

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA**



**INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO TENA**  
Tecnología, Innovación y Desarrollo

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN  
LA RENTABILIDAD DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA  
PERÍODO 2018**

Trabajo de Titulación, presentado como requisito parcial para optar por el Título de Tecnóloga en Administración de empresas mención contabilidad y auditoría.

**AUTORA:** Nelly Valeria Taipe Quishpe

**DIRECTOR:** Ing. Henry Fabián Chango

**Tena - Ecuador**

**2019**

**ING. HENRY FABIÁN CHANGO.**

DOCENTE DE LA CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

**CERTIFICA:**

Que el presente Trabajo de Titulación titulado “LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA PERÍODO 2018”, desarrollada por Nelly Valeria Taipe Quishpe, ha sido elaborada bajo mi dirección y cumple con los requisitos de fondo y de forma que exigen los respectivos reglamentos e instituciones. Por ello autorizo su presentación y sustentación.

Tena, 22 de noviembre del 2019



Ing. Henry Fabián Chango

**DIRECTOR**

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

Tena, 10 de diciembre del 2019

Los Miembros del Tribunal de Grado abajo firmantes, certificamos que el Trabajo de Titulación denominado: "LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA PERÍODO 2018", presentado por la Señorita: Nelly Valeria Taipe Quishpe, estudiante de la carrera Administración de Empresas Mención Contabilidad y Auditoría, del Instituto Superior Tecnológico Tena, ha sido corregida y revisada; por lo que autorizamos su presentación.



Econ. Carina Elizabeth Mendoza Vergara

C.C: 1709273716

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Ing. Wilson Ramiro Borja Realpe, Msc

C.C: 1705339149

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Ing. Tania Angélica Alvarado Shiguango

C.C: 1500914591

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

anned with  
mScanner

## AUTORÍA

Yo, Nelly Valeria Taipe Quishpe, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y absuelvo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Tena, y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo al Instituto Superior Tecnológico Tena, la publicación de mi trabajo de Titulación en el repositorio institucional- biblioteca Virtual.

**AUTORA:**



**NELLY VALERIA TAIPE QUISHPE**

150093007-6

**FECHA: Tena, 22 de noviembre del 2019**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TRABAJO DE TESIS POR PARTE  
DEL AUTOR.**

Yo, NELLY VALERIA TAIPE QUISHPE, declaro ser autora del Trabajo de Titulación titulado: **“LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA PERÍODO 2018”**, como requisito para la obtención del Título de: **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**: autorizo al Sistema Bibliotecario del Instituto Superior Tecnológico Tena, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual del Instituto, a través de la visualización de su contenido que constará en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio el Instituto. El Instituto Superior Tecnológico Tena, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Tena, 22 de noviembre del 2019, firma del autor.

**AUTOR:** Nelly Valeria Taipe Quishpe

**FIRMA:** 

**CÉDULA:** 150093007-6

**DIRECCIÓN:** Archidona

**CORREO ELECTRÓNICO:** valikita91@hotmail.com

**TELÉFONO:** 06-2877555

**CELULAR:** 099 605 4303

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR:** Ing. Henry Fabián Chango, Mg.

**TRIBUNAL DEL GRADO:**

- 1.- Econ. Carina Elizabeth Mendoza Vergara
- 2.- Ing. Wilson Ramiro Borja Realpe, Msc
- 3.- Ing. Tania Angélica Alvarado Shiguango

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de titulación a Dios por ser el guía de mi vida y quien me ha dado la sabiduría y fortaleza necesaria para alcanzar una meta más en mi vida profesional.

A mi madre porque cada día con esfuerzo, dedicación y arduo trabajo ha logrado apoyarme para poder cumplir mis objetivos y sueños planeados, quiero dedicar la realización de este trabajo a su noble entrega incondicional hacia mi persona, pero sobre todo a su inmenso amor y gran corazón.

También dedico el presente trabajo a mi esposo y a mis dos hijos, quienes con su paciencia y entendimiento lograron apoyarme para concluir mi carrera; por su amor incondicional y por ser mi motivación más grande.

Finalmente dedico mi trabajo a los docentes de la carrera de Administración de Empresas Mención Contabilidad y Auditoría y a mi Tutor Ing. Henry Fabián Chango, por compartir sus conocimientos y experiencias, durante todo mi proceso de titulación, quien ha orientado el correcto desarrollo y culminación de este trabajo.

**Nelly Taipe**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Instituto Superior Tecnológico Tena, por la acogida y preparación en mi carrera profesional de Administración de Empresas Mención Contabilidad y Auditoría, a todos los docentes que impartieron sus conocimientos en las aulas de esta prestigiosa institución.

