco Guayaquil S.A.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>. Banco Guayaquil S.A.. Todos los derechos reservados 2016.

---

<sup>2</sup> <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>. Banco Guayaquil S.A.. Todos los derechos reservados 2016.

## **Junta General de Accionistas**

La Junta de Accionistas es el órgano supremo de dirección del Banco Guayaquil S.A. En ella se reúnen los accionistas que de forma colegiada, es decir constituidos en la Junta General, ejercen las atribuciones y deberes que son privativas de ella, y que están recogidas en la normativa legal vigente y en el propio Estatuto Social de nuestra institución.

Encontramos que la mayor competencia de la Junta de Accionistas es que en ella se produce el control efectivo de la gestión de los Administradores del Banco, a través del Informe Anual que presentan en la sesión ordinaria, sin perjuicio de otros temas que son de competencia privativa de este cuerpo colegiado.

## **Directorio**

El Directorio es el máximo órgano responsable de la administración del Banco. Tiene como principal misión el gobierno, representación, dirección, supervisión y control del mismo, creando valor a largo plazo en beneficio de sus accionistas, clientes, proveedores, colaboradores (sus familias) y de la sociedad en general. Para ello debe asegurar la viabilidad futura y la competitividad del banco con respeto a las leyes vigentes y a los deberes éticos contenidos en nuestro Código de Ética y en el propio Estatuto Social.

## **Principales Funciones del Directorio**

- Definir la política financiera y crediticia de la Institución y controlar su cumplimiento.
- Aprobar las estrategias corporativas, el presupuesto anual, los planes y políticas generales del Banco.
- Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos que permitan una eficiente administración y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- Velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y de información gerencial.
- Controlar la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo del Banco y evaluar la gestión de los altos directivos.

Según el Trabajo de Tutoría, Responsabilidad Social Empresarial, Falcones, Macías, Macero, Cox, Jaramillo, Ecuador, el Banco Guayaquil está conformado por los siguientes comités:

## **Comités Normativos:**

### **Comité de Administración Integral de Riesgos**

Tiene como principal objetivo el diseñar, proponer estrategias, políticas, procesos, procedimientos de administración integral de riesgos, asegurándose de su correcta ejecución.

### **Comité de Auditoría**

Es una unidad de asesoría y consulta del Directorio, cuya función principal es la de brindar apoyo eficaz a la gestión de Auditoría, así como asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos, vigilando el cumplimiento de la misión y objetivos del banco.

### **Comité de Ética**

Su objetivo es establecer lineamientos adecuados para el cumplimiento del Código de Ética del banco, analizar los casos de incumplimiento y determinar las sanciones a realizarse cuando corresponda.

### **Comité de Retribuciones**

Tiene como funciones principales proponer a la Junta General de Accionistas la política sobre la cual se construirá la escala de remuneración y compensaciones de los ejecutivos y miembros del directorio, así como vigilar la remuneración de dichos funcionarios.

### **Comité de Cumplimiento**

Tiene como funciones proponer las políticas generales de prevención de lavado de activos y someter a aprobación del Directorio el manual de control interno, así como recibir, analizar y pronunciarse sobre los informes presentados por el oficial de cumplimiento.

### **Comité de Calificación de Activos de Riesgo**

Tiene como función principal la evaluación y calificación de los activos de riesgo del Banco y efectuar un seguimiento permanente de los mismos.

### **Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional**

Tiene como función aprobar el sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional-SART; aprobar planes de y programas de SSO y promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.

## **Comités Gerenciales**

### **Comité Ejecutivo**

Este comité es el encargado de revisar el informe financiero semanal y realiza el análisis

de los activos y pasivos (ALCO) correspondientes, incluyendo la revisión presupuestaria y la proyección de resultados, así como propuestas de proyectos y sus respectivos avances. Además conoce la normativa actual, oficios y estado actualizado de los procesos que lleve el Banco con las entidades de control.

#### **Comité de Gobierno Corporativo**

Controla y vigila el cumplimiento y la aplicación de las normas de Buen Gobierno Corporativo propuestas en el Código de Gobierno Corporativo, y propone, de ser el caso, las medidas de mejora que procedan y la actualización de las citadas normas cuando así corresponda.

#### **Comité de Tecnológica de la Información**

Tiene la función de establecer, conducir y evaluar las políticas internas bajo las cuales se toman las decisiones de inversión y se medirán los resultados de los proyectos de tecnología, velando porque éstos sean acordes a la planificación estratégica de la institución en materia comercial y de control.

#### **Comité de Creación de Valor**

Encargado de la creación de mayor valor en los productos y servicios del Banco, y trazar nuevas metas para los diversos planes de la institución.

#### **Comité de Crédito e Inversiones**

Encargado de aprobar semanalmente las operaciones de crédito e inversiones en instrumentos financieros, teniendo en consideración los límites de exposición permitidos por las disposiciones legales y formativas aplicables, así como también, tomando en cuenta el listado de políticas internas del banco en temas de colocación y captación.

#### **Comité de Tarjetas de Crédito / Producto**

“Esta encargado de diseñar y dirigir la estrategia comercial del negocio de tarjetas de crédito del Banco Guayaquil.

#### **Comité de Bancas / Comercial**

Se encarga de informar a la alta administración del Banco la visión global y gerencial de cada uno de los productos y proyectos que maneja cada Vicepresidencia comercial.

## **Comité de Seguridad**

Tiene como responsabilidad fundamental el establecimiento, control y monitoreo de planes de acción para mejorar los sistemas de control que mantiene el Banco para la seguridad de sus operaciones.

El Banco Guayaquil, formaliza a través del Código de Gobierno Corporativo las políticas que permiten ejecutar las disposiciones de los estatutos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.

### **1.1.3. Proyectos<sup>3</sup>**

Todas las políticas y acciones del Banco Guayaquil tienen como finalidad promover el bienestar económico, profesional y moral de las personas a quienes afecte su actividad, especialmente a sus accionistas, clientes, proveedores y colaboradores, como requisito para cumplir con su Misión.

Este compromiso, basado en la creación de valor económico, social y ambiental para sus principales grupos de interés, está plasmado en seis ámbitos de acción:

1. Ética
2. Mantener un Buen Gobierno Corporativo
3. Calidad de Vida Laboral
4. Compromiso con la comunidad
5. Clientes y Proveedores
6. Medioambiente

## **Plan de Responsabilidad Social Empresarial 2014 – 2016**

En base al Trabajo de Tutoría, Responsabilidad Social Empresarial, Falcones, Macías, Macero, Cox, Jaramillo, Ecuador, p.38.; a finales del año 2013 se presentó la estrategia de Responsabilidad Social 2014-2016, cuya implementación comenzará en el 2014 y por lo tanto se incluirá en el Informe de ese año.

Para la construcción de esta estrategia, el Banco de Guayaquil S.A. realizó primero un diagnóstico interno en donde se consideró la revisión de los programas existentes (en su mayoría bancarización y programas de educación financiera) junto a un análisis de los impactos económicos, sociales y ambientales de la cadena de valor. Consideramos que

---

<sup>3</sup> Trabajo de Tutoría, Responsabilidad Social Empresarial, Falcones, Macías, Macero, Cox, Jaramillo, Ecuador, p.37.

nos queda mucho por hacer en el aspecto ambiental, por lo tanto durante el año 2014 empezaremos grandes proyectos en esta dimensión.

#### **Programa de Educación Financiera: "Mi Banco Guayaquil a mi lado"<sup>4</sup>**

Más que cumplir con una normativa de Gobierno, el objetivo del Programa de Educación Financiera fue acercar al Banco a un grupo que se encontraba un tanto alejado de los productos y servicios financieros, pero que de ahora en adelante podrá recibir asesoría y respuesta acerca de estos temas.

Con este programa, el Banco Guayaquil se siguió acercando a sus grupos de interés bajo una mirada inclusiva, lo que le permitió conocer más acerca de las percepciones y necesidades de dos diferentes segmentos: en primer lugar los planteles educativos a nivel nacional, y en segundo lugar las empresas.

En la capacitación a los colegios los temas que se abordan son: el Ahorro, ¿Cómo funciona una cuenta corriente? ¿Qué es una póliza de acumulación? ¿Qué son las Remesas? ¿Cómo funcionan la banca virtual y la banca telefónica? ¿Cuáles son los beneficios y las responsabilidades al adquirir una tarjeta de débito o crédito?

“En la capacitación a las empresas se dictan charlas en donde se promueve el acceder responsablemente a créditos y para estos empleados se entregan herramientas que les permiten estar mejor informados en relación a las cláusulas de los contratos que suscriben y así mismo poder tomar la mejor decisión al momento de adquirir algún producto o servicio financiero.

Debido a que el Programa de Educación Financiera durará (en una primera etapa) hasta el 2015, los desafíos para el 2014 serán abordar a 3.000 alumnos del II y III año de bachillerato de los principales colegios de Guayaquil, Quito y Cuenca.

Además incorporar el programa a medios de comunicación masivos con la finalidad de incrementar la asistencia y también contar con un soporte on-line que permita reforzar contenidos, ampliar la cobertura y publicar temas de interés relacionados.

---

<sup>4</sup> Trabajo de Tutoría, Responsabilidad Social Empresarial, Falcones, Macías, Macero, Cox, Jaramillo, Ecuador, p.37.

## Programa Experiencia Banco Guayaquil<sup>5</sup>

Es el Programa de Calidad de Servicio de Banco Guayaquil enfocado en la manera de relacionarnos y conectarnos con Los clientes, creando vínculos emocionales con ellos y sus necesidades, con el objetivo de generar momentos memorables que nos conviertan en sus aliados para cumplir los sueños que tengan en cada etapa de sus vidas. Para crear vínculos emocionales y momentos memorables debemos cuidar las emociones que generamos en los clientes.

Cuando creamos vínculos emocionales obtenemos:

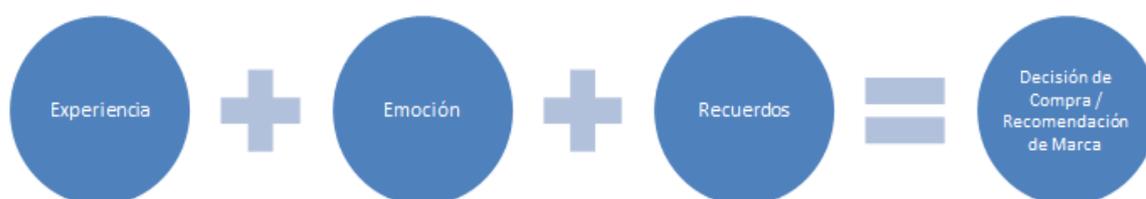


Gráfico 2 Programa Experiencia Banco Guayaquil

Fuente: Banco Guayaquil S.A.<sup>6</sup>

- Satisfacción del cliente
- Oportunidades de negocio
- Bienestar personal y profesional
- Recomendación de Marca
- Lealtad

## 1.2. Planificación Estratégica<sup>7</sup>

### 1.2.1 Misión

Estar siempre un paso adelante para que Los clientes también lo puedan estar, sabiendo que lo mejor está por venir.

### 1.2.2 Visión

Ser la marca líder en servicios bancarios y financieros de los ecuatorianos, acompañándolos en cada etapa de sus vidas, estando siempre un paso adelante.

<sup>5</sup>Banco Guayaquil - Todos los Derechos Reservados 2015 <http://vamos.bancoguayaquil.com/mi-banco/nuestra-historia>

<sup>6</sup><http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>. Banco Guayaquil S.A.. Todos los derechos reservados 2016.

<sup>7</sup><http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>. Banco Guayaquil S.A.. Todos los derechos reservados 2016.

### **1.2.3 Objetivos Empresariales**

En el propio Código de Ética de Banco Guayaquil se señala la contribución que la compañía debe hacer a la bancarización y el desarrollo socioeconómico, el planteamiento de los programas sociales bajo un enfoque de innovación y entrega de valor agregado, y la protección del medioambiente. Además, se hace referencia también a los principios de transparencia en las comunicaciones y respeto a la libre competencia.

Desde el Banco se entiende la Responsabilidad Social Empresarial como un elemento intrínseco a la entidad, buscando que a través de sus actividades se genere valor para los diferentes grupos de interés, más allá de los accionistas. En el Código de Gobierno Corporativo se establece que “la Responsabilidad Social Empresarial es uno de los ejes centrales de su actividad y constituye el compromiso permanente que la entidad tiene en la elaboración de proyectos y programas sociales, económicos y ambientales a favor de la comunidad en general así como de sus grupos de interés”.

En 2013, Banco Guayaquil comenzó a implementar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial, el mismo que durante 2014 consolidó con un horizonte hacia el 2016. Éste fue diseñado, luego de un análisis de los impactos sociales, económicos y ambientales de la entidad y su cadena de valor, así como de los programas que al respecto se venían desarrollando, por ejemplo en el ámbito de la educación financiera. La iniciativa parte de las tres dimensiones: económica, social y ambiental, con actuaciones y metas específicas, cuyos indicadores de seguimiento están integrados en la gestión de la compañía. La ejecución del programa es transversal a todo el Banco, involucrando a las diferentes áreas.

## Programa de Responsabilidad Social Empresarial

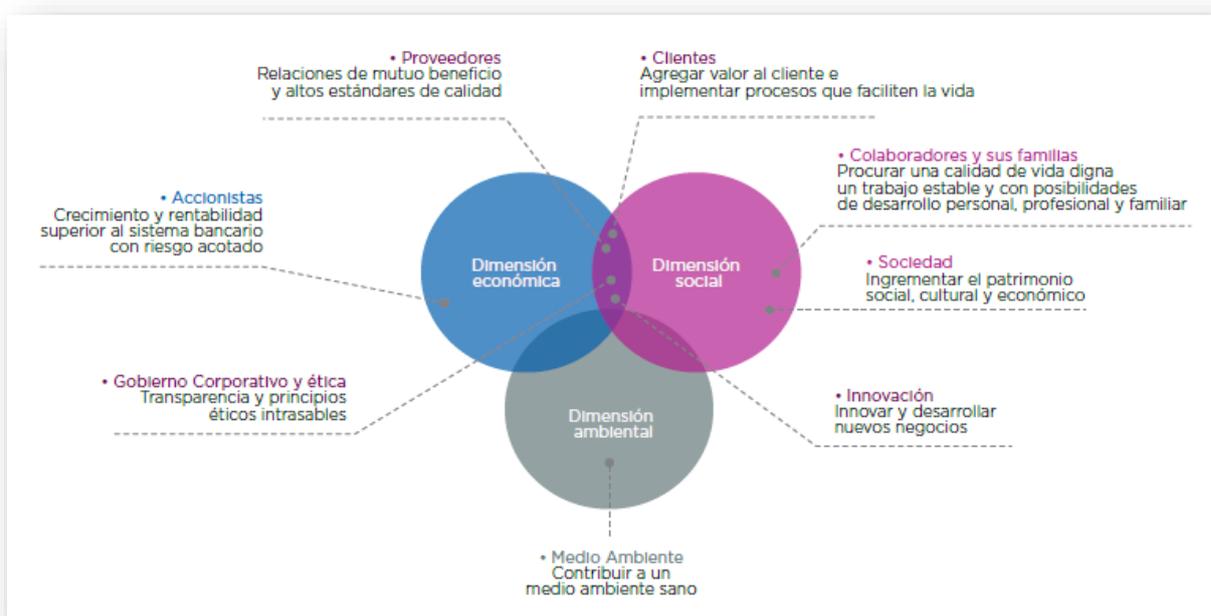


Gráfico 3 Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Banco Guayaquil S.A.<sup>8</sup>

### 1.2.4 Objetivos Estratégicos

Banco Guayaquil cuenta con un Plan Estratégico 2013–2018 que define y prioriza las acciones a seguir para constituirse en un banco líder y sostenible en el tiempo. La organización ha trabajado intensamente para su efectiva implementación y puesta en marcha a partir de una estructura corporativa sólida y un proceso minucioso de gestión del cambio de la cultura organizacional.

El Plan Estratégico 2013 – 2018 se construye a partir de cuatro pilares estratégicos, áreas de trabajo que serán foco para el próximo quinquenio, pero requiere del desarrollo de capacidades diferenciales en los colaboradores de la institución y en las capacidades de apoyo. Los focos estratégicos intentan impulsar y fortalecer el segmento personas y empresas a través de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio. Por su parte, se busca potenciar las microfinanzas, apostando por una adecuada gestión y prevención de

<sup>8</sup><http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>. Banco Guayaquil. Todos los derechos reservados 2016.

los riesgos asociados. Todo esto, bajo un enfoque de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio local, que permitan a la vez, la creación de valor compartido.

### 1.2.5 Objetivos Específicos



Gráfico 4 Objetivos Específicos

Fuente: Banco Guayaquil S.A.<sup>9</sup>

### 1.2.6 Valores corporativos.<sup>10</sup>

#### Orientación al cliente:

Hacer vivir una experiencia única, la cual responda siempre a los requerimientos o necesidades de Los clientes, proveedores y beneficiarios, generando valor para cada uno. Suministrar productos y servicios innovadores y competitivos, así como estar presentes en el lugar y momento que ellos lo requieran. Nuestra rentabilidad proviene de los clientes y la forma de alcanzarla es entendiendo quienes son ellos, y como nosotros, los vamos a ayudar.

#### 1. Confianza:

<sup>9</sup> Banco Guayaquil - Todos los Derechos Reservados 2015 <http://vamos.bancoguayaquil.com/mi-banco/nuestra-historia>

<sup>10</sup> Banco Guayaquil - Todos los Derechos Reservados 2015 <http://vamos.bancoguayaquil.com/mi-banco/nuestra-historia>

Nuestro negocio se fundamenta en la confianza de Los clientes, es por esto que debemos siempre estar un paso adelante, dando lo mejor de nosotros para consolidar su confianza y ser referente del sector.

**2. Calidad:**

Desarrollar la experiencia BG. Tenemos el compromiso de alcanzar los más altos estándares de excelencia. Queremos promover la innovación y el pensamiento creativo, para lo cual estamos abiertos a escuchar todas las ideas y puntos de vista de Los colaboradores y clientes. Le damos especial atención a cada detalle.

**3. Desarrollo del Talento Humano:**

Fomentar un ambiente de trabajo retador, que propicie el desarrollo del talento individual y en equipo. Queremos que cada uno de Los colaboradores esté en el cargo correcto de acuerdo a sus talentos, donde asuma desafíos que le permita crecer a nivel profesional y personal.

**4. Administración del Riesgo:**

Nos definimos como una organización prudente. Conocedora del entorno y de Los clientes para asumir, con la información adecuada, un riesgo razonable que le de confianza a Los diferentes grupos de interés.

**5. Disciplina:**

Realizamos el trabajo con compromiso, constancia, integridad y profesionalismo. Contamos con un Gobierno Corporativo sólido y de vanguardia.

**6. Orientación a los resultados:**

Marcar metas desafiantes y competitivas. Focalizando el resultado, asumiendo responsabilidades, confrontando y resolviendo los problemas de manera constructiva.

**1.2.7 Política de gestión integral**

En base a la información interna del Banco; Banco Guayaquil cuenta con un sistema de Control Interno que se inspira en el conjunto de valores, principios y la filosofía que caracteriza a nuestra institución y que se desarrolla a través de políticas, normas, procedimientos y comportamientos que le permiten a la administración asegurar el cumplimiento de sus objetivos fundamentales y estratégicos. El Sistema de Control Interno contribuye al logro de los objetivos del Banco Guayaquil, al tiempo que procura que todas sus operaciones y actividades se realicen de conformidad con las normas internas y la regulación que le sea aplicable. Son responsables de la implementación del

sistema de control interno el Directorio y la Alta Gerencia. La función de la alta gerencia es supervisar el establecimiento, administración y evaluación del sistema de control.

### Control Interno y Gestión de Riesgos

El Auditor Interno, en una entrevista realizada en el Banco nos dice que tiene la responsabilidad de expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros con base en los resultados de las auditorías practicadas durante el año 2014. Las revisiones son efectuadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. La auditoría interna es una función independiente establecida dentro del Banco Guayaquil para examinar y evaluar los sistemas de control interno, incluyendo controles sobre informes financieros. Deberá asesorar a la alta gerencia en el desarrollo de controles internos, pero no podrá brindar otro tipo de asesoría. Quienes la desempeñen deberán mantener además de los atributos de independencia y objetividad la pericia y el cuidado profesional que exigen las normas.

RIESGO	DESCRIPCIÓN
Crédito	Impago de las obligaciones por cumplir de los clientes, debido a sobreendeudamiento u otras causas.
Liquidez	Escasez de fondos para cumplir las obligaciones de la entidad financiera, que le obligue a conseguir recursos alternativos o a la venta de activos a pérdida (respecto de la valoración).
Mercado	Disminución del valor de la cartera de inversiones y créditos, debido a cambios en las variables que lo determinan: tasa de interés, tipo de cambio, y dinámica del mercado bursátil.
Operacional	Fallas en los sistemas y procesos, debido a agentes externos e internos (fraudes, fallos humanos y/o tecnológicos, etc.)

**Gráfico 5 Riesgos Bancarios**

**Fuente: Banco Guayaquil S.A.<sup>11</sup>**

El Comité de Administración Integral de Riesgos del Banco Guayaquil es un organismo colegiado compuesto por los siguientes miembros como mínimo: un vocal del Directorio, el Presidente Ejecutivo y el Vicepresidente responsable de la unidad de Riesgos. Este comité tiene como principal función diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, para que sean aprobadas

<sup>11</sup> Banco Guayaquil - Todos los Derechos Reservados 2015 <http://vamos.bancoguayaquil.com/mi-banco/nuestra-historia>

por el Directorio. Por otra parte, el comité debe garantizar la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración de riesgos. Durante 2014, este comité sesionó en 17 oportunidades y se aprobaron 38 políticas (nuevas o actualizadas) así como la implementación de 5 proyectos que tienen por objetivo reforzar el control de riesgos. El trabajo preventivo de la compañía, ha permitido durante el año una mitigación eficaz de los principales riesgos y un mejor posicionamiento que en 2013, así como un adecuado escenario respecto a los cambios que el Código Orgánico Monetario Financiero traerá en 2015, particularmente relacionados con los riesgos de crédito y liquidez.

Desde la institución se apuesta por una autorregulación exigente, que lleve a un sólido posicionamiento ante eventuales variables. Para ello, se han desarrollado las Macroreglas, líneas base sobre las que descansan las políticas de riesgo, liquidez y solvencia. De manera particular, en relación con el riesgo de crédito, Banco Guayaquil cuenta con sólidos equipos de análisis, independientes de las áreas comerciales y sus variables de venta. El análisis de cada solicitud se realiza en base a una combinación de variables estadísticas mediante sistemas informáticos de avanzada. Los profesionales del área de crédito se especializan en dos grandes líneas: banca empresarial, banca de personas.

## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1. Conceptos de la Auditoría de Gestión.

“La auditoría de gestión pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones. Es un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5Es (economía, ecología, eficacia, eficiencia, ética) de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.”<sup>12</sup>

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.

“La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.”<sup>13</sup>

“La Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.”<sup>14</sup>

“La Auditoría de Gestión es un examen sistemático y profesional, realizado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, empresa, programa o proyecto, frente a los objetivos y la misión; con los estándares de calidad, cantidad, costo y tiempo, para determinar el grado eficiencia, eficacia y economía de los recursos disponibles, también mide la calidad de los servicios o bienes y el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Auditoría de Gestión, Milton K Maldonado E., Ecuador, 2011.

<sup>13</sup> Rendón, Llopart, Duran, España, 1996.

<sup>14</sup> Auditoría Administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresarial, Enrique Benjamín Franklin, 2013, p.11.

<sup>15</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

### **2.1.1. Eficacia o efectividad<sup>16</sup>**

En una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia.

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral)

### **2.1.2. Eficiencia<sup>17</sup>**

El concepto de eficiencia, se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño. Por tal razón, la auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales, recursos humanos y financieros (Academia Mexicana de Auditoría Integral)

### **2.1.3. Economía<sup>18</sup>**

La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.

---

<sup>16</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

<sup>17</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

<sup>18</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

Desde el punto de vista de la auditoría de gestión, el desarrollo de las operaciones tendientes a alcanzar objetivos, metas o resultados se debe lograr al costo mínimo posible; por lo tanto, la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos o metas.

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas en el momento oportuno y al menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoria Integral)

## **2.2. Proceso de la Auditoría**

La descripción de las fases del proceso de auditoría ha sido consultada en la Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión de la CGE, ya que ésta está basada en las Normas Internacionales de Auditoria, y al no contar con un manual oficial y específico para un proceso de Auditoria de Gestión para empresas privadas; creímos conveniente para efectos de este análisis, basarnos en la normativa legal vigente para nuestro país. Adicional a lo indicado, Banco Guayaquil, por temas de sigilo y privacidad de ciertos procesos e información, no pudo entregar el Manual Interno de Auditoría.

Las fases entonces, según el Manual consultado, son las siguientes:

Planificación

Ejecución

Resultados

### **2.2.1. Planificación.**

En base a la bibliografía consultada para esta investigación, hemos concluido que los conceptos planteados por la misma, tienen una gran concordancia con lo que indica el Manual de la CGE; pues las fases en las que una Auditoría de Gestión se basan, son las mismas y servirán para llevar y planificar un estudio organizado, con evidencias claras y sobre todo con presentación de resultados sobre los que se emitirán comentarios y recomendaciones que serán de gran utilidad para la empresa.

Las fases de planificación de la auditoria de gestión están basadas en la Guía Metodológica de CGE, por ser la única entidad pública que mantiene procedimientos escritos sobre auditoría y que a decir de muchas firmas auditoras privadas toman como referencia a la guía Metodológica de la CGE y el manual de auditoria de gestión de la

CGE para elaborar sus procedimientos que se contienen en los manuales que ellos utilizan en el desarrollo de las auditorías que practican en algunas empresas privadas. Resultó muy difícil conseguir un manual o guía de procedimientos de auditoría en firmas auditoras privadas por el celo de esta información y sus derechos de propiedad intelectual. Por lo expuesto hemos tomado esta referencia bibliográfica como además de otros autores de textos sobre Auditoría de Gestión.

En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría. Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

La fase de planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría. Si el análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y de recursos.

### **2.2.2. Conocimiento preliminar**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, programa o proyecto, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

#### **2.2.2.1 Informe de conocimiento preliminar**

El informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad (actividad, programa)
- Ubicación
- Naturaleza de la entidad
- Visión, misión y objetivos
- Actividad principal
- Ambiente organizacional

- Fuentes de financiamiento
- Indicadores de gestión
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA
- Estructura de Control Interno
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría
- Personal necesario para su ejecución
- Tiempo a utilizarse

#### **2.2.2.2 Designación del equipo de trabajo**

La designación del equipo de trabajo para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la entidad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma; por lo tanto, de la elección de los profesionales que intervendrán en el examen, dependerá el logro de los objetivos de auditoría y la oportunidad en alcanzarlos. Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines

#### **2.2.2.3 Planificación específica.**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen. Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen.

#### **2.2.2.4 Recopilación y análisis de información.**

- A. Planeamiento institucional.
- B. Organización
- C. Operaciones
- D. Información gerencial
- E. Información adicional

#### **2.2.2.5 Entrevistas y visitas**

Se llevará a cabo una primera entrevista con el titular de la entidad y demás directivos, con el fin de obtener información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve.

Posteriormente, se realizarán, entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una. Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, solicitudes, actas, etc.) de este procedimiento, en papeles de trabajo.

#### **2.2.2.6 Evaluación del sistema de control interno**

Está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica. La evaluación de control interno, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. Según sus resultados, se determinará la naturaleza y el alcance del examen y se calificarán los riesgos de auditoría.

#### **2.2.2.7 Determinación de áreas críticas**

Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinarán las áreas críticas, que serán las que presenten deficiencias de control por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios.

#### **2.2.2.8 Determinación del alcance de la auditoría**

Una vez determinadas las áreas y actividades críticas y sus prioridades, de ser necesario, se realizarán modificaciones al alcance del examen, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

#### **2.2.2.9 Programas de auditoría**

Los programas describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse.

Los programas específicos y a la medida, según la naturaleza del área o actividad crítica y los rubros seleccionados a examinar, serán elaborados por el auditor encargado del análisis, considerando lo siguiente:

#### **2.2.2.9.1 Objetivos**

La determinación de los objetivos estará directamente relacionada, con el rubro específico a examinar y en su formulación se considerará el período correspondiente y el área crítica específica.

#### **2.2.2.9.2 Procedimientos**

##### **Análisis de la eficiencia**

El estudio de la eficiencia, se realizará determinando los siguientes parámetros:

- a) La productividad de las operaciones, actividades o servicios en términos del desempeño de los servidores, en un período de tiempo y el costo de los recursos utilizados; a mayor productividad, mayor beneficio económico o calidad del servicio; por lo tanto los esfuerzos de auditoría estarán concentrados en los servidores que realicen la misma tarea en un mismo lugar, o el mismo trabajo en distintos lugares.
- b) “La cuantificación de las salidas de productos o servicios
- c) La importancia de la actividad para los usuarios internos y externos
- d) Los factores que pueden incidir en la falta de eficiencia de una actividad.

##### **Análisis de la eficacia**

Para este análisis, se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Evaluación de la validez, confiabilidad y suficiencia de los indicadores de gestión
- b) Evaluación de la estructura de los indicadores, con el fin de establecer si los resultados de su aplicación, permiten reconocer el o los elementos que los causan
- c) Evaluación de la normativa interna y su aplicación, considerando:

Su concordancia con el marco jurídico vigente Necesidades administrativas para su emisión Identificación de los vacíos legales que impidan la medición de la eficacia.

d) Evaluación de factores que reduzcan la implementación de medidas alternativas de eficacia, tomando en cuenta los siguientes elementos:

Alternativas de medición que se adapten en relación con los objetivos de la entidad  
Fuentes de datos para esas mediciones Procedimientos de control de calidad alternativos  
Procedimientos de muestreo alternativos Costos.

### **Análisis de economía**

La economía está asociada con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de la gestión de las entidades, por lo que dichos factores deberán evaluarse de conformidad con el siguiente análisis:

El recurso o talento humano debe reclutarse atendiendo a las necesidades administrativas de la entidad y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con sujeción a la planificación institucional y al presupuesto aprobado y deberá cumplir con los requisitos de capacitación diseñados para el efecto.

Las entidades podrán contratar profesionales especializados, cuando la necesidad institucional lo amerite y sobre la base de alcanzar sus objetivos, para lo cual se tomará en cuenta la relación costo/beneficio.

Los recursos materiales son clave para la gestión de una entidad y estarán ligados a su naturaleza, a las actividades que realiza y a la importancia de su desempeño. Su adquisición se efectuará guardando las formalidades que disponga la normativa vigente de compras públicas y en función del plan institucional y el presupuesto aprobado; el control de los mismos, se lo hará en cumplimiento a las disposiciones emitidas sobre control de bienes públicos.

Los recursos financieros de la entidad debidamente presupuestados permitirán que la entidad, sistema, programa, proceso o proyecto obtenga los recursos humanos y materiales que requiere para el desarrollo de sus actividades.

### **2.2.2.10 Memorando de planificación**

El memorando de planificación resume las actividades desarrolladas en la fase de planificación de la auditoría, se incluye: información general de la entidad, actividades de control realizadas; el enfoque de auditoría, los objetivos, alcance y estrategia de

auditoría, indicadores de gestión, un resumen de la evaluación del sistema de control interno, las áreas críticas detectadas, la calificación de los factores de riesgo; a la vez, permite definir los recursos a utilizar, el tiempo requerido y los programas para la ejecución del examen.

### **2.2.3. Ejecución de la Auditoría**

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

#### **2.2.3.1 Obtención de evidencias**

Evidencia de auditoría significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría, la cual se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

Pruebas de control, significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la suficiencia del diseño y operación efectiva del control interno.

Procedimientos Sustantivos, significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar exposiciones erróneas de carácter significativo.

Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones: Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes; Confiabilidad de los antecedentes obtenidos, los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada.

#### **2.2.3.2 Indicadores de Gestión**

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa,

componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

### **2.2.3.3 Criterios de auditoría**

Existen múltiples criterios que se pueden utilizar en auditoría de gestión; para efectos de esta guía se detallan a continuación algunos criterios de auditoría que pueden ser modificados según la naturaleza de la entidad bajo examen:

- La medición del desempeño es apropiada
- Los servicios o bienes, están bien definidos
- Las características del bien o servicio, como calidad y nivel de servicios, deben estar claramente especificadas
- Los insumos están relacionados, con los productos o resultados producidos
- Los datos de insumos y producción de bienes y servicios, serán verificados
- El desempeño debe ser adecuado, en comparación con el estándar
- La base de comparación debe ser adecuada
- El nivel actual de rendimiento debe ser aceptable, en comparación con la base establecida
- Los informes del desempeño serán claros, oportunos; establecerán, si los objetivos han sido logrados y qué áreas o actividades necesitan acciones correctivas con el fin de mejorar la productividad
- La comunicación a los servidores, sobre los niveles de desempeño alcanzados, en comparación con los esperados, así como una investigación sobre la calidad del ambiente de trabajo, ayudan a la mejora de la productividad
- La mejora en la eficiencia, debe ser evaluada sistemáticamente, realizando análisis de organización y metodología de trabajo
- Los Informes sobre productividad de bienes y/o servicios, se mantienen actualizados
- Los sistemas informáticos son evaluados periódicamente, con el fin de detectar fallas que puedan afectar a las operaciones

- Actualización periódica de los procesos de evaluación de desempeño, considerando la normativa que se dicta para el efecto.

#### **2.2.3.4 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

#### **2.2.4. Comunicación de resultados**

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

## CAPÍTULO 3

### 3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

#### 3.1. Orden de Trabajo

#### ORDEN DE TRABAJO #001

**De:** Ing. Humberto Jaramillo.

**Auditor Supervisor**

**Para:** Santiago Villavicencio

**Auditor Jefe de Equipo**

**Fecha:** 04/01/2016

#### **Asunto**

Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A. al 2015.

#### **Origen o motivo del examen.**

Para efectos de investigación, para la obtención del título de ingenieros en contabilidad y auditoría de la universidad del Azuay.

#### **Cronograma**

<b>Equipo de Trabajo</b>		
<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fechas</b>
Ana Gabriela Cobos Tobar	Auditor	30 días
Santiago Villavicencio Zumba	Auditor Jefe de Equipo	30 días

La supervisión será efectuada por el Ing. Humberto Jaramillo.

**Fecha de Terminación del Examen:** 31 de Marzo del 2016.

Ing. Humberto Jaramillo

**Auditor Supervisor**

## ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

OFICIO No: 001

Cuenca, 01 de Marzo del 2016

Señores:

Ana Gabriela Cobos Tobar

**Auditor**

Santiago Villavicencio Zumba

**Auditor Jefe de Equipo**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo previsto en el diseño de titulación previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, dispongo a ustedes a realizar la “Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A.” El alcance del examen cubre el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2015, y se relaciona con el análisis de los factores internos que componen estos dos elementos: calificación y aprobación de crédito; así como el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, y todas las acciones realizadas por el banco y la evaluación preliminar del sistema de control interno. El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad; estableciendo un tiempo máximo de 30 días para su ejecución.

Atentamente,

Ing. Macarena Palacios.

Gerente de Sucursales y Agencias Banco Guayaquil.

## NOTIFICACION DE INICIO DE AUDITORIA

OFICIO No: 002

**Asunto: NOTIFICACION DE INICIO DE EXAMEN**

Cuenca, 02 de Marzo de 2015

Señora:

Ing. Macarena Palacios

**Gerente de sucursales y agencias de Banco Guayaquil.**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con el convenio entre las partes notifico a usted, la ejecución de la Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A. por el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2015.

Los objetivos generales del examen son:

Describir el proceso de calificación y aprobación de créditos comerciales y de consumo, que incluyen la verificación de información de los clientes y evaluar tiempos de respuesta.

Aplicar las fases de la auditoría de Gestión a fin de verificar estándares de desempeño de los programas y procedimientos establecidos y que estos cumplan con las metas y objetivos de la organización.

Elaboración del informe de conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la auditoría.

Atentamente,

Santiago Villavicencio Zumba

Auditor Jefe de Equipo.

## **3.2. Planificación**

### **Planificación General de la Auditoría**

#### **Fábrica de Crédito Banco Guayaquil**

#### **Examen a los Procesos de Calificación y Aprobación de Créditos Comercial y de Consumo.**

### **3.2.1. Análisis del Examen**

#### **3.2.1.1 Origen o motivo del Examen**

Para efectos de investigación, para la obtención del título de Ingenieros en contabilidad y auditoría de la Universidad del Azuay.

#### **3.2.1.2 Objetivo General**

Verificar que los sistemas de Calificación y Aprobación de Crédito Comercial y de Consumo estén aportando al crecimiento de la cartera de crédito del Banco en base a los objetivos y que su análisis este correctamente enfocado para cada segmentación.

#### **3.2.1.3 Alcance**

En el examen a los sistemas de Calificación y Aprobación de Crédito Comercial y de Consumo estudiaremos los planes y programas establecidos, los procesos y logística de la Fábrica de Crédito, requisitos crediticios y las políticas internas de este tipo de créditos, los resultados y seguimientos, la coordinación y las medidas de control.

#### **3.2.1.4 Objetivos Particulares**

Describir el proceso de calificación y aprobación de créditos comerciales y de consumo, que incluyen la verificación de información de los clientes y evaluar tiempos de respuesta.

Aplicar las fases de la auditoría de Gestión a fin de verificar estándares de desempeño de los programas y procedimientos establecidos y que estos cumplan con las metas y objetivos de la organización.

Elaboración del informe de conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la auditoría.

### **3.2.1.5 Informe de Conocimiento Preliminar**

#### **Fábrica de Crédito Comercial y de Consumo del Banco Guayaquil S.A.**

La Fábrica de Créditos del Banco de Guayaquil se encuentra ubicada en la Matriz del Banco, en la ciudad de Guayaquil y es una unidad creada hace 3 años y es la encargada de la revisión, calificación y aprobación de créditos comerciales y de consumo, este equipo está conformado por 30 personas aproximadamente entre los supervisores y agentes de operaciones crediticias, la cual cuenta con un sistema computarizado llamado NEOCOMERCIAL mediante el cual se ingresan las solicitudes y se indexan la documentación recibida por el área comercial, la misma que es verificada por los asistentes de fábrica de crédito, y dentro del mismo se ingresan los respectivos comentarios de aprobación o negación de las operaciones. En el caso comercial se maneja mediante un sistema HOST en donde se ingresa la solicitud y la documentación debe ser escaneada directamente a la fábrica de crédito en donde aleatoriamente en orden de llegada se asigna a los asistentes para verificación de referencias y luego se direcciona al departamento de riesgos para su aprobación o negación. En resumen estos 2 sistemas están al alcance de los usuarios comerciales que solicitan las operaciones de crédito, lógicamente después de haber sido analizados en un comité previo con su jefe inmediato.

#### **3.2.1.5.1 Resultados**

##### **Reporte de la Planificación Preliminar**

El reporte contendrá el resultado del conocimiento acumulado de los sistemas de Calificación y Aprobación de Créditos Comercial y de Consumo, detallará su planificación, base legal, organización, personal, producción, tecnología, seguridad, mecanismos de control y comunicación de resultados.

Este reporte es de uso exclusivo del equipo de auditoría y debe ser aprobado por el supervisor.

### **3.2.2. CONTROL INTERNO**

#### **3.2.2.1 Planificación Específica**

##### **Objetivos:**

- Evaluar el control interno del sistema de Aprobación y Calificación de Créditos Comercial y de Consumo de la Fábrica de Crédito de Banco Guayaquil.
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen.
- Identificar áreas críticas.
- Establecer el enfoque del examen.

**Resultados:**

**Para la empresa:** Informe de evaluación del control interno a los sistemas de Aprobación y Calificación de Créditos Comercial y de Consumo de la Fábrica de Crédito de Banco Guayaquil, que implementado permitirá mejorar su eficacia.

**Para el equipo:**

**3.2.2.2 Informe de planificación estratégica.**

**Matriz de evaluación de riesgo de auditoría.-** En esta matriz se detallara los diferentes componentes evaluados a nivel de riesgo Inherente y de control calificado en alto, medio y bajo.

**Plan de muestreo:** Nos ayuda a determinar los datos estadísticos y la evaluación del control interno que proporciona el tamaño de la muestra y definirá los tipos de pruebas de auditoría, se clasifican en:

**Prueba sustantiva:** Verificar la razonabilidad en la presentación de la información de la entidad.

**Prueba de cumplimiento:** Determinar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos del control interno.

**Prueba de doble finalidad:** Cumplimiento de procedimientos de control y razonabilidad en la presentación de la información de la entidad.

**3.3. Ejecución de la Auditoría.**

“En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de

la gestión y determinación de los hallazgos para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.”<sup>19</sup>

### **3.3.1. Obtención de evidencias**

Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes.

Confiabilidad de los antecedentes obtenidos; los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada.

### **3.3.2. Indicadores de gestión.**

“Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

Se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan dos datos; una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

<sup>20</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

### 3.3.3. Criterios de auditoría.<sup>21</sup>

Existen múltiples criterios que se pueden utilizar en auditoría de gestión; para efectos de esta guía se detallan a continuación algunos criterios de auditoría que pueden ser modificados según la naturaleza de la entidad bajo examen:

La medición del desempeño es apropiada.

Los servicios o bienes, están bien definidos

Las características del bien o servicio, como calidad y nivel de servicios, deben estar claramente especificadas.

Los insumos están relacionados, con los productos o resultados producidos.

Los datos de insumos y producción de bienes y servicios, serán verificados.

El desempeño debe ser adecuado, en comparación con el estándar.

La base de comparación debe ser adecuada.

El nivel actual de rendimiento debe ser aceptable, en comparación con la base establecida.

Los informes del desempeño serán claros, oportunos; establecerán, si los objetivos han sido logrados y qué áreas o actividades necesitan acciones correctivas con el fin de mejorar la productividad.

La comunicación a los servidores, sobre los niveles de desempeño alcanzados, en comparación con los esperados, así como una investigación sobre la calidad del ambiente de trabajo, ayuda a la mejora de la productividad.

La mejora en la eficiencia, debe ser evaluada sistemáticamente, realizando análisis de organización y metodología de trabajo.

Los Informes sobre productividad de bienes y/o servicios, se mantienen actualizados

---

<sup>21</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

Los sistemas informáticos son evaluados periódicamente, con el fin de detectar fallas que puedan afectar a las operaciones.

Actualización periódica de los procesos de evaluación de desempeño, considerando la normativa que se dicta para el efecto.

#### **3.3.4. Papeles de Trabajo<sup>22</sup>**

Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son los documentos en donde constara la evidencia necesaria para cimentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.

El siguiente cuestionario de Control Interno, fue tomado de la matriz del cuestionario de MICORRE-MC y las preguntas en cada uno de los componentes fueron elaboradas por los autores de esta investigación con la participación de la Gerencia de la fábrica de Crédito, las mismas que se adaptan a las necesidades de la institución.

---

<sup>22</sup> Contraloría General del Estado, Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, Ecuador, 2011.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>					
1	Integridad y valores éticos	¿Posee el Banco un código de ética?	X		
		¿Las relaciones con los empleados, clientes, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X		
		Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		X	
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?		X	
		¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X		
3	Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X		
		¿Existen manuales de procesos?	X		
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		
		¿Existe comunicación interna y externa?	X		
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?		X	
		¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?		X	
5	Gestión del Capital Humano	¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?		X	No en algunos casos, ya que las políticas de ciertos sistemas solo se tienen en ciertos departamentos
			7	5	
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>					
6	Estimación de Probabilidad de Impacto	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos del Banco?	X		
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.	X		
7	Evaluación de Riesgos	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		X	No, ya que en ciertas áreas se basan únicamente en sistemas computarizados.

		Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	X		
8	Riesgos Originados por Cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al Banco?	X		
		¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el Banco?	X		
			5	1	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
9	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?		X	
		¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?	X		
10	Principales Actividades de Control	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	X		
		¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	X		
		¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles del Banco encargados de ejecutarlos?	X		
		¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales informáticos y de dirección?	X		
11	Controles sobre los Sistemas de Información	¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?	X		
		¿Existe apoyo del Gerente del Banco para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	X		
		Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	X		
		Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	X		
			9	1	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>					
12	Cultura de Información en todos los Niveles	¿Existen políticas en el Banco relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	X		
		¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir	X		

		ascendente, transversal, horizontal y descendente?			
		Se comunica al personal del Banco sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de las metas del Banco?	X		
13	Herramientas para la Supervisión	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?		X	
		¿La información del Banco constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	X		
14	Confiabilidad de la Información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X		
		¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X		
		¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?		X	
15	Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X		
		¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?	X		
16	Comunicación Externa	¿Se actualiza permanentemente la página WEB del Banco?	X		
		La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?	X		
			10	2	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
17	Supervisión Permanente	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	X		
		¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente del Banco por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?	X		
		¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	X		
18	Supervisión Interna	Existe planes de acción correctiva?	X		

		¿La Auditoria Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?	X		
19	Supervisión Externa	¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X		
		¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?		X	
			6	1	
<b>TOTAL</b>			<b>37</b>	<b>10</b>	
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>CT</b>	37
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>PT</b>	47
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				<b>NC</b>	79%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				<b>NR</b>	21%

**MATRIZ DE RIESGOS**

MATRIZ DE RIESGOS							P.T. #
							Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos
N°	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA
		IDENTIFICACION	EFFECTO POTENCIAL	A	M	B	
1	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	Al no asignar autoridad o responsabilidades a otras áreas se duplican los procesos		4		
		¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	El número de personal como en el caso de la Fábrica de Créditos no está de acuerdo con la complejidad de las actividades, lo que causa demora en las respuestas a las solicitudes. Demora		3		
2	Gestión del Capital Humano	¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	Las políticas de la Fábrica de Créditos no se comparten con las gerencias de agencias lo que ocasiona que las mismas pasen para aprobación solicitudes que no cumplen con los requerimientos exigidos. Duplicidad de procesos.		3		
3	EVALUACION DE RIESGOS	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	La metodología para evaluación de riesgos se da por medios computarizados, haciendo falta más análisis personal por parte del departamento de Riesgos. Falta evaluación de riesgos			1	

4	INTEGRACION CON LAS DECISIONES SOBRE LOS RIESGOS	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	Al momento de la toma de decisiones la dirección comparte solo ciertas áreas, lo cual lo debería hacer también con las gerencias de agencias. Duplicidad de operaciones			1	
5	HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISION	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	No hay comunicación de información a las personas adecuadas, lo que ocasiona duplicidad en las operaciones, aumento de riesgos en los créditos y pérdida de tiempo				
6	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	La información es de calidad pero no está accesible para todo el personal, ocasiona Demora y Duplicidad de operaciones.	5			
7	Supervisión Externa	¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?	Se puede omitir información que afecte los resultados de auditorías externas				
<b>SUBTOTAL</b>				<b>5</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>17</b>			
<b>RIESGO INHERENTE</b>				<b>48,57%</b>			