Mi sincero agradecimiento al Ing. Henry Fabián Chango, por los conocimientos compartidos y por la paciencia y orientación prestada durante toda la elaboración del trabajo de titulación.

También extendo mis agradecimientos al Banco Pichincha, por permitirme obtener restringida información, pero sin embargo muy útil para la realización de mi trabajo de titulación

**Nelly Taipe**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN; <b>Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR ..... <b>Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
AUTORÍA..... <b>Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TRABAJO DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR..... <b>Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
A. TEMA .....	xvii
B. RESUMEN .....	xviii
C. ABSTRACT..... <b>Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
D. INTRODUCCIÓN .....	20
E. JUSTIFICACIÓN .....	22
F. EL PROBLEMA.....	23
G. OBJETIVOS .....	27
7.1. Objetivo general.....	27
7.2. Objetivos específicos .....	27

H.	REVISIÓN DE LITERATURA .....	28
8.1.	Antecedentes investigativos .....	28
8.2.	Marco teórico .....	33
8.2.1.	Gestión .....	33
8.2.2.	Institución financiera .....	35
8.2.3.	El crédito .....	36
8.2.4.	Las cinco (C) en el otorgamiento de un crédito .....	40
8.2.5.	Cartera de créditos .....	41
8.2.6.	La rentabilidad general .....	46
8.2.7.	Estados financieros .....	46
8.2.8.	Indicadores financieros .....	47
8.2.9.	La auditoría .....	50
8.2.10.	Componentes del control interno .....	55
8.2.11.	Informe de auditoría .....	58
8.3.	Hipótesis .....	60
8.4.	Las variables .....	60
8.5.	Marco legal .....	61
8.6.	Marco conceptual .....	65
I.	MATERIALES Y MÉTODOS .....	73
9.1	Materiales .....	73
9.1.1	Equipos .....	73
9.1.2	Herramientas .....	73
9.1.3	Insumos .....	73
9.2	Métodos .....	74
9.2.1.	Enfoque de la investigación .....	74
9.2.2.	Modalidad de la investigación .....	75
9.3	Ubicación del área de estudio .....	75

9.3.1.	Ubicación política .....	76
9.3.2.	Ubicación geográfica .....	76
9.4	Técnicas e instrumentos .....	77
9.5	Aspectos biofísicos y climáticos.....	77
9.6	Tipo de investigación.....	78
9.6.1.	Objetivo 1.....	78
9.6.2.	Objetivo 2.....	78
9.6.3.	Objetivo 3.....	79
J.	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
10.1.	Objetivo 1.....	80
10.1.1.	Argumentación.....	80
10.1.2.	CREDI FE (Desarrollo Microempresarial S. A.).....	83
10.2.	Objetivo 2.....	85
10.2.1.	Población.....	86
10.2.2.	Muestra .....	86
10.2.3.	Resultados de las encuestas a los agentes de crédito del BP .....	88
10.2.4.	Resultados de las encuestas a un grupo de deudores del BP .....	97
10.3.	Objetivo 3.....	106
10.3.1.	Datos informativos.....	106
10.3.2.	Antecedentes de la propuesta.....	106
10.3.3.	Justificación .....	107
10.3.4.	Objetivos de la propuesta.....	107
10.3.5.	Misión .....	107
10.3.6.	Visión.....	108
10.3.7.	Principios .....	108
10.3.8.	Organigrama .....	109
10.3.9.	Evaluación del control interno del Banco Pichincha sucursal Tena. ....	111

10.3.10. Informe de la evaluación del control interno .....	122
10.3.11. Plan de estrategias.....	127
10.3.12. Análisis financiero .....	129
K. DISCUSIONES.....	132
11.1. Objetivo 1.....	132
11.2. Objetivo 2.....	133
11.3. Objetivo 3.....	134
L. CONCLUSIONES .....	135
M. RECOMENDACIONES.....	137
N. BIBLIOGRAFÍA .....	138
O. ANEXOS .....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas.....	25
Figura 2. Categorías fundamentales.....	30
Figura 3. Subordinación variable independiente.....	31
Figura 4. Subordinación variable dependiente.....	32
Figura 5. Tipos de informes.....	58
Figura 6. Organigrama estructural del Banco Pichincha agencia TENA.....	110
Figura 7. Mapa de procesos de la primera estrategia.....	127
Figura 8. Mapa de procesos de la segunda estrategia.....	128
Figura 9. Mapa de procesos de la tercera estrategia.....	129