## ELABORACION DE PROGRAMAS

### PAPELES DE TRABAJO

<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>P.T. # 001</b>
<b>CEDULA NARRATIVA</b>	<b>REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio</b>
<b>CEDULA NARRATIVA</b>	
<p>Se realizó una visita previa a la Fábrica de Crédito del Banco Guayaquil S.A., en la cual nos pudimos entrevistar con la Gerencia tanto de la Fábrica de Crédito Comercial y la Subgerencia de la Unidad de Riesgos, respectivamente, quienes nos dieron a conocer el proceso de análisis, calificación, aprobación o negación de créditos en su departamento. Todo esto dentro de la línea de información indispensable y suficiente para efectos de este análisis y salvaguardando la información confidencial de los procesos de la institución.</p> <p>En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas:</p> <p><b>1. Su departamento cuenta con un manual de políticas y procedimiento para la calificación y aprobación de créditos?</b> Si, cuenta con el Manual de Crédito Interno, en el que está desglosado tanto políticas para consumo, como para crédito comercial.</p> <p><b>2.Cuál es el porcentaje de aprobación de solicitudes de crédito en el segmento consumo?</b> Al cierre 2015 el porcentaje de aprobaciones de crédito de consumo y comercial fue del 48%, en base a las solicitudes ingresadas.</p> <p><b>3. Cuentan con un sistema que esté acorde a las necesidades del Banco y de los usuarios internos?</b> Si, el Banco cuenta con un aplicativo llamado NEOCOMERCIAL, mediante el cual se ingresan solicitudes (consumo), se indexa la documentación recibida por el área comercial, la misma que es verificada por los asistentes de Fábrica de Crédito, y dentro del mismo se ingresan los respectivos comentarios de aprobación o negación de las operaciones. En el caso comercial se maneja mediante un sistema HOST en donde se ingresa la solicitud y la documentación debe ser escaneada directamente a la Fábrica de Crédito, en donde, aleatoriamente en orden de llegada, se asigna a los asistentes para verificación de referencias y luego se direcciona a la Unidad de Riesgos para su análisis financiero y obtener así la aprobación o negación. En resumen; estos 2 sistemas están al alcance de los usuarios comerciales que solicitan las operaciones de crédito, lógicamente después de haber sido analizados en un Comité previo con su Jefe Inmediato.</p> <p><b>4. Cuentan con montos máximos establecidos por el banco para aprobación de operaciones crediticias</b></p> <p>Para el segmento de Consumo el principal producto que se analiza en Fábrica de Crédito es el Multicrédito que tiene montos que van desde Usd. 2000 hasta el máximo de Usd. 40.000 a 48 meses plazo. En el segmento comercial el monto máximo va hasta Usd. 100.000 con un análisis básico financiero por parte de la Fábrica de Crédito y Unidad de Riesgos, y si el endeudamiento total del cliente o grupo económico excede ese monto, se puede aprobar hasta lo que el comité de crédito pertinente: A, B, C, decida bajo modalidad de Línea de Crédito. Los comités se definen en base a montos de aprobación, depende el monto de la línea propuesta para conocer que Vicepresidencia analizará la operación u operaciones propuestas.</p>	

**5. Existen excepciones en los montos establecidos? Si o No, en qué casos?**

Si existen excepciones en casos extraordinarios, en los que se encuentren bien justificados los motivos por los que el cliente alicante a la operación de crédito no cumpla las políticas internas del producto; con el respectivo visto bueno de la gerencia zonal, regional o de ser el caso de la Vicepresidencia Regional.

**6. Quienes son los encargados de la aprobación de créditos en el sistema NEOCOMERCIAL?**

Son los Oficiales Sénior de la Fábrica de Crédito quienes se encargan de analizar y aprobar las operaciones.

**7. El personal de su área tiene experiencia en el ámbito crediticio?**

Si, el personal cumple el perfil adecuado para el cargo, y la mayoría tiene experiencia como oficial de crédito o analista de créditos en otras instituciones financieras.

**8. El personal que maneja la aprobación y calificación de créditos está alta y constantemente capacitado sobre las políticas internas de crédito del Banco?**

Si, ya que no sólo al personal de Fábrica de Crédito se le capacita e informa sobre cambios o actualizaciones en políticas de crédito internas, sino a toda la red comercial que conforma el banco; claro que a la red se le informa solo lo necesario para la captación de crédito, las políticas de acuerdo a perfiles de clientes, capacidad de pago y análisis de endeudamiento es manejado únicamente por la fábrica, la red comercial posee simuladores de estas fórmulas para poder perfilar mejor a los prospectos de clientes.

**9. Los procesos tanto de calificación como de aprobación están adecuadamente distribuidos entre su personal?**

Sí. El trabajo es distribuido diariamente entre todo el personal en base al orden de llegada de cada solicitud de crédito y se asigna la revisión de la documentación a los asistentes para la respectiva verificación de referencias y documentación, posterior a este proceso, pasa a los Oficiales Sénior quienes se encargan de analizar la información ingresada con la documentación entregada por el cliente para su aprobación o negación.

**10. Cuáles son los principales factores por los que se da la negativa de un crédito?**

Principalmente por no cumplir la capacidad de pago, el perfil (ingresos mínimos, estabilidad laboral, entrega de documentación completa, perfil socioeconómico) y por endeudamiento creciente o sobreendeudamiento.

**11. La decisión final de aprobación de las operaciones de crédito propuestas recae sobre cuántas personas, o solo sobre la Gerencia?**

En el caso de consumo la decisión la toman los Oficiales Sénior de acuerdo al resultado del cliente del cumplimiento de las políticas del producto, al perfil de cliente y al análisis de la capacidad de pago. En el caso comercial, lo aprueba la subgerencia de la Unidad de Riesgos hasta 100M, a partir de ahí depende el monto para que apruebe cada comité de Vicepresidentes, pero siempre con la presencia de un miembro de la Unidad de Riesgos, presentes con voz pero sin voto.

**12. Las políticas para aprobación de créditos están debidamente alineadas con las políticas de la Unidad de Rasgos del Banco.**

Lógicamente, ya que las políticas que maneja la Fábrica de Crédito son establecidas en base a análisis de indicadores financieros establecidos por la Unidad de Riesgos, en base a previos análisis tanto para el tema comercial como para el tema de consumo.

**13. Se puede decir que sin la debida revisión y aprobación de la Fábrica de Crédito las operaciones crediticias comerciales y de consumo no pueden ser otorgadas.**

Es correcto, la Fábrica en conjunto con la Unidad de Riesgos de Banco Guayaquil son las únicas áreas encargadas y autorizadas para la aprobación de cualquier tipo de crédito.

<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>P.T #002</b>				
<b>POLITICAS DE CREDITO DE CONSUMO</b>	<b>REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio</b>				
<b>FICHA DE CARACTERISTICAS Y POLITICAS DEL PRODUCTO MULTICREDITO</b>					
<p>El producto <b>MULTICREDITO</b> solo financiará necesidades de consumo, sin que esto interfiera con la naturaleza de los otros productos del Banco.          No aplican clientes con segmento microcrédito a los cuales se los atenderá con un producto específico.</p>					
<b>Políticas de Crédito</b>					
<b>Segmento Objetivo</b>					
El departamento comercial enfocará su gestión de producto hacia las personas naturales ecuatorianos o extranjeros con residencia permanente en el Ecuador mínimo 3 años, que registren un ingreso bruto de al menos <u>800 dólares</u> mensuales y sus niveles de endeudamiento no rebasen los niveles que el banco considere tolerables. Adicionalmente es importante que la residencia del cliente sea ubicada en zonas de accesibilidad para el adecuado manejo de la relación comercial y de la cobranza en caso de que fuera necesaria.					
<b>Restricciones</b>					
No son parte del mercado objetivo los empleados o personas vinculadas al Banco de Guayaquil así como los dependientes que realizan actividades de alta rotación como por ejemplo: Obreros de la construcción, dependientes de almacenes, guardias de seguridad, choferes, jornaleros, o independientes cuyos negocios donde su actividad atenta a la moral pública. <u>No son considerados mercado objetivo y por lo tanto no se aceptarán solicitudes de crédito de personas que en los últimos 5 años hayan registrado créditos en demanda judicial y/o créditos castigados.</u>					
<b>Políticas del Producto</b>					
	<b>AAA</b>	<b>AA</b>	<b>A</b>	<b>Cliente BG (2)-No Segmentado</b>	<b>No Cliente BG (3)</b>
Segmentación interna					
Monto Máximo (1)	\$40.000,00	\$30.000,00	\$25.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00
Monto Mínimo	\$2.000,00				
Plazo máximo	Hasta \$5M plazo máximo 36 meses, mayores a \$5M hasta 48 meses		Hasta \$5M plazo máximo 36 meses, mayores a \$5M hasta 42 meses		
Garantía	Hasta el 50% del monto máximo a sola firma.				
	Garante personal a partir del 50% del monto máximo				
<b>Perfil socio económico del cliente</b>					
Edad mínima	21				
Edad máxima a la fecha del último dividendo a pagar	70				
Estabilidad Laboral mínima en trabajo actual (Dependiente)	1 años para sector privado y 2 años para sector público				

Estabilidad Laboral (Independiente y/o Negocio Propio)	3 años	
Saldos promedios	Depósitos y Saldos promedios estables en sus cuentas en los últimos 3 meses acordes al monto de crédito solicitado.	
Residencia en el país	Ser ecuatoriano o extranjero con residencia permanente en el Ecuador mínimo de 3 años	
Ubicación domiciliaria	Residencia ubicada en zonas urbanas o rurales que no presenten problemas de accesibilidad. La Unidad de Riesgos será la encargada de determinar y actualizar las zonas que no pueden ser aceptadas.	
<b>Comportamiento crediticio del cliente y cónyuge</b>		
Buro de crédito en el último mes	En el mes anterior a la solicitud deberá Presentar al día todas sus obligaciones con el sistema financiero (Calificación A) o presentar un monto vencido máximo de 30 días (calificación B) menor a USD.100. El día de presentación de la solicitud no podrá tener pagos u obligaciones vencidas de ninguna índole en el BG.	
LISTAS NEGATIVAS	Homónimos (Falsos positivos). Validación área de Cumplimiento	
<b>DOCUMENTACION</b>		
<b>Requisitos a ser presentados por el Cliente y cónyuge si aplica</b>		
Solicitud única de crédito debidamente firmada por los solicitantes	X	
Cédulas	X	
Planilla de servicio básico actual	X	
<b>Documento probatorio de ingresos</b> tales como: Estados de cuenta corriente o ahorros, Certificado laboral, Roles de pago, Comprobante de acreditación de jubilación, Contrato de arrendamiento, Facturas por honorarios profesionales, Certificado de comisiones, Declaración del impuesto a la renta de los últimos tres ejercicios económicos, del deudor y cónyuge, en los casos que aplique.	X	
<b>EXCEPCIONES</b>		
	<b>NIVELES DE EXCEPCIÓN</b>	
	<b>SOLICITA</b>	<b>APRUEBA</b>
Por políticas	AREA DE NEGOCIO	VP COMERCIAL Y VP RIESGOS
Por documentación	AREA DE NEGOCIO	GERENTE FABRIC. DE CREDITO
(1) Cualquier valor superior será con garantía real equivalente al 140% de cobertura		
(2) Se denomina <b>Cliente BG</b> a quien demuestre una antigüedad mayor o igual a 6 meses. La variable que determinará la antigüedad es la fecha de apertura de una cuenta corriente, de ahorros u operaciones		

de depósitos a plazo que al momento de la consulta se encuentren activa y con movimientos periódicos que determinen su uso y vigencia y/o haya registrado una operación de crédito que a la fecha se encuentra vigente o haya sido cancelada en los 6 meses previos a la consulta, lo último también aplica para los depósitos a plazo

(3) Sólo se podrán otorgar créditos a no clientes del BG que registren un excelente perfil y amplia capacidad de pago.

**OBSERVACIONES:** Estas políticas son validadas en todas y cada una de las solicitudes de crédito que se ingresan a la fábrica de crédito, si no aprueba cualquiera de ellas; la solicitud del cliente es manejada por la vía de excepción.

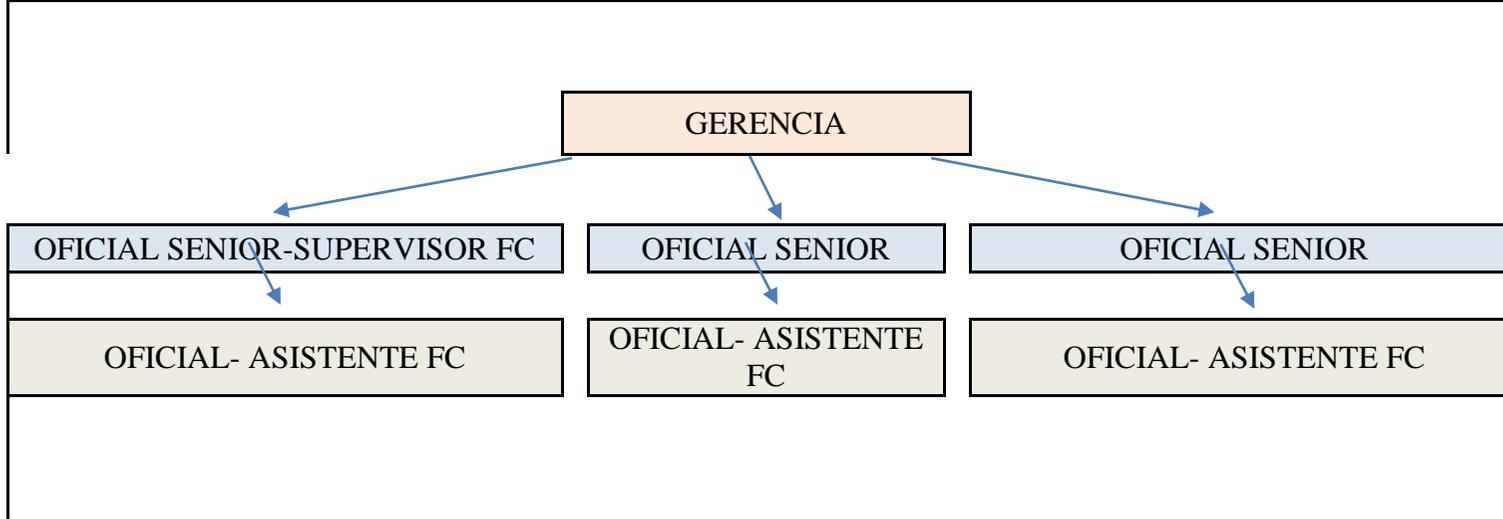
<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>P.T #003</b>
<b>POLITICAS A CONSIDERAR EN CREDITO COMERCIAL</b>	<b>REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio</b>
<b>CONSIDERACIONES PARA EL OTORGAMIENTO DE FACILIDADES AL SEGMENTO PYME</b>	
<b>Segmentación</b>	
Para la administración del portafolio PYME se procede a segmentar los clientes en función del nivel de riesgo crediticio que tengan con el Banco:	
<b>1.- Exposición del cliente desde US\$100.000</b>	
Deberán cumplir las mismas definiciones contempladas en el Manual del Segmento Corporativo - Empresarial, entre ellas las contempladas para la presentación de líneas de crédito a los Comités de Crédito respectivos, así como los requerimientos de garantías reales preferentemente hipotecarias y cobertura mínima exigida.	
<b>2.- Exposición del cliente entre US\$40.001 hasta US\$99.999</b>	
Los riesgos comprendidos entre US\$40.001 y US\$99.000 deberán seguir la metodología de evaluación descrita en el numeral siguiente e instrumentarse siempre con garantías reales de preferencia hipotecarias. Serán aprobados únicamente los clientes que obtengan calificaciones A1, A2, A3 y cumplan el perfil financiero de cliente elegible.	
<b>3.- Exposición del cliente hasta US\$40.000</b>	
Los clientes con categorías de riesgo "A1", "A2" y "A3" deberán instrumentarse con garantía reales de preferencia hipotecaria o garantías autoliquidables. No podrán ser aprobados clientes que obtengan calificaciones diferentes a las antes mencionadas.	
En todos los casos el cliente deberá registrar cuentas corrientes o de ahorros con saldos promedios estables en los 3 últimos meses.	
<b>Perfil Financiero de los clientes elegibles</b>	
Ratio de Liquidez	Mínimo 0.7
Participación del accionista en el apalancamiento (incluyendo sus cuentas del pasivo con accionistas)	Mínimo el 30%
Capital Social	Mínimo US\$10.000
Utilidad Neta	Mínimo 1%
EBITDA / Gastos financieros	2 veces
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	15%
Tendencia de las ventas	Crecientes o Estables
<b><u>A1</u></b> Monto: US\$ 40,000	<b><u>A1, A2, A3</u></b> Plazo: hasta 36 meses
<b><u>A2</u></b> Monto: US\$ 30,000	
<b><u>A3</u></b> Monto: US\$ 25,000	

\* Los jefes de oficina y gestores deberán informar a los niveles superiores en la orden de operación el nivel de calificación obtenido por el cliente además de los comentarios pertinentes a los principales índices financieros.

\* Es obligación de los niveles de aprobación (Jefes de oficina, gerentes zonales y Vicepresidentes regionales) solicitar y revisar los resultados y la coherencia de la información ingresada en la ficha de calificación de riesgo.

**OBSERVACIONES:** Todas estas condiciones y políticas el ejecutivo de cuenta debe tomar en cuenta al momento de la oferta de un crédito comercial, ya que toda la información financiera del cliente es receptada por él o ella. Estas políticas son realizadas en base a análisis muy completos y complejos de la Unidad de Riesgos del Banco; lógicamente enfocados a los objetivos y seguridad crediticia del banco.

<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>P.T #004</b>
<b>ORGANIGRAMA FABRICA DE CREDITO</b>	<b>REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio</b>



**OBSERVACIONES:** El organigrama está conformado de manera simple, la gerencia de la Fábrica de Crédito encabeza la misma, debajo de ella operan los oficiales séniores que aprueban las operaciones, y debajo de ellos los oficiales asistentes de la fábrica que se encargan de la calificación y verificación de referencias de una solicitud de crédito.

PAPELES DE TRABAJO		P.T #005	
RESUMEN DE CREDITO COMERCIAL DE EMPRESA XXX		REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio	
Destino	capital de trabajo		
Monto	\$ 50.000,00		
Plazo	90		
Tipo de Garantía	Otras no especificadas	Avalúo	
Breve Descripción de la garantía	GARANTIA PERSONAL DE PRESIDENTE DE LA EMP.		
Calif. SBS	A3		
Perfil Financiero de los clientes:			
Ratios Financieros	Inf. Cliente	Política BG	
Ratio de Liquidez	3,09	Mínimo 0.7	
Participación del accionista en el apalancamiento ( <i>incluyendo sus cuentas del pasivo con accionistas</i> )	70%	Mínimo el 30%	
Capital Social	\$ 400,00	Mínimo US\$10.000	
Utilidad Neta	11%	Mínimo 1%	
EBITDA / Gastos financieros	112,9	2 veces	
Rentabilidad sobre el patrimonio ( <i>ROE</i> )	50,74%	15%	
Tendencia de las ventas	ESTABLES	Crecientes o Estables	
Fundamento para la Recomendación del Crédito:			
<p><b>OBSERVACIONES:</b> En esta ficha se califica la información de ratios financieros con relación a sus EEEF declarados en su impuesto a la renta de los 3 últimos años. Aquí se analiza si el cliente cumple con las políticas establecidas por el banco para ser sujeto de crédito comercial y del cumplimiento de estas premisas depende la aprobación.</p> <p>En esta ficha se detalla el destino del crédito, garantías y se fundamenta brevemente el motivo por el que debe ser aprobada la operación, toda esta información es llenada por el ejecutivo de cuenta y remitida a la Fábrica de Crédito para el análisis respectivo.</p>			

<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>P.T. #006</b>
<b>BENCHMARK MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL Y CONSUMO AL CIERRE 2015.</b>	<b>REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio.</b>

#### MORA COMERCIAL

RK	FECHA	FEB-15	DIC-15	ENE-16	FEB-16	VAR. FEB-16 Vs	VAR. FEB-16 Vs	VAR. FEB-16 Vs	VAR. FEB-16
	BANCOS	INDICE	INDICE	INDICE	INDICE	ENE-16	DIC-15	FEB-15	Vs ENE-16
1	CITIBANK	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	↑
2	INTERNACIONAL	0.70%	0.45%	0.53%	0.54%	0.00%	0.08%	-0.16%	↑
3	BOLIVARIANO	0.70%	0.37%	0.44%	0.54%	0.10%	0.17%	-0.16%	↑
4	GUAYAQUIL	0.52%	0.87%	1.03%	1.09%	0.05%	0.21%	0.56%	↑
5	PRODUBANCO	0.82%	1.20%	1.40%	1.41%	0.01%	0.22%	0.59%	↑
6	MACHALA	0.95%	1.21%	1.34%	1.82%	0.48%	0.62%	0.87%	↑
7	PICHINCHA	1.36%	1.26%	1.98%	1.85%	-0.14%	0.59%	0.48%	↓
8	PACIFICO	0.93%	0.75%	1.49%	2.44%	0.94%	1.69%	1.50%	↑
9	AUSTRO	2.19%	2.88%	4.33%	4.51%	0.18%	1.63%	2.32%	↑
10	PROCREDIT	2.86%	4.53%	4.45%	4.86%	0.41%	0.33%	2.00%	↑
	10 PRIMEROS	0.98%	1.02%	1.42%	1.52%	0.11%	0.51%	0.54%	↑
	TOTAL SISTEMA	1.06%	1.13%	1.54%	1.65%	0.11%	0.53%	0.60%	↑

#### MORA CONSUMO

RK	FECHA	FEB-15	DIC-15	ENE-16	FEB-16	VAR. FEB-16 Vs	VAR. FEB-16 Vs	VAR. FEB-16 Vs	VAR. FEB-16
	BANCOS	INDICE	INDICE	INDICE	INDICE	ENE-16	DIC-15	FEB-15	Vs ENE-16
1	RUMIÑAHUI	4.01%	2.84%	4.11%	4.17%	0.06%	1.33%	0.17%	↑
2	BOLIVARIANO	3.69%	3.97%	4.77%	5.91%	1.14%	1.94%	2.22%	↑
3	GUAYAQUIL	5.87%	6.11%	6.27%	6.62%	0.34%	0.51%	0.75%	↑
4	MACHALA	4.63%	5.48%	6.65%	7.57%	0.92%	2.09%	2.94%	↑
5	PRODUBANCO	7.58%	6.32%	7.72%	8.75%	1.03%	2.44%	1.17%	↑
6	PACIFICO	5.63%	8.02%	8.41%	9.04%	0.63%	1.02%	3.41%	↑
7	INTERNACIONAL	7.29%	7.08%	8.51%	9.86%	1.36%	2.78%	2.57%	↑
8	AUSTRO	8.04%	7.61%	8.92%	9.87%	0.95%	2.26%	1.83%	↑
9	PICHINCHA	8.07%	7.03%	9.40%	10.83%	1.43%	3.80%	2.76%	↑
10	SOLIDARIO	9.72%	12.24%	14.27%	13.90%	-0.37%	1.66%	4.18%	↓
	10 PRIMEROS	6.92%	6.92%	8.26%	9.17%	0.91%	2.26%	2.26%	↑
	TOTAL SISTEMA	6.91%	6.93%	8.28%	9.13%	0.86%	2.21%	2.23%	↑

**OBSERVACIONES:** En base al benchmark obtenido por Banco Guayaquil, se puede observar que el Banco en límite de morosidad ocupa en el segmento consumo, el séptimo lugar, siendo el décimo el banco con el mejor índice de cartera vencida en este segmento. Por el lado de crédito comercial, el banco se encuentra posicionado en la sexta posición. Estos índices están sobre la media general a nivel del sistema financiero del país.

PAPELES DE TRABAJO

P.T. #007

BENCHMARK COLOCACION DE CREDITO COMERCIAL Y DE CONSUMO AL CIERRE 2015

REALIZADO POR: Gabriela Cobos y Santiago Villavicencio

CREDITO COMERCIAL CONSOLIDADO

Rk	FECHA	FEB-15		DIC-15		ENE-16		FEB-16		VAR. FEB-16 Vs ENE-16		VAR. FEB-16 Vs DIC-15		VAR. FEB-16 Vs FEB-15		VAR %PART. FEB-16 Vs ENE-16
		SALDO	% PART	\$ VAR	% VAR	\$ VAR	% VAR	\$ VAR	% VAR							
1	PICHINCHA	2,553,549	25.94%	2,145,953	24.57%	2,121,592	24.57%	2,066,829	23.82%	-54,763	-2.58%	-79,124	-3.69%	-486,720	-19.06%	↓
2	INTERNACIONAL	1,280,421	13.01%	1,287,060	14.74%	1,274,546	14.76%	1,316,837	15.18%	42,291	3.32%	29,777	2.31%	36,416	2.84%	↑
3	PRODUBANCO	1,518,698	15.43%	1,290,378	14.43%	1,273,631	14.75%	1,273,437	14.68%	-193	-0.02%	13,059	1.04%	-245,261	-16.15%	↓
4	PACIFICO	1,046,761	10.63%	957,249	10.96%	992,865	11.50%	967,327	11.15%	-25,538	-2.57%	10,078	1.05%	-79,434	-7.59%	↓
5	BOLIVARIANO	1,097,269	11.15%	1,006,152	11.52%	942,932	10.92%	958,197	11.04%	15,265	1.62%	-47,955	-4.77%	-139,072	-12.67%	↓
6	GUAYAQUIL	1,070,958	10.88%	898,047	10.28%	855,480	9.91%	929,408	10.71%	73,928	8.64%	31,361	3.49%	-141,549	-13.22%	↑
7	AUSTRO	352,494	3.58%	350,020	4.01%	345,513	4.00%	345,401	3.98%	-111	-0.03%	-4,618	-1.32%	-7,093	-2.01%	↓
8	CITIBANK	292,416	2.97%	261,925	3.00%	272,782	3.16%	270,140	3.11%	-2,642	-0.97%	8,215	3.14%	-22,276	-7.82%	↓
9	MACHALA	194,220	1.97%	176,659	2.02%	172,501	2.00%	173,362	2.00%	861	0.50%	-3,297	-1.87%	-20,858	-10.74%	↓
10	PROCREDIT	176,049	1.79%	174,782	2.00%	171,703	1.99%	169,196	1.95%	-2,507	-1.46%	-5,586	-3.20%	-6,853	-3.89%	↓
10	PRIMEROS	9,582,835	97.35%	8,518,224	97.53%	8,423,545	97.56%	8,470,134	97.62%	46,589	0.55%	-48,090	-0.56%	-1,112,700	-11.61%	↑
	TOTAL SISTEMA	9,843,877	100.00%	8,734,009	100.00%	8,634,321	100.00%	8,576,365	100.00%	42,044	0.49%	-57,644	-0.66%	-1,167,513	-11.86%	↔

CREDITO DE CONSUMO CONSOLIDADO

Rk	FECHA	FEB-15		DIC-15		ENE-16		FEB-16		VAR. FEB-16 Vs ENE-16		VAR. FEB-16 Vs DIC-15		VAR. FEB-16 Vs FEB-15		VAR %PART. FEB-16 Vs ENE-16
		SALDO	% PART	\$ VAR	% VAR	\$ VAR	% VAR	\$ VAR	% VAR							
1	PICHINCHA	2,316,413	33.52%	2,021,337	31.93%	2,003,270	32.18%	1,954,342	31.97%	-48,928	-2.44%	-66,995	-3.31%	-362,070	-15.63%	↓
2	PACIFICO	1,102,092	15.95%	1,086,597	17.16%	1,065,816	17.12%	1,054,249	17.24%	-11,566	-1.09%	-32,348	-2.98%	-47,842	-4.34%	↓
3	GUAYAQUIL	936,726	13.65%	863,979	13.65%	846,510	13.60%	832,553	13.62%	-13,957	-1.65%	-31,426	-3.64%	-104,174	-11.12%	↓
4	AUSTRO	556,901	8.06%	518,544	8.19%	509,480	8.18%	501,951	8.21%	-7,529	-1.48%	-16,593	-3.20%	-54,950	-9.87%	↓
5	PRODUBANCO	472,155	6.80%	456,478	7.21%	453,004	7.28%	449,192	7.35%	-3,812	-0.84%	-7,286	-1.60%	-22,963	-4.86%	↓
6	BOLIVARIANO	270,198	3.91%	293,209	4.47%	276,470	4.44%	271,055	4.43%	-5,416	-1.96%	-12,154	-4.29%	857	0.32%	↑
7	INTERNACIONAL	249,456	3.61%	260,122	4.11%	255,542	4.10%	251,626	4.12%	-3,916	-1.53%	-8,495	-3.27%	2,170	0.87%	↑
8	RUMIÑAHUI	277,487	4.02%	244,055	3.85%	241,444	3.88%	238,263	3.90%	-3,181	-1.32%	-5,799	-2.37%	-39,224	-14.14%	↓
9	SOLIDARIO	271,345	3.93%	222,072	3.51%	213,055	3.42%	208,734	3.41%	-4,321	-2.03%	-13,338	-6.01%	-62,611	-23.07%	↓
10	MACHALA	167,793	2.43%	144,908	2.29%	139,212	2.24%	134,889	2.21%	-4,322	-3.10%	-10,019	-6.91%	-32,904	-19.61%	↓
10	PRIMEROS	6,820,566	95.80%	6,101,302	96.37%	6,003,802	96.44%	5,896,854	96.45%	-106,948	-1.78%	-204,448	-3.35%	-723,712	-10.93%	↓
	TOTAL SISTEMA	6,911,011	100.00%	6,331,053	100.00%	6,225,451	100.00%	6,113,878	100.00%	-111,575	-1.79%	-217,177	-3.43%	-797,134	-11.53%	↔

FUENTE: Benchmark elaborado por Banco Guayaquil s.a. Información general de la Superintendencia de Bancos.

## DESARROLLO DE HALLAZGOS

<b>H.H # 001</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>
<b>CONDICION</b>	Centralización de los procesos de calificación y aprobación de créditos
<b>CRITERIO</b>	El control y la administración de los activos del banco por parte del comité de riesgos
<b>CAUSA</b>	La centralización de procesos se da por la necesidad de tener un control directo de las operaciones crediticias por parte del comité de riesgos del banco, que reportan directamente a la presidencia.
<b>EFECTO</b>	La centralización de estos procesos tiene como efecto la demora en la respuesta a las solicitudes de crédito, un alto porcentaje de solicitudes negadas y constantes solicitudes de reconsideración a las negativas por parte del área comercial
<b>CONCLUSIONES</b>	La centralización de los procesos de calificación y aprobación de créditos del Banco se da por el control de las operaciones crediticias que los debe realizar el comité de riesgos del banco.
<b>RECOMENDACIONES</b>	Se puede recomendar que una persona encargada de manejar los procesos de aprobación de créditos se encuentre en las agencias con mayor porcentaje de solicitudes crediticias, comparando este índice con las zonas con mayor índice de rechazo de operaciones, para así indicar a personal para que analice más de cerca la documentación en las zonas de rechazo y agilite el proceso en las zonas con alta producción.

<b>H.H # 002</b>	
<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>CONDICION</b>	Utilización del sistema NEOCOMERCIAL
<b>CRITERIO</b>	Es una herramienta ágil en donde tanto el área de fábrica de crédito como la comercial pueden trabajar sobre una solicitud crediticia
<b>CAUSA</b>	Por la optimización de recursos y por manejar un sistema unificado para toda la red comercial y toda la fábrica de crédito.
<b>EFFECTO</b>	Al ser un sistema computarizado no permite la personalización en el análisis del crédito pues no permite la discusión o explicación de ciertas situaciones que se presentan en una solicitud de crédito.
<b>CONCLUSIONES</b>	La utilización del Sistema NEOCOMERCIAL es necesaria para agilizar el proceso de aprobación de créditos que es manejado en los créditos comerciales y de consumo.
<b>RECOMENDACIONES</b>	Podríamos recomendar que a más del análisis realizado por el sistema NEOCOMERCIAL, el personal de la Fábrica de créditos encargado de la aprobación, en el caso de que se niegue el crédito, puedan realizar un análisis de otros factores que podrían dar pasó al crédito.