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de crédito .....	38
Cuadro 2. Componentes del control interno COSO I .....	56
Cuadro 3. Componentes del control interno COSO III.....	57
Cuadro 4. Presupuesto del estudio .....	74
Cuadro 5. Empresas subsidiarias del Banco Pichincha.....	82
Cuadro 6. Evaluación del control interno al Banco Pichincha.....	111
Cuadro 7. Cuestionario del control interno. (Administración estratégica y sistema organizativo) .....	112
Cuadro 8. Cuestionario de control interno (Identificación de riesgos) .....	114
Cuadro 9. Cuestionario de control interno (Control sobre los sistemas de financiación.....	116
Cuadro 10. Cuestionario de control interno (Información).....	118
Cuadro 11. Cuestionario del control interno (Comunicación).....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación del Banco del Pichincha .....	76
Gráfico 2. ¿Se hacen controles frecuentes en la concesión de créditos? .....	88
Gráfico 3. Existe una adecuada comunicación y flujo de información.....	89
Gráfico 4. Se presenta oportunamente los cierres de cartera .....	90
Gráfico 5. Se realizan programas de capacitación a los colaboradores .....	91
Gráfico 6. Se realizan operaciones en concordancia con el manual de créditos...	92
Gráfico 7. Microfinanzas emite información a Pague Ya.....	93
Gráfico 8. Mecanismo para reducir el nivel de morosidad .....	94
Gráfico 9. Se da seguimiento a los créditos vencidos .....	95
Gráfico 10. Se mide el nivel de rentabilidad a través de indicadores .....	96
Gráfico 11. Frecuencia de solicitud de crédito.....	97
Gráfico 12. En que va a invertir el crédito .....	98
Gráfico 13. A accedido a crédito anteriormente .....	99
Gráfico 14. Pago puntual del crédito.....	100
Gráfico 15. Razones de no poder pagar puntualmente el crédito .....	101
Gráfico 16. ¿Considera que es adecuado No pagar los créditos? .....	102
Gráfico 17. ¿Qué hace el banco cuando No paga a tiempo sus créditos?.....	103
Gráfico 18. Es fácil obtener un crédito en el Banco Pichincha.....	104
Gráfico 19. El interés que cobra es el adecuado .....	105
Gráfico 20. Administración estratégica y sistema organizativo.....	113
Gráfico 21. Identificación de riesgos .....	115
Gráfico 22. Identificación de riesgos .....	117
Gráfico 23. Información.....	119
Gráfico 24. Comunicación .....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Segmentación de mercado.....	86
Tabla No. 2. ¿Se hacen controles frecuentes en la concesión de créditos?.....	88
Tabla No. 3. Existe una adecuada comunicación y flujo de información.....	89
Tabla No. 4. Se presenta oportunamente los cierres de cartera .....	90
Tabla No. 5. Se realizan programas de capacitación a los colaboradores.....	91
Tabla No. 6. Se realizan operaciones en concordancia con el manual de créditos	92
Tabla No. 7. Microfinanzas emite información a Pague Ya .....	93
Tabla No. 8. Mecanismo para reducir el nivel de morosidad .....	94
Tabla No. 9. Se da seguimiento a los créditos vencidos .....	95
Tabla No. 10. Se mide el nivel de rentabilidad a través de indicadores .....	96
Tabla No. 11. Frecuencia de solicitud de crédito.....	97
Tabla No. 12. En que va a invertir el crédito .....	98
Tabla No. 13. A accedido a crédito anteriormente.....	99
Tabla No. 14. Pago puntual del crédito.....	100
Tabla No. 15. Razones de no poder pagar puntualmente el crédito.....	101
Tabla No. 16. Pago puntualmente el crédito .....	102
Tabla No. 17. Qué hace cuando No paga a tiempo sus créditos .....	103
Tabla No. 18. Es fácil obtener un crédito en el Banco Pichincha .....	104
Tabla No. 19. El interés que cobra es el adecuado.....	105
Tabla No 20. Administración estratégica y sistema organizativo.....	113
Tabla No 21. Identificación de riesgos .....	115
Tabla No 22. Identificación de riesgos .....	117
Tabla No 23. Información .....	119
Tabla No 24. Comunicación .....	121

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a los agentes de crédito del Banco Pichincha .....	143
Anexo 2. Encuesta dirigida a los prestamistas del Banco Pichincha .....	144
Anexo 3. Solicitud de permiso para la investigación en el Banco Pichincha .....	145
Anexo 4. Balances del Banco Pichincha.....	146
Anexo 5. Fotografías de las encuestas los agentes de crédito.....	148
Anexo 6. Fotografías de las encuestas a los prestamistas .....	149

## **A. TEMA**

LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA PERÍODO  
2018

## B. RESUMEN

Mediante la investigación realizada en el transcurso de este trabajo se procedió a dar cumplimiento a los objetivos, los mismos que están fundamentados en la resolución de la problemática denominada “La gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad del Banco Pichincha, sucursal Tena”. Para la sustentación del primer objetivo se procedió a recabar información cualitativa y cuantitativa de fuentes oficiales en relación al tema. Posteriormente se dio cumplimiento al segundo objetivo desarrollando encuestas de campo aplicados a los clientes y agentes de crédito del Banco Pichincha agencia Tena, en donde se obtuvieron resultados significativos que permitieron determinar la falta de capacitación al personal bancario, esto ocasiona falta de información proporcionada a las áreas que se encuentran en el nivel superior perjudicando de esta forma el porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos mensuales, de la misma manera en la tabulación se encontraron datos que permitieron conocer que los clientes realizan créditos constantemente pero no cumplen puntualmente con las cuotas de pago por diversas razones ajenas a la entidad bancaria afectando directamente a la cartera de créditos. Para poder obtener una solución al tema presentado se procedió a dar cumplimiento al tercer objetivo, en donde se planteó realizar el control interno y un plan de estrategias. Dentro del control interno aplicado a los procedimientos de la gestión de la cartera de créditos, se encontró que la entidad cumple a cabalidad con la implantación de normas, el manual de procedimientos y sistemas informáticos actualizados Customer relationship management (CRM), pero la falta de capacitación a los agentes de crédito no permite el desarrollo progresivo y eficiente para la óptima recuperación de la cartera vencida.

**Palabras claves:** Crédito, cartera, prestamista, capacitación, deuda, rentabilidad, morosidad.

### C. ABSTRACT

Through this research work carried out during the course of this work, the objectives were fulfilled, which are based on the resolution of the problem called "The management of the loan portfolio and its impact on the profitability of Pichincha Bank, branch Tena". To support the first objective, qualitative and quantitative information was obtained from official sources in relation to the subject. Subsequently, the second objective was fulfilled by developing field surveys applied to clients and credit agents of the Pichincha Bank in Tena agency, where significant results were obtained that allowed to determine the lack of training for banking staff, this causes lack of information provided to the areas that are in the upper level, damaging the percentage of compliance with monthly goals and objectives, in the same way in the tabulation it was found data that allowed knowing that customers make credits constantly but do not meet timely with the payment for various reasons outside the bank affecting the loan portfolio directly. In order to obtain a solution to the topic reported, the third objective was accomplished, where internal control and a strategy plan were proposed. Within the internal control applied to the procedures of the management of the loan portfolio, it was found that the entity fully complies with the implementation of standards, the updated procedures and computer systems manual Customer relationship management (CRM), but the lack of Training to the credit agents does not allow progressive and efficient development for the optimal recovery of non-performing loans portfolio.

**Keywords:** Loans, portfolio, creditor, training, debts, profitability, default rate.

**Reviewed by**

  
BA Gissela Solórzano

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA Tecnología, Innovación y Desarrollo UNIDAD DE IDIOMAS TENASUR - ECUADOR
---

C.C. 1313303941

Coordinator of English Center of IST Tena

## C. INTRODUCCIÓN

No hay que desconocer la importancia de la función del crédito, ya que fomenta la producción y el desarrollo, genera oportunidades de trabajo y amplía el campo de acción de las empresas, por eso es importante verificar como está la situación de los créditos en el Banco Pichincha.

Los autores Cerón, Mera y Llangari (2017), aseveran:

En diversos ámbitos las entidades que integran el sistema financiero ecuatoriano han reactivado al país desarrollando mediante los recursos financieros necesarios para que los sectores como el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo puedan cumplir con su propósito. La globalización de los mercados ha venido generando una mayor volatilidad de las variables macroeconómicas que ocasiona que las empresas en general presenten pérdidas considerables, lo que motiva el desarrollo continuo de nuevas técnicas de gestión del riesgo de crédito y la disminución de pérdidas por incumplimiento de deudas. (p.6)

No es desconocido, que la mayoría de entidades financieras tienen problemas en la gestión del crédito, por lo que la cartera vencida cada día se incrementa y genera retrasos, en este sentido se justifica investigar sobre la situación real del Banco Pichincha y buscar estrategias para superar estos problemas al menos reduciendo la cartera vencida.

Existen agentes de crédito que tienen poca experiencia en la colocación y recuperación de los créditos, generando problemas a nivel financiero de la entidad causados por la poca información obtenida de los prestamistas y la falta de capacitación de los agentes de crédito, en ese aspecto a través de la investigación buscamos reducir un porcentaje de la problemática existente.