<b>H.H # 003</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>	
<b>CONDICION</b>	Personal de Fábrica de Crédito solo de Guayaquil
<b>CRITERIO</b>	El banco centraliza sus procesos única y exclusivamente en la fábrica de créditos.
<b>CAUSA</b>	La Fábrica de Créditos está ubicada en la ciudad de Guayaquil y ya ningún proceso se puede realizar en otra ciudad.
<b>EFEECTO</b>	El personal analiza todos los créditos de una manera objetiva dejando de lado la personalización que el área comercial da a los créditos en base al mercado de cada ciudad; es decir no se analiza en base al mercado-ciudad o tipo de cliente, sino solo mediante fórmulas establecidas.
<b>CONCLUSIONES</b>	La Fábrica de Créditos del Banco cuenta con personal únicamente de la ciudad de Guayaquil porque la misma se encuentra en la matriz del banco, y este personal no está familiarizado con los diferentes mercados que se manejan en las demás ciudades a las cuales pertenecen parte los créditos analizados.
<b>RECOMENDACIONES</b>	Se recomienda la descentralización del proceso de aprobación de créditos comercial y de consumo por lo menos con una persona por zona con mayor índice de créditos que tenga conocimiento de las condiciones del mercado en el cual está el peticionario del crédito

<b>H.H # 004</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>	
<b>CONDICION</b>	Poder de decisión (Únicamente 4 personas)
<b>CRITERIO</b>	Controlar el riesgo de crédito para entregar créditos 100% seguros en su mayoría y evitar elevados índices de cartera vencida.
<b>CAUSA</b>	Por la seguridad que se debe tener al analizar aprobar los créditos para que estos puedan ser recuperables en el tiempo establecido
<b>EFECTO</b>	Al ser cuatro personas las encargadas de la aprobación o negación de los créditos comercial y de consumo de la fábrica de créditos se puede ocasionar lentitud en las respuestas a los créditos ya que manejan solicitudes de la región centro y la región sur del país, y que no se pueden considerar explicaciones ni situaciones extraordinarias que a veces ocurren en ciertas solicitudes de clientes.
<b>CONCLUSIONES</b>	Este importante proceso está a cargo de muy pocas personas sin dar oportunidad a que un jefe del área comercial intervenga en la decisión, por ende se retrasan las respuestas o se dan muchas negaciones.
<b>RECOMENDACIONES</b>	Permitir a las gerencias comerciales de cada zona tomar decisiones con los respectivos límites de cupo, de esta manera se mantiene el control del riesgo de crédito con responsabilidad directa de las gerencias.

<b>H.H # 005</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>	
<b>CONDICION</b>	Manera de calificación de los créditos
<b>CRITERIO</b>	Se realiza mediante fórmulas de capacidad de pago y perfil de gastos del cliente.
<b>CAUSA</b>	Se intenta estandarizar el proceso de calificación para todos los créditos.
<b>EFFECTO</b>	Se dejan de lado observaciones importantes en diversas situaciones de los clientes, y el análisis se vuelve demasiado estricto.
<b>CONCLUSIONES</b>	Los créditos son calificados mediante fórmulas en las cuales no se puede evaluar otros factores o situaciones de los clientes que podrían compensar aspectos que se muestran negativos como resultado de la utilización de las formulas
<b>RECOMENDACIONES</b>	Realizar un análisis objetivo tomando en cuenta las recomendaciones o aclaraciones del área comercial para así proporcionar un mejor panorama al momento de calificar una operación de crédito y tener en cuenta otras variables como la estabilidad laboral, el lugar en donde labora el cliente, las garantías que ofrece, considerar la reciprocidad del cliente en el banco y saldos promedios de las cuentas bancarias.

<b>H.H # 006</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>	
<b>CONDICION</b>	Falta de decisión de la Gerencia Comercial en créditos comerciales y de consumo
<b>CRITERIO</b>	Las decisiones se toman únicamente en la fábrica de créditos
<b>CAUSA</b>	Las gerencias solamente pueden recomendar créditos pero no aprobarlos, la decisión es exclusiva de la fábrica.
<b>EFECTO</b>	Duplicidad en procesos porque se debe realizar un comité con la gerencia para luego enviar a la fábrica en el caso de créditos comerciales. En el caso de consumo se ingresan directo a NEO, pero de igual manera la gerencia no interviene en ninguna parte del proceso.
<b>CONCLUSIONES</b>	La Gerencia Comercial no tiene decisión en las aprobaciones de créditos, ya que estas le corresponden a la Fabrica, sin embargo, para pasar el crédito a la fábrica este debe pasar por la gerencia comercial en el segmento comercial y por NEO en el segmento consumo.
<b>RECOMENDACIONES</b>	Manejar las aprobaciones en las diversas gerencias comerciales por lo menos al segmento de crédito comercial ya que son volúmenes de crédito considerables y sobre los que se necesita conocer a fondo el negocio del cliente, su experiencia en el mercado, información de la que el área comercial puede dar fe.

<b>H.H # 007</b>	
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>Realizado por: Santiago Villavicencio y Gabriela Cobos</b>	
<b>CONDICION</b>	Falta de comunicación de las políticas de aprobación de créditos
<b>CRITERIO</b>	Las políticas de aprobación de crédito se manejan únicamente en la fábrica de créditos porque las decisiones de aprobación o negación se toman directamente en la fábrica de créditos.
<b>CAUSA</b>	La centralización de actividades y por controles internos muy estrictos que no permiten tener acceso ni a la visualización de esta información en el sistema del banco.
<b>EFFECTO</b>	Envío de solicitudes por el sistema NEO de solicitudes incompletas o mal perfiladas, análisis previos que se realizan en comités comerciales quedan sin efecto.
<b>CONCLUSIONES</b>	Las políticas de aprobación de Crédito se manejan únicamente en la fábrica y esto lo corroboramos en los informes finales de información encontrados en los papeles de trabajo, sin dar opción a que el personal del área comercial sepa a qué tipos de clientes enfocarse y cuales cumplen las políticas establecidas.
<b>RECOMENDACIONES</b>	Las políticas de aprobación de créditos deberían estar al alcance por lo menos desde la jerarquía de jefaturas de agencia para que así el jefe de cada oficina dirija a su equipo con una estrategia armada en base a esas políticas y buscar clientes que las cumplan.

### 3.3.5. Informe de Resultados

## INFORME DE AUDITORÍA

Cuenca, 4 de abril de 2016

Ingeniera

Macarena Palacios

Gerente de Sucursales y Agencias Banco Guayaquil

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado la auditoría de gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y de consumo del Banco Guayaquil al 2015

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, al marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): iniciativa de 5 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones) y el manual de reglamentos emitidos por la Contraloría General del Estado. Todo este marco legal exige que se realice un examen planificado y que su ejecución permita obtener información con certeza significativa, basada en documentación lo más verídica y razonable posible para obtener resultados y recomendaciones aplicables.

El objetivo de la auditoría fue el de determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procedimientos que, actualmente, el Banco Guayaquil ejecuta para calificar y aprobar un crédito ya sea del segmento comercial, como para el de consumo. Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el presente informe.

Atentamente,

Ana Gabriela Cobos

Auditor

Santiago Villavicencio

Auditor Jefe de Equipo

## **INFORMACION INTRODUCTORIA**

### **Antecedentes:**

Banco Guayaquil facilita el camino a sus clientes para que puedan alcanzar sus sueños, ofreciéndoles productos y servicios de calidad, trabajando siempre bajo la premisa “Lo mejor está por venir”.

Los clientes disfrutan de una amplia gama de productos y servicios a través de las oficinas del Banco Guayaquil y sus subsidiarias en el Ecuador, y en todo el mundo por alianzas con Bancos Internacionales.

Para la presente investigación, se analizaron los procesos de calificación y aprobación de crédito comercial y de consumo del Banco Guayaquil. Estos procesos centralizados en dos áreas específicas del Banco: Fábrica de Crédito y Unidad de Riesgos.

## **CONTROL INTERNO**

### **Informe de Control Interno**

#### **Ambiente de Control Interno**

#### **Centralización de los procesos de calificación y aprobación de créditos**

#### **Conclusión**

La centralización de los procesos de calificación y aprobación de créditos del Banco se da por el control de las operaciones crediticias que los debe realizar el comité de riesgos del banco.

#### **Recomendación #1**

Se puede recomendar que una persona encargada de manejar los procesos de aprobación de créditos se encuentre en las agencias con mayor porcentaje de solicitudes crediticias, comparando este índice con las zonas con mayor índice de rechazo de operaciones, para así indicar a personal para que analice más de cerca la documentación en las zonas de rechazo y agilite el proceso en las zonas con alta producción.

#### **Personal de Fábrica de Crédito solo de Guayaquil**

#### **Conclusión**

La fábrica de créditos del Banco cuenta con personal únicamente de la ciudad de Guayaquil porque la misma se encuentra en la matriz del banco, y este personal no está familiarizado con los diferentes mercados que se manejan en las demás ciudades a las cuales pertenecen parte los créditos analizados.

### **Recomendación #2**

Se recomienda la descentralización del proceso de aprobación de créditos comercial y de consumo por lo menos con una persona por zona con mayor índice de créditos que tenga conocimiento de las condiciones del mercado en el cual está el peticionario del crédito

### **Poder de decisión (Únicamente 4 personas)**

#### **Conclusión**

Este importante proceso está a cargo de muy pocas personas sin dar oportunidad a que un jefe del área comercial intervenga en la decisión, por ende se retrasan las respuestas o se dan muchas negaciones.

### **Recomendación #3**

Permitir a las gerencias comerciales de cada zona tomar decisiones con los respectivos límites de cupo, de esta manera se mantiene el control del riesgo de crédito con responsabilidad directa de las gerencias.

### **Falta de decisión de la Gerencia Comercial en créditos comerciales y de consumo**

#### **Conclusión**

La Gerencia Comercial no tiene decisión en las aprobaciones de créditos, ya que estas le corresponden a la Fabrica, sin embargo, para pasar el crédito a la fábrica este debe pasar por la gerencia comercial en el segmento comercial y por NEO en el segmento consumo.

### **Recomendación #4**

Manejar las aprobaciones en las diversas gerencias comerciales por lo menos al segmento de crédito comercial ya que son volúmenes de crédito considerables y sobre los que se necesita conocer a fondo el negocio del cliente, su experiencia en el mercado, información de la que el área comercial puede dar fe.

### **Falta de comunicación de las políticas de aprobación de créditos**

#### **Conclusión**

Las políticas de aprobación de Crédito se manejan únicamente en la fábrica y esto lo corroboramos en los informes finales encontrados en los papeles de trabajo, sin dar opción a que el personal del área comercial sepa a qué tipos de clientes enfocarse y cuales cumplen las políticas establecidas.

### **Recomendación #5**

Las políticas de aprobación de créditos deberían estar al alcance por lo menos desde la jerarquía de jefaturas de agencia para que así el jefe de cada oficina dirija a su equipo con una estrategia armada en base a esas políticas y buscar clientes que las cumplan.

### **Sistemas informáticos**

#### **Utilización del sistema NEOCOMERCIAL**

##### **Conclusión**

La utilización del Sistema NEOCOMERCIAL es necesaria para agilizar el proceso de aprobación de créditos que es manejado en los créditos comerciales y de consumo.

### **Recomendación #6**

Podríamos recomendar que a más del análisis realizado por el sistema NEOCOMERCIAL, el personal de la Fábrica de créditos encargado de la aprobación, en el caso de que se niegue el crédito, puedan realizar un análisis de otros factores que podrían dar pasó al crédito.

### **Evaluación de Riesgos**

#### **Manera de calificación de los créditos**

##### **Conclusión**

Los créditos son calificados mediante fórmulas en las cuales no se puede evaluar otros factores o situaciones de los clientes que podrían compensar aspectos que se muestran negativos como resultado de la utilización de las formulas

### **Recomendación #7**

Realizar un análisis objetivo tomando en cuenta las recomendaciones o aclaraciones del área comercial para así proporcionar un mejor el panorama al momento de calificar una operación de crédito y tener en cuenta otras variables como la estabilidad laboral, el lugar en donde labora el cliente, las garantías que ofrece, considerar la reciprocidad del cliente en el banco y saldos promedios de las cuentas bancarias.

## **RESULTADOS DE GESTIÓN**

En base a la revisión de los principales indicadores de gestión utilizados para efectos de esta auditoría, hemos encontrado lo siguiente:

El cumplimiento de metas tanto para la colocación de crédito de consumo como comercial, fueron del 93% y del 98% respectivamente. Con esto se evidencia que la principal falencia de la gestión crediticia del banco está en consumo.

Se ha analizado que debido a la cantidad excesiva de políticas, procesos y centralización de áreas, la aprobación de crédito no completará los presupuestos establecidos, peor aún si las políticas se mantienen y las metas del siguiente año 2016 incrementan.

Además de esto, el proceso de toma de decisiones, en consumo alcanza un porcentaje del 67% de dependencia de la Fábrica de Crédito, y en el segmento comercial al 50%; esto como dato únicamente; pues entendiendo al indicador, este nos mostraría que el 33% de las solicitudes de créditos de consumo pueden ser aprobadas por otra instancia dentro del banco, pero ese porcentaje, hace referencia solamente al porcentaje de solicitudes que en promedio son aprobadas bajo algún tipo de excepción, ya sea ésta por políticas, perfil, forma de repago, etc. Estas excepciones también son analizadas y aprobadas o rechazadas en fábrica, bajo un esquema de revisión más minuciosa y diferenciada por tratarse de una reconsideración. De igual manera ocurre con el crédito comercial, en donde la probabilidad de que un crédito sea calificado bajo una excepción es del 50%; con la diferencia que aquí la decisión de la reconsideración será tomada por la Unidad de Riesgos.

Un dato relevante que maneja y controla muy de cerca la administración de crédito del Banco, es la calidad de servicio. Actualmente, para calificación de créditos de consumo, se maneja un porcentaje de enfoque del 81% de sus procesos hacia la calidad del servicio; y para el crédito comercial un porcentaje similar del 82%. Esto refleja la intención del banco en querer satisfacer las necesidades de sus clientes, pero el gran porcentaje de desfase en ambos segmentos; es lógicamente debido al alto porcentaje de rechazo de solicitudes de crédito, sobre todo en consumo, donde prácticamente se aprueban el 50% de las solicitudes que los oficiales de crédito ingresan al sistema.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis de eficiencia y eficacia realizado en esta auditoría a Banco Guayaquil S.A, podemos concluir con lo siguiente:

La Fábrica de Crédito es un área de completa y absoluta jerarquía en lo que a aprobación de crédito, sobre todo de consumo concierne. Esta unidad, por así llamarla, es la única encargada de aprobar operaciones de este tipo que incrementen los activos del Banco.

La administración ha otorgado todo el poder a esta área, un tema que se ve completamente reflejado en los indicadores antes presentados, en donde existen 0% de áreas del banco que este descentralizadas para el proceso de calificación y aprobación de crédito.

Si bien es cierto, con esta estrategia, el Banco maneja un índice bajo de vencido de un 6% de su colocación total de crédito de consumo, los cumplimientos de presupuestos internos no son los más óptimos, marcando desfase del 7% al cierre 2015.

Así mismo en el segmento comercial, la influencia mayor la tiene la Unidad de Riesgos, quien es la única también, en autorizar desembolsos. En esta área las decisiones directas de las gerencias de las diferentes sucursales del país tienen voz pero no voto, lo que significa que no son quienes toman la decisión final.

Para lo observado anteriormente, se recomienda:

Realizar un proyecto de análisis minucioso, con referencias estadísticas, evidenciando las principales políticas que la mayoría de clientes incumplen al momento del análisis de una solicitud de crédito. Este análisis debería estar a cargo de la Unidad de Riesgos pero también con la presencia de las diversas Gerencias Regionales; esto, con el objetivo de consolidar un mismo criterio y mucho más claro de lo que se analiza en Fábrica de Crédito; la acidez o grado de exigencia que se tiene en cada solicitud, y así, llegar a un acuerdo entre las dos áreas involucradas para evitar que se rechace con tanto volumen la cantidad de solicitudes. Recordemos que el análisis de un crédito es claramente objetivo, pero, muchas de las veces es necesaria la presencia o comentarios de quien trata directamente con el cliente, para conocer ciertas situaciones o novedades que puedan ser de mucha utilidad para la decisión de crédito.