Cuando se revisan los estados financieros de las instituciones de esta naturaleza, se puede verificar la liquidez de las mismas, este es un indicador financiero importante, al igual que las cuentas por cobrar; cuando los niveles de endeudamiento de las instituciones financieras, sobrepasan los límites esperados, se tiene lo que se denomina una alta cartera vencida.

## **D. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación surge por la necesidad de examinar la gestión de la cartera de créditos del Banco Pichincha, ya que tiene un porcentaje elevado a nivel de créditos otorgados a sus clientes, por ende, se busca reducir este inconveniente mediante la aplicación de nuevas estrategias, logrando así una solución profesional para un cambio positivo del banco.

En la actualidad los problemas económicos y financieros en el sector bancario son muy comunes, entre los principales esta la recuperación oportuna y eficaz de la cartera de créditos, es por esta razón, que esta investigación servirá como guía para plantear posibles soluciones a este tipo de problemas, y como consecuencia los usuarios que serán favorecidos son los directivos, empleados y clientes del Banco Pichincha sucursal Tena, ya que, al promover estrategias de una gestión eficiente del crédito, mediante la inducción y seguimiento a los agentes de crédito, la Entidad bancaria podrá reducir la cartera vencida.

Este proyecto justifica su desarrollo en la importancia práctica del mismo, pues al contar con la predisposición por parte de la entidad financiera, proporcionará información oportuna y adecuada que servirá de ayuda para resolver el problema existente en el Banco Pichincha, teniendo un impacto positivo a través de la propuesta en esta investigación logrando a su vez una eficaz gestión en la cartera de créditos que proporcionará seguridad sobre el manejo de recursos financieros, las mismas que afecta a la rentabilidad de la entidad.

## **E. EL PROBLEMA**

**Tema:** La gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad del Banco Pichincha sucursal Tena, período 2018

### **Contextualización**

A nivel general para estudiar a nivel macro, según los autores Ceron, Mera y Llangari (2017), asevera que las entidades que integran el sistema financiero ecuatoriano han reactivado al país desarrollando mediante los recursos económicos necesarios para que los diversos sectores de producción como es el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo puedan cumplir con su propósito. En la actualidad debido a la globalización los mercados han venido generando una mayor fluctuación de las variables macroeconómicas las cuales ocasiona pérdidas importantes en las empresas, lo que genera una motivación positiva para el desarrollo continuo de nuevas técnicas de gestión del riesgo de crédito y disminuyendo las pérdidas por incumplimiento de deudas.

La razón de ser de las instituciones financieras es la colocación de créditos, puesto que en esta actividad se genera la rentabilidad, del negocio, pues anteriormente el guardar el dinero facilitaba generar utilidades, pero una vez que se cambió el modelo económico a partir del año 2000, que inició la fase de la dolarización, la dinámica de las instituciones financieras modifica su manera de accionar.

En relación al estudio a nivel meso manifiesta que para la base del crédito es la confianza que la entidad inspire.

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es

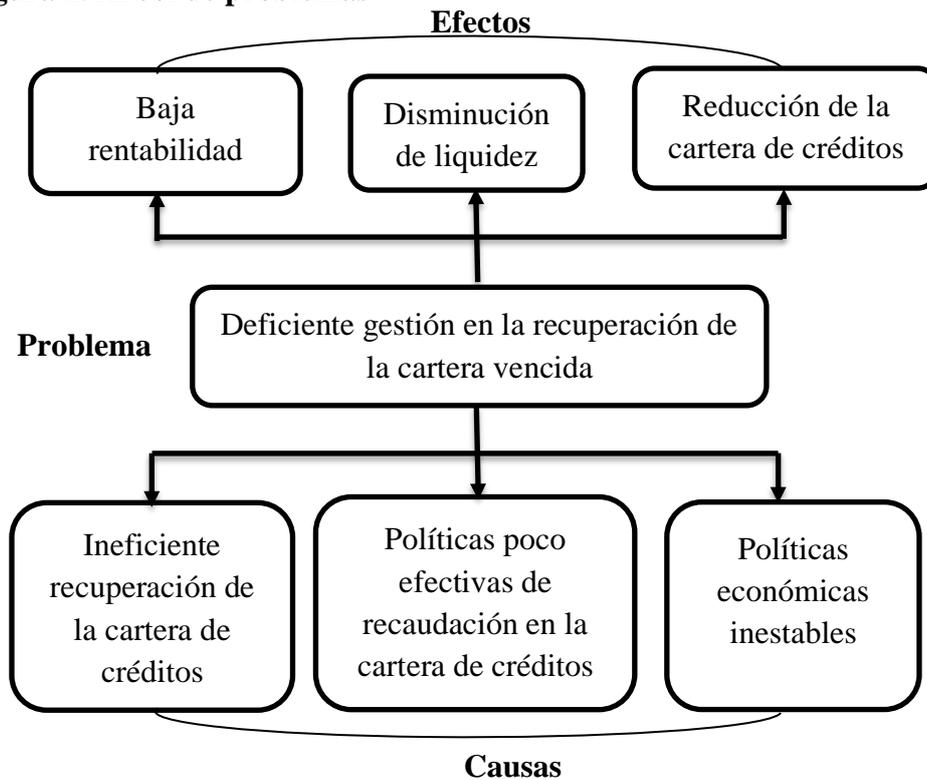
confianza. John Stuart Mill en su Economía Política definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios. La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. (Del Valle, 2016, pág. 7)

En este aspecto, en el cantón Tena, existen tres bancos dos de ellos son privados y uno público, pero en mayor cantidad tenemos cooperativas de ahorro y crédito, se registran ocho de estas que pertenecen a la Superintendencia de economía popular y solidaria, por lo que tienen ciertas preferencias en el sistema financiero. Esta situación perjudica a los bancos, pues deben cumplir ciertos requisitos impuestos y estar sujetos al control de la Superintendencia de Bancos y Compañías.

El Banco Pichincha, es una entidad financiera de cobertura internacional, pues tiene sucursales bancarias en las 25 provincias del país y el exterior y es una de las pocas entidades financieras que soporto la fase de la dolarización y el feriado bancario; dentro de la calificación financiera tiene un rango adecuado de valoración.

Al ser una entidad financiera de gran cobertura, posee varios servicios, ahorro, cuenta corriente, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, pero uno de los más importantes son los créditos en diferentes líneas que son: créditos multipropósito, créditos de consumo, créditos para viviendas, créditos para vehículos entre los más importantes. (Banco Pichincha, 2019). Pero el principal problema que tiene que ver con el tema de investigación, es aquel que está vinculado con la morosidad de los prestamistas, la relación entre créditos, pagos y utilidades las cuales van de la mano, ya que la manera de generar mejor rentabilidad para los bancos es la colocación de créditos. Pero si se colocan créditos y las personas no pagan la rentabilidad no se refleja, dado que hay que hacer visitas, seguir procesos legales, con abogados y estos gastos a veces no se recuperan de los deudores, entonces el banco pierde en vez de mejorar su utilidad.

**Figura 1. Árbol de problemas**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

### **Formulación del problema**

¿Cómo la gestión de la cartera de créditos incide en la rentabilidad del Banco del Pichincha Sucursal Tena, 2018?

### **Delimitación del problema**

- Campo: Administración de Empresas
- Área: Crédito y finanzas
- Aspecto: Rentabilidad financiera

### **Delimitación espacial**

- Provincia: Napo

- Cantón: Tena
- Parroquia: Tena

### **Delimitación temporal**

- Período de gestión 2018

### **Unidades de investigación**

- Agentes de crédito Banco Pichincha
- Clientes del Banco

## **F. OBJETIVOS**

### **7.1. Objetivo general**

Determinar cómo se realiza la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad del banco Pichincha sucursal Tena, período 2018

### **7.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad financiera.
- Evaluar la situación actual del Banco Pichincha, Sucursal Tena, en relación a la gestión de la cartera de créditos y su recuperación, mediante encuestas de campo.
- Evaluar el control interno promoviendo estrategias de una gestión eficiente del crédito, mediante la inducción y seguimiento a los agentes de crédito.

## **G. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **8.1. Antecedentes investigativos**

Banco Pichincha es la mayor entidad financiera del Ecuador, líder en innovación y atención multicanal con una historia que suma 113 años. Cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional que incluye más de 260 agencias, cerca de 10000 corresponsales no bancarios de la red mi vecino y más de 1000 máquinas autoservicio. Dispone de los servicios de banca electrónica, banca móvil y banca telefónica. Es la primera institución de América latina que opera como banca comercial en España y tiene una sólida presencia en la región: Perú, a través del Banco Financiero; Banco Pichincha en Colombia, Banco Pichincha en Panamá y Banco Pichincha y Miami agency en Estados Unidos

Según (Becerra, 2015), en su tesis titulada: “Gestión del Departamento de créditos y cobranzas y su incidencia en los estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada, período 2013”, menciona:

Iniciando en la evaluación de los indicadores financieros para establecer las causas principales del incremento porcentual de la cartera vencida y se determina que desde el proceso de análisis de solicitudes de crédito hasta el seguimiento de los créditos colocados no se está manejando bajo las normas y procedimientos establecidos por las Cooperativas de ahorro y crédito (COAC).