Se recomienda también un proceso de descentralización de niveles de decisión, ya que en base a las evidencias obtenidas y representadas en los papeles de trabajo de esta investigación, en caso de requerir análisis nuevamente de una solicitud de crédito, o pedir que se analice una excepción, o que se reconsidere una solicitud, el tema es exclusivamente con el personal de la fábrica de Crédito. No existe la figura de la gerencia o jefatura de agencia para hacer frente o responsabilizarse por un cambio en una decisión crediticia. Esto aportaría a la mejora de procesos e incluso a que se evite la saturación de trabajo a una sola área en el banco, como se demuestra a lo largo de esta investigación.

Por último se sugiere la presentación a la red comercial del Banco, la manera completa de análisis que realiza la Fábrica de Crédito al analizar una operación; con esto se lograría entender muchos de los créditos rechazados, los comerciales perfilarían mejor a los clientes prospecto, y se mejorarían los índices de eficiencia y eficacia en cumplimiento de los objetivos del Banco.

## **Referencias Bibliográficas**

Franklin, E.Benjamin. (2013). Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnóstico empresarial.

Academia Mexicana de Auditoria, México, 2009

Rendón, Llopart, Duran, España, 1996.

Normas Ecuatorianas de Auditoria, Ecuador, 2001.

Milton K. Maldonado E. (2011). Procedimientos de Auditoria de Gestión. Ecuador.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría Gestión, Ecuador, 2011.

## **Páginas WEB**

Banco Guayaquil - Todos los Derechos Reservados 2015  
<http://vamos.bancoguayaquil.com/mi-banco/nuestra-historia>

<http://www.bancoguayaquil.com/responsive/corporativo/rse.asp>

<http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>. Banco Guayaquil S.A.. Todos los derechos reservados 2016.

## ANEXOS

### Anexo 1 INDICADORES FINANCIEROS Y CUANTITATIVOS

INDICADORES FINANCIEROS				
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	CONSUMO	COMERCIAL	COMENTARIOS
<b>EFICIENCIA</b>	<b>Cartera Vencida /</b>	\$ 52.789.116,90	\$ 7.813.008,90	En el segmento consumo la eficiencia en la colocación refleja un 6% de cartera vencida. Probando con esto que la colocación de crédito para el segmento consumo fue eficiente en un 94%. Esto en relación con el benchmark de los 10 principales bancos del sistema financiero ecuatoriano, Banco Guayaquil se posiciona en el séptimo lugar, siendo el décimo el banco con menor índice de morosidad en el segmento consumo. Para el segmento comercial, la eficiencia en la colocación refleja un 1% de cartera vencida, probando con esto que la colocación de crédito para el segmento comercial fue eficiente en un 99%, un índice mucho mejor en comparación con el segmento consumo. Con esto, la relación de morosidad de cartera comercial consolidada comparada también con los 10 banco principales del sistema financiero, Banco Guayaquil ocupa el sexto lugar, siendo el décimo el que refleja el más bajo índice de morosidad en este segmento. (P.P #9)
	<b>Cartera Analizada</b>	\$ 863.979.000,00	\$ 898.047.000,00	
	<b>RESULTADO</b>	6%	1%	
<b>EFICACIA</b>	<b>Tiempo ofrecido para aprobaciones/</b>	48 horas	72 horas	El porcentaje de eficacia en tiempo para aprobaciones ofrecido vs el real para operaciones de consumo es del 57%, indicando

	<b>Tiempo real para aprobaciones</b>	(72 horas + 96 horas)/2=84 horas	(72 horas+96 horas+120 horas)/3= 96 horas	con esto que no se cumple el tiempo ofrecido a los clientes en un 43%, índice elevado pues afecta directamente la calidad del servicio y el cumplimiento de objetivos y presupuestos mensuales. Por el lado comercial, el tema es más eficaz, reflejando un índice de cumplimiento de tiempo ofrecido en un 75%, apoyando lógicamente con esto a una mejor atención al cliente; clientes que para este segmento son más importantes pues manejan solicitudes de créditos de montos elevados y con mejores fuentes de repago y garantías.
	<b>RESULTADO</b>	57%	75%	
<b>FASES</b>				
<b>PLANIFICACION</b>				
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>METAS</b>	<b>Metas cuantitativas alcanzadas/</b>	\$ 863.979.000,00	\$ 898.047.000,00	Por el lado del segmento de consumo la meta alcanzada fue del 93% de la colocación presupuestada por la administración del banco para el 2015. Indicador que refleja que no se cumplió el objetivo anual en segmento consumo. Para el segmento comercial el cumplimiento reflejo un mejor índice alcanzando el 98%.
	<b>Metas cuantitativas establecidas</b>	\$ 924.457.530,00	\$ 916.007.940,00	
	<b>RESULTADO</b>	93%	98%	

<b>PROCESOS</b>	<b>Procesos Logísticos/</b>	8	6	La cantidad de procesos logísticos en la calificación y aprobación de crédito, frente a todos los procedimientos para obtener una operación de consumo hasta su desembolso, es del 50%, lo que quiere decir que la Fábrica de Crédito solamente para la operativa de un crédito de consumo necesita y utiliza la mitad de todos los procedimientos crediticios dentro del banco, indicando con esto la complejidad del proceso; al igual que por el lado comercial donde se utilizan o necesitan el 50% de los procesos totales para liquidar una operación comercial. Cabe recalcar que para una operación comercial el análisis implica una revisión más minuciosa de cifras al tratarse de temas y proyectos crediticios de montos mayores y que requieren un mejor y más completo análisis.
	<b>Total de Procesos</b>	16	12	
	<b>RESULTADO</b>	50%	50%	
<b>POLITICAS</b>	<b>Total de Políticas/</b>	22	10	La comparación entre la cantidad de procesos para calificar y aprobar una operación de crédito de consumo en Banco Guayaquil, frente a la cantidad de políticas establecidas, es del 138%, indicando con esto que existe un porcentaje superior en un 38% de políticas para aprobación
	<b>Total de Procesos</b>	16	11	
	<b>RESULTADO</b>	138%	91%	
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>COMENTARIOS</b>

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Áreas Descentralizadas /</b>	0	0	Es muy claro que para ambos segmentos no existen áreas que no operen bajo la Fábrica de Crédito del Banco, pues tanto la calificación como aprobación están controladas por la Fábrica y la Unidad de Riesgos en el caso comercial
	<b>Total de Áreas</b>	6	5	
	<b>RESULTADO</b>	0	0%	
<b>DIVISION Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES</b>	<b>Funciones definidas/</b>	12	9	Vemos con estos indicadores que tanto para el segmento consumo, como para el comercial, las funciones establecidas para el personal dentro de cada área duplica su funcionalidad, es decir, existe personal en un área con sobrecargo de funciones. Para el tema consumo el índice refleja un 200% y para el comercial el 180%.
	<b>Total de Áreas</b>	6	5	
	<b>RESULTADO</b>	200%	180%	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Personal de nivel directivo/</b>	4	4	Con estos indicadores, identificamos que la organización de la Fábrica de Crédito con respecto a los niveles directivos que son los encargados de aprobación, en el segmento consumo son apenas el 13% vs el total del personal que labora para calificar y aprobar estas operaciones, y así mismo, para el tema comercial, el índice se eleva al 20% pues incluso la decisión de crédito la toman menos personas del área directiva, frente a todo el personal que labora con ellos.
	<b>Total del personal</b>	30	20	
	<b>RESULTADO</b>	13%	20%	
<b>DIRECCIÓN</b>				
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>COMENTARIOS</b>

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Recursos Tecnológicos Utilizados/</b>	5500	3000	Se ha realizado para el cálculo de este indicador, un levantamiento de datos promedio de todo el equipo tecnológico (PC, software, impresoras, escáner) que maneja el banco para conocer cuánto equipo de éste, es utilizado, administrado o necesario para el proceso de calificación y aprobación de créditos de consumo y comercial, siendo el índice para el segmento consumo del 73% y para el segmento comercial del 40%. La diferencia radica en que para el crédito de consumo se utilizan a nivel nacional escáner y software especializados para dichos créditos tanto para el área comercial, como para el área operativa. En cambio, para el segmento comercial, el porcentaje alcanza un 40% pues se utiliza el software o sistema principal del banco en donde se procesan casi todas las transacciones bancarias, y se utilizan cuadros, macros, y fórmulas de sistemas básicos como excel para realizar tanto la calificación como para la aprobación.
	<b>Infraestructura tecnológica disponible</b>	7500	7500	
	<b>RESULTADO</b>	73%	40%	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>Alternativas de decisión promedio/</b>	2	2	La toma de decisiones dentro del segmento consumo es muy claro y específico, no ofrece mayores alternativas de cambio en las mismas, sin embargo, existen excepciones cuando una solicitud de crédito debe ser reconsiderada, y ahí surge una única opción de cambio en la decisión final. De igual manera ocurre con el segmento comercial, teniendo ahí un poco más de apertura acerca de alternativas para aprobar una operación; pero igualmente bajo la solicitud de una excepción que la puede considerar ya sea la Fábrica de Crédito con la Unidad de Riesgos o la
	<b>Proceso de toma de decisiones</b>	3	4	
	<b>RESULTADO</b>	67%	50%	

				Vicepresidencia Comercial del Banco únicamente.
<b>CONTROL</b>				
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>AREAS DE APLICACIÓN</b>	<b>Controles Centralizados/</b>	18	12	En ambos segmentos de crédito, los controles son manejados exclusivamente por la Fábrica de Crédito y la Unidad de Riesgos respectivamente, con un enfoque en la calidad del servicio, que es el objetivo del Banco desde el 2015; la misma que se define en base a los criterios, políticas y reglamentos para cada tipo de crédito dentro del banco. Esto no quiere decir que el cumplimiento de la calidad percibida por el cliente del servicio del banco en estos ámbitos, sea la esperada o la que representa resultados.
	<b>Procesos Enfocados a la Calidad</b>	18	12	
	<b>RESULTADO</b>	100%	100%	
<b>CALIDAD</b>	<b>Procesos Enfocados a la Calidad/</b>	13	9	Por el lado de consumo, no todos los procesos del banco, cumplen con los procesos enfocados hacia la calidad, ya que la media de calidad del servicio percibida por los clientes al cierre 2015, fue del 92% (P.T #10); esto a un nivel general con referencia a todo el conjunto de servicios ofrecidos por el Banco. Sin embargo, para el segmento de crédito consumo se llega a una satisfacción del 81% y por el lado comercial del 82%. Esto debido lógicamente al porcentaje de rechazos de operaciones que en promedios generales llegan al 50% para consumo y al 60% para crédito comercial.
	<b>Total de procesos</b>	16	11	
	<b>RESULTADO</b>	81%	82%	

**Anexo 2 INDICADORES CUALITATIVOS**

<b>INDICADORES CUALITATIVOS</b>		
<b>PLANIFICACION</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>POLITICAS</b>	Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.	Las políticas del Banco son la clave para poder colocar crédito tanto de comercial como de consumo. Las políticas ya son preestablecidas luego de un análisis completo de la Unidad de Riesgos del Banco y la Fábrica de Crédito; es decir; las políticas establecidas por el banco regulan el 99% de las operaciones referentes a los aspectos de calificación y aprobación de créditos.
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>INDICADORES CUALITATIVOS</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva	Al ser un Banco con la segunda cobertura más grande del país en base a los datos entregados en el Capítulo 1 de esta investigación; tiene presencia con sus sucursales y agencia en casi todo el país, permitiéndole con esto, apoyar a todos los sectores de la economía. El enfoque hacia el segmento comercial y de consumo es la prioridad de la institución; por lo que sus diferentes oficinas son creadas en base al potencial comercial y de consumo de la zona.

<b>INDICADORES CUALITATIVOS</b>		
<b>DIRECCION</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Grado en que se reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones con el fin de conseguir los resultados esperados.	La toma de decisiones es de exclusiva responsabilidad de la Fábrica de Crédito como de la Unidad de riesgos para los componentes analizados en esta investigación; sin embargo; el cumplimiento de los resultados, no solo depende de la Fábrica, pues el banco cuenta con toda la Red Comercial que debe buscar clientes bien perfilados para que apliquen a los productos del Banco. Este tema cae en la subjetividad, pues el criterio del área comercial es uno y el criterio del área de aprobaciones es otro. Esto ocurre porque el comercial se enfoca más al cumplimiento de la meta, mientras que a la Fábrica lo que le interesa es aprobar bajo los criterios y políticas del banco, más no en base a un análisis que realice el personal comercial o la recomendación que este emita para la consideración de una operación crediticia; por lo que queda claro que el enfoque hacia las metas no es el objetivo de la Fábrica.
<b>CONTROL</b>		
<b>INDICADORES CUALITATIVOS</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>AREAS DE APLICACIÓN</b>	Grado en que especifica el ámbito de aplicación de controles en función de su objetivo.	Los controles para la calificación y aprobación de créditos comercial y de consumo, son dados específicamente por la Unidad de Riesgos en conjunto con la Fábrica de Crédito del banco, todo esto, para manejar un control centralizado de procesos.



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

### CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición del(a)(os)(as) estudiante(s) **ANA GABRIELA COBOS TOBAR Y LENIN SANTIAGO VILLAVICENCIO ZUMBA** con código(s) 47980 y 43239 respectivamente registrado(s)(as) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **"Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco de Guayaquil S.A."**, y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera (o) en Contabilidad y Auditoría.-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) al(a) Ing. Humberto Jaramillo Grandá y como miembro del Tribunal Examinador al(a) Econ. María Eugenia Elizalde Raad. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, el(a)(as)(os) peticionario(s)(a)(as) para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene(n) un plazo hasta el 15 de abril de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo en las semanas del 18 al 22 de enero y del 14 al 18 de marzo de 2016 en su orden.

Cuenca, 23 de diciembre de 2015

  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

rcr.-

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

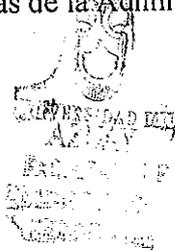
Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 14 de enero de 2016, conoció la solicitud presentada por la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, respecto a la rectificación en el título del Diseño de trabajo de titulación presentado por los estudiantes **ANA GABRIELA COBOS TOBAR** con código 47980 y **LENIN SANTIAGO VILLAVICENCIO ZUMBA** con código 43239, denominada: "Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco de Guayaquil S.A." y que fue aprobado en la sesión de Consejo de Facultad de fecha 22 de diciembre de 2015, debiendo constar como "Auditoría de gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A., al 2015". El Consejo de Facultad, resuelve autorizar la rectificación del tema del trabajo de titulación como: "**Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A., al 2015**"; igualmente resuelve se rectifique el tema en las actas de sustentación del diseño.

Cuenca, 15 de enero de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración

rcr.-





ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: LENIN SANTIAGO VILLAVICENCIO ZUMBA Y ANA GABRIELA COBOS TOBAR

Código: 43239 y 47980

1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo Granda

1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.4 Tribunal Econ. María Eugenia Elizalde Raad

1.5 Título propuesto: "AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE CALIFICACION Y APROBACION DE CREDITO COMERCIAL Y CONSUMO DE BANCO GUAYAQUIL S.A. AL 2015"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones           /          

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

No aceptado

• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tribunal

Ing. Humberto Jaramillo Granda

Econ. María Eugenia Elizalde Raad

.....  
Sr. Lenin S. Villavicencio Zumba    Srta. Ana G. Cobos Tobar

.....  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 08/12/2015, desde las 18:00-18:30



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

- 1.1 Nombre del estudiante: LENIN SANTIAGO VILLAVICENCIO ZUMBA Y ANA GABRIELA COBOS TOBAR  
Código 43239 Y 47980
- 1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo Granda
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE CALIFICACION Y APROBACION DE CREDITO COMERCIAL Y CONSUMO DE BANCO GUAYAQUIL S.A. AL 2015"
- 1.5 Revisores (tribunal): Econ. María Eugenia Elizalde Raad
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			



13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
<b>Objetivos específicos</b>				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
<b>Metodología</b>				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
<b>Resultados esperados</b>				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
<b>Presupuesto</b>				
26.¿El presupuesto es razonable?	/			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
<b>Cronograma</b>				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
<b>Referencias</b>				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
<b>Expresión escrita</b>				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			



8. Protocolo/Rúbrica

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

  
.....  
Ing. Humberto Jaramillo G.