La falta de una oficina de cobranzas y de asesoría legal en cada una de las agencias operativas de la Cooperativas de ahorro y crédito (COAC) contribuye a que el proceso de recuperación de dinero sea lento y muchas veces nulo. (p. 16)

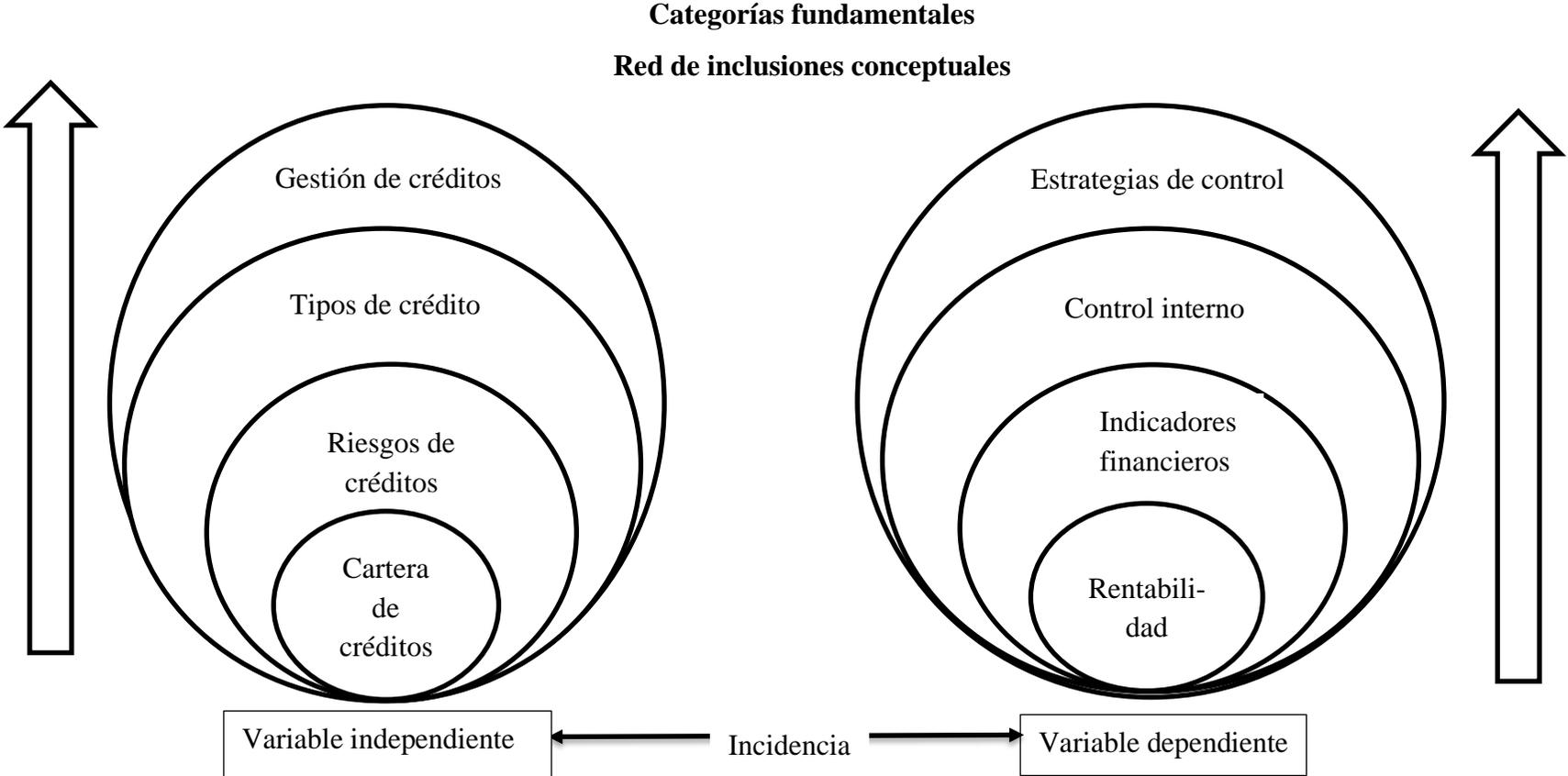
En esta investigación ya se genera una estrategia para evitar que haya tanta morosidad de los clientes de crédito y considera que una oficina de cobranzas, sería lo más recomendable, para mejorar la recuperación de cartera y ser eficientes en la generación de rentabilidad.

De la misma manera (Arbitó & Medina, 2015), en su tesis titulada: *Elaboración de una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia del Azuay caso: “Jardín Azuayo”*, con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación, expresa que:

El análisis de la situación actual del portafolio de crédito: composición de la cartera, tipos de cartera, clases de crédito, tipos de productos, provisiones, riesgo de crédito, índice de morosidad, cobranza de créditos. Como estrategias obtenidas tenemos: monitoreo constante del crédito otorgado basado en la calificación del socio, mejorar notificaciones preventivas, operacionales, extrajudiciales y judiciales, para evitar la morosidad uso eficaz de llamadas telefónicas, plan de incentivos por pronto pago, visitas personalizadas para llegar a acuerdos de pago. (p. 2)

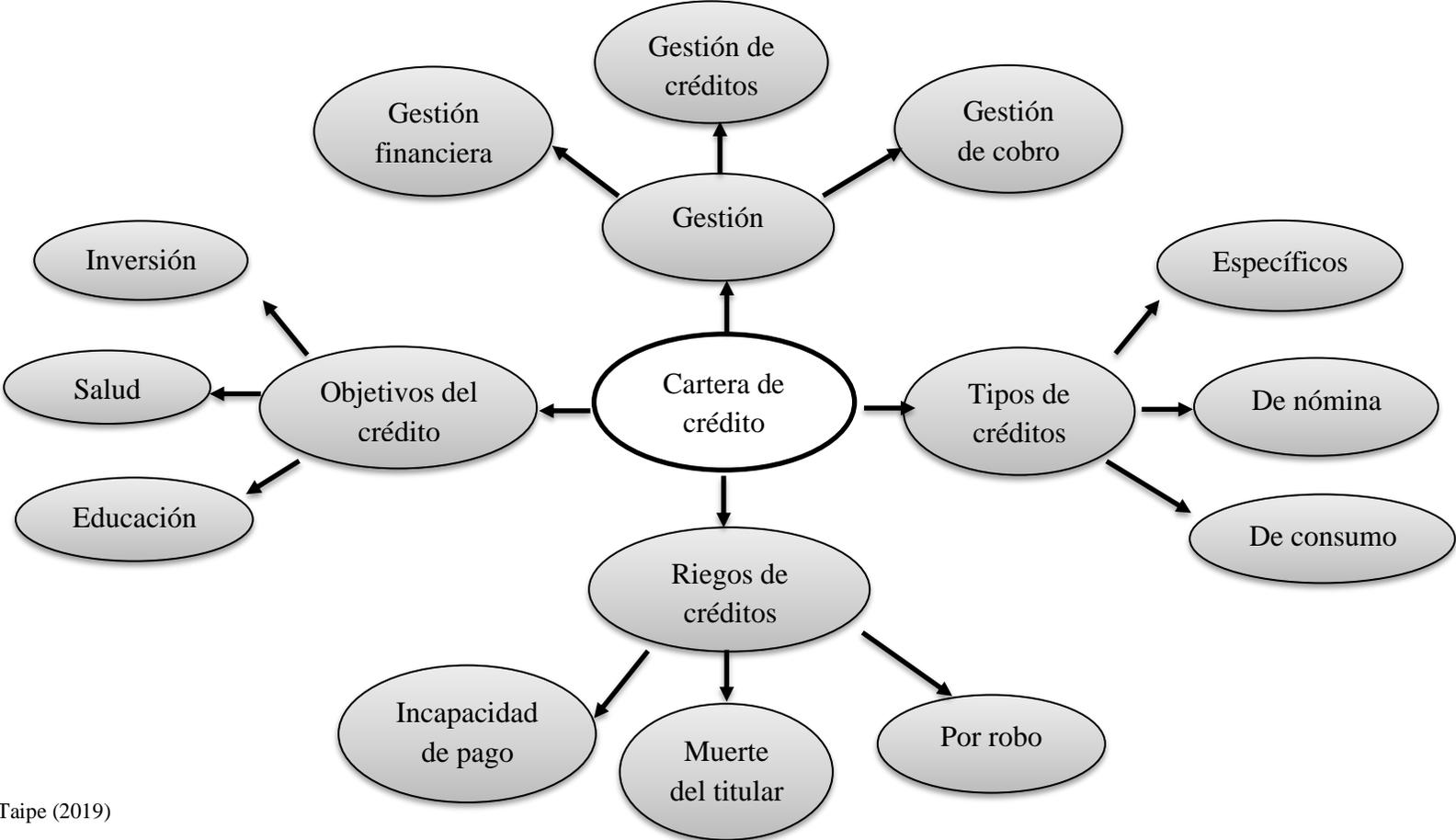
Como en todo proceso es necesario empezar por un diagnóstico de la situación actual, ya que se debe saber cómo encontramos la entidad financiera en este caso y sobre esta situación trabajar para modificar la situación problema, es en base a estrategias