  
.....  
Econ. María Eugenia Elizalde R.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 03 de Diciembre de 2015.

Señor Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

Su despacho.-

De nuestra consideración:

Nosotros, Ana Gabriela Cobos Tobar, con Código 47980, y Lenin Santiago Villavicencio Zumba, con Código 43239, egresados de la Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Contabilidad Superior, nos dirigimos a usted, y por su digno intermedio, a la Honorable Junta Académica, para solicitar se sirvan aprobar el diseño de tesis **"AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL Y CONSUMO DEL BANCO GUAYAQUIL S.A. AL 2015."**, Como requisito previo a la obtención de nuestro Título como Ingenieros en Contabilidad y Auditoría

Por la favorable acogida que se sirvan dar a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Ana Gabriela Cobos Tobar  
Cód. 47980

Lenin Santiago Villavicencio Zumba  
Cód. 43239



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 03 de Diciembre de 2015

Señor Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

Su despacho.

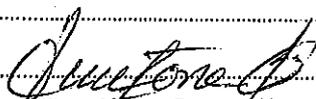
De mi consideración:

Para conocimiento y demás fines, quien suscribe, me permito informar a usted que, luego de haber revisado el diseño de Tesis **"AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE CALIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL Y DE CONSUMO EN BANCO GUAYAQUIL S.A. AL 2015."**; presentado por los Estudiantes Egresados de Contabilidad Superior: Ana Gabriela Cobos Tobar y Lenin Santiago Villavicencio Zumba, observo lo siguiente:

- El diseño propone la realización de una Auditoría a la Gestión realizada por la Fábrica de Crédito del Banco Guayaquil S.A. en el año 2015
- El estudio es de importancia para la empresa en mención por cuanto le permitirá obtener información relativa a la aplicación de las fases de la Auditoría de Gestión en la Institución, que contribuya a una correcta toma de decisiones.
- El estudio permitirá obtener conocimiento de las posibles áreas críticas en el proceso de calificación y aprobación de créditos, aplicando pruebas y procedimientos que permitan emitir el Informe de Auditoría pertinente.
- El diseño guarda coherencia técnica, teórica y metodológica en todas sus partes, según se desprende del análisis de sus elementos integrantes.

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

Atentamente,

  
Ing. Humberto Jaramillo  
DOCENTE - TUTOR



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

**CERTIFICA:**

Que, el Señor **Lenin Santiago Villavicencio Zumba** con código 43239, luego de cumplir con todas las asignaturas del pènsum de la Escuela de Contabilidad egresó de la Facultad el día 25 de Julio de 2015.

Cuenca, Diciembre de 2015



Derecho No 131991

vcf.-

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-  
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-  
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

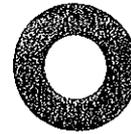
Que, la señorita Ana Gabriela Cobos Tobar, registrada con código 47980 alumna de la Escuela de Contabilidad Superior, tiene aprobado más del 80 % de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 3 del 2015



No. Derecho 093028

rgp.



**BANCO  
GUAYAQUIL**

Cuenca, 03 de Diciembre del 2015

Ingeniero  
Xavier Ortega Vasquez  
Decano Facultad de Administración  
Universidad de Azuay  
Su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente y en calidad de Gerente Zonal de Banco Guayaquil S.A., me permito comunicarle que estamos revisando la factibilidad que se desarrolle el proyecto investigativo para realizar auditoría de gestión a nuestro proceso de aprobación y calificación de crédito comercial y de consumo propuesto por los alumnos de la carrera de contabilidad y auditoría los señores Ana Gabriela Cobos Tobar y Lenin Santiago Villavicencio Zumba.

Es todo cuanto puedo indicar por el momento.

Atentamente,

**BANCO DE GUAYAQUIL S.A.  
SUCURSAL CUENCA**  
*Macarena Palacios C.*  
**Macarena Palacios C.  
GERENTE ZONALES Y AGENCIAS**



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Contabilidad Superior**

**Protocolo de trabajo de titulación**

**Título: Auditoría de Gestión al proceso de calificación y aprobación de crédito  
comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A. al 2015.**

**Nombre de los estudiantes: Cobos Tobar Ana Gabriela**

**Villavicencio Zumba Lenin Santiago**

**Director sugerido: Jaramillo Granda Humberto. Ing. Comercial**

**Cuenca - Ecuador**

**2015**



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## DATOS GENERALES

**1.1 Nombres de los estudiantes:** Cobos Tobar Ana Gabriela; Villavicencio Zumba  
Lenin Santiago

**1.1.1 Códigos:** 47980 y 43239

**1.1.2 Contacto:** Teléfonos: 072882932/ 0995112064      072806934/ 0995698812

Correo electrónico: gaby\_cobos1990@hotmail.com      lsantiagov@live.com

**1.2 Director sugerido:** Jaramillo Granda Humberto. Ing. Comercial.

**1.2.1 Contacto:** 0996834670

**1.3 Co-director sugerido:**

**1.3.1 Contacto:**

**1.4 Asesor metodológico:**

**1.5 Tribunal designado:**

**1.6 Aprobación:**

**1.7 Línea de Investigación de la carrera:**

**1.7.1 Código UNESCO:** 531199

**1.7.2 Tipo de trabajo:** Estudio Comparado, Investigación Formativa.

**1.8 Área de estudio:** Auditoría de Gestión.

**1.9 Título propuesto:** Auditoría de Gestión aplicada al proceso de calificación y  
aprobación de créditos comercial y de consumo en Banco Guayaquil S.A. al 2015.

**1.10 Subtítulo:** Procesos y eficiencia: Tiempos de respuesta y análisis de créditos.

**1.11 Estado del proyecto:** Nuevo

## CONTENIDOS

### 2. Problemática – Pregunta de investigación

#### (2.1) Motivación de la investigación:

Centralización del proceso de calificación y aprobación de créditos comerciales y de consumo en Matriz que no permite calificación ni aprobación directa por el área comercial del banco.

#### (2.2) Problemática:

La centralización de proceso de aprobación y calificación de créditos en la matriz de Banco Guayaquil genera cierta deficiencia en la confirmación de información otorgada por clientes de cada ciudad que son validados solamente por funcionarios de matriz, adicional, los tiempos de respuesta no son los más óptimos y los criterios de validación no son completamente claros.

#### (2.3) Pregunta de investigación:

Completa la Fábrica de Crédito de Banco Guayaquil un proceso eficiente de Organización, Planificación, Dirección y Control enfocado al apoyo al área comercial y los objetivos de la institución?

#### (2.4) Resumen:

La aplicación de la Auditoría de Gestión a la Fábrica de Crédito del Banco Guayaquil S.A. nos dará a conocer la manera de operación del personal de la misma en cada procedimiento que implica la calificación y aprobación de los créditos comercial y de consumo, de tal manera que podremos identificar las áreas o procesos en los que existen falencias o carencias y con esto, poder proponer la implementación de medidas para mitigarlas logrando así eficiencia y eficacia.

#### (2.5) Estado del Arte y marco teórico:

La Auditoría de Gestión es un examen sistemático y profesional, realizado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, empresa, programa o proyecto, frente a los objetivos y la misión; con los estándares de calidad, cantidad, costo y tiempo, para determinar el grado eficiencia,



eficacia y economía de los recursos disponibles, también mide la calidad de los servicios o bienes y el impacto socio-económico derivado de sus actividades:

“La Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Enrique Benjamín Franklin, 2013, p 11)

La auditoría de gestión busca analizar el funcionamiento y cooperación de las áreas de una empresa o institución, basándose en el ciclo funcional de una correcta administración, que implica planificación, organización, dirección y control de todas las áreas para conseguir y llegar al objetivo común, valiéndose para esto, de la coordinación perfecta de todos los departamentos de una empresa y que los mismos estén bien interrelacionados.

El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí mismo, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de consciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que estas herramientas puedan alcanzar los resultados esperados. (Enrique Benjamín Franklin, 2013, pp. 3)

El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos involucrados en su ejecución demanda establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y en el lugar adecuado de elementos de decisión y calidad idóneos. (Enrique Benjamín Franklin, 2013, pp. 3)

Un flujo correcto y cooperado de las actividades dentro de una empresa, aportan al cumplimiento de objetivos sin distinción alguna, evitando con esto perder ventas, negocios posibles, nuevas oportunidades, etc.

La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general

de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

#### **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

(Franklin, 2013) Por sus características, la Auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en que área se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Mediante la auditoría de gestión podremos lograr un mayor crecimiento de las organizaciones ya que esta es una herramienta que nos permite encontrar las áreas o procesos en los cuales la empresa u organización tienen falencias o debilidades, para poder tomar las medidas correctivas necesarias para que su funcionamiento sea de una manera más eficiente y eficaz mitigando el efecto que su mal funcionamiento puede ocasionar en la empresa y llegar a una correcta toma de decisiones.

#### **(2.6) Hipótesis:**

La Fábrica de Créditos del Banco Guayaquil S.A. cuenta con procedimientos definidos para la revisión y aprobación de créditos, en los que en ciertas ocasiones, se presentan ciertas falencias ya sea por temas de tiempos de respuesta o por políticas de validación y aprobación que maneja el banco para los créditos comerciales y de consumo, por lo que se hace necesaria la aplicación de una Auditoría de Gestión a estos procedimientos para identificarlos y analizarlos revisando siempre que estos estén alineados con los objetivos comerciales del Banco.

#### **(2.7) Objetivo general:**

Realizar una auditoría de gestión al proceso de calificación y aprobación de créditos comercial y de consumo del Banco Guayaquil en el periodo enero – diciembre del 2015.



**(2.8) Objetivos específicos:**

- Describir el proceso de gestión en la calificación y aprobación de créditos comerciales y de consumo, que incluyen la verificación de información de los clientes y evaluar tiempos de respuesta.
- Aplicar las fases de la auditoría de Gestión a fin de verificar estándares de desempeño de los programas y procedimientos establecidos y que estos cumplan con las metas y objetivos de la organización.
- Elaboración del informe de conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la auditoría.

**(2.9) Metodología:**

La presente investigación tendrá un enfoque tanto descriptivo como documental de revisión y análisis de los procesos de calificación y aprobación de créditos.

- Realizaremos entrevistas al personal de la Fábrica de Crédito para verificar el cumplimiento de los procesos analizados.
- Encuestas: Se realizarán encuestas a la Gerencia de Fábrica de Crédito de Banco Guayaquil así como a los Asistentes y Oficiales Senior de verificación de datos y de aprobación de operaciones crediticias en la Matriz del banco ubicada en Guayaquil.
- Se consultará la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado como referencia para aplicar las fases de la auditoría, por ser un documento que se puede asimilar al banco en razón de que en el sector privado no existen este tipo de guías o manuales.

**(2.10) Alcances y resultados esperados:**

Con esta investigación se espera obtener cuadros estadísticos con el resultado de las entrevistas y encuestas realizadas al personal a fin de definir los resultados alcanzados en la colocación de créditos comerciales y de consumo.

**(2.11) Supuestos y riesgos:**

- Que Banco Guayaquil se niegue a entregar la información total de la cantidad de operaciones y solicitudes dentro de un periodo determinado, misma que servirá para efectos de esta investigación.
- Que la muestra tomada sea solamente enfocada a una región del país, por el peso que generan sobre el resto del país las sucursales y agencias del banco ubicadas en la ciudad donde el banco tiene su matriz que es Guayaquil.

**(2.12) Presupuesto:**

<u>RUBRO-</u> <u>DENOMINACION</u>	<u>COSTOS USD</u> <u>(DETALLE)</u>	<u>JUSTIFICACION</u>
Gestión de Grado	\$ 114,00	Curso de titulación y gastos hasta la graduación.
Hojas, copias, impresiones, anillados	\$ 100,00	Para sentar por escrito toda la investigación.
Investigaciones en línea	\$ 40,00	Investigar en bibliotecas virtuales o descarga de bibliografía.
Viáticos viaje a la Matriz del banco en Guayaquil	\$ 70,00	Para conocer todo el proceso desde el lugar en donde lo realizan.

**(2.13) Financiamiento:** Autofinanciada con recursos propios.

**(2.14) Esquema tentativo:**

Capítulo 1: Introducción.

1.1 Reseña histórica.

1.1.1 Banco Guayaquil S.A.

1.1.2 Áreas y responsabilidades de Banco Guayaquil S.A.

1.1.3 Proyectos.

1.2 Planificación Estratégica

1.2.1 Misión



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

1.2.2 Visión

1.2.3 Objetivos Empresariales

1.2.4 Objetivos Estratégicos

1.2.5 Objetivos Específico

1.2.6 Valores Corporativos

1.2.7 Política de Gestión Integral

1.3 Estructura Organizacional

1.4 Estados Financieros

## Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1 Conceptos de la Auditoría de Gestión.

2.1.1 Eficacia o efectividad

2.1.2 Eficiencia

2.2 Proceso de la Auditoría

2.2.1 Planificación.

2.2.2 Conocimiento preliminar.

2.2.3 Planificación específica.

2.2.4 Ejecución de la Auditoría.

2.2.5 Comunicación de resultados.

## Capítulo 3: Ejecución de la Auditoría para evaluar eficiencia, eficacia, cumplimiento de metas y calidad de servicio

3.1 Orden de Trabajo

3.2 Planificación

3.2.1 Conocimiento Preliminar

3.2.2. Planificación Específica

3.3 Ejecución de la auditoría

3.3.1 Obtención de evidencias

3.3.2 Indicadores de Gestión

3.3.3 Criterios de auditoría

3.3.4 Papeles de Trabajo

3.3.5 Informe de resultados

Conclusiones y recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

**(2.15) Cronograma:**

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (SEMANAS)
Describir el proceso de calificación y aprobación de créditos comerciales y de consumo, que incluyen la verificación de información de los clientes y evaluar tiempos de respuesta.	Encuestas mediante video-llamada y correos a diferentes asistentes de Fábrica de Crédito en Matriz.	Identificar procesos completos que intervienen en la calificación y aprobación de los créditos incluyendo toda la logística desde que llega una solicitud de crédito, la verificación de la misma hasta su aprobación final.	4 semanas
Aplicar las fases de la auditoría de Gestión a fin de verificar estándares de desempeño de los programas y procedimientos establecidos y que estos cumplan con las metas y objetivos de la organización.	Encuestas telefónicas y visita a las oficinas de la Fábrica de Crédito de la Matriz del banco. Indicadores de gestión de eficiencia y de desempeño.	Identificar como se llevan a cabo los procedimientos y como esto se alinea con los objetivos del negocio.	8 semanas



Elaboración del informe de conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la auditoría.	Redacción de informe con conclusiones de la auditoría.	Entregar un criterio justificado sobre lo que se debería implementar en base a los hallazgos de la auditoría.	4 semanas
---	--	---	-----------

**(2.16) Referencias:**

- Manual de Auditoria de la Contraloría General del Estado
- EB Franklin - 2007 - books.google.com, Auditoria Administrativa: gestión estratégica del cambio.
- Enrique Benjamín Franklin Finkowsky, (2013). Auditoria administrativa, evaluación y diagnostico empresarial. México: Pearson educación
- Acuerdo 047 Contraloría General del estado, Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión de la CGE.
- [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)
- Auditoría de gestión herramienta de control evaluación gobierno
- <http://ebookbrowse.net/auditoria-de-gestion-herramienta-de-control-evaluacion-gobierno-local-pdf-d67725225>

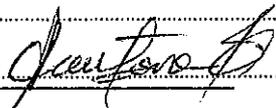
**(2.17) Anexos: no es necesario**

**(2.18) Firmas de responsabilidad**

Ana Gabriela Cobos Tobar  
Estudiante

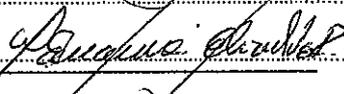
Lenin Santiago Villavicencio Zumba  
Estudiante

**(2.19) Firma de responsabilidad**



Ing. Humberto Jaramillo Granda

Director Sugerido.



Ing. María Eugenia Elizalde

Tribunal.

**(2.20) Fecha de entrega**

Cuenca, 08 de diciembre de 2015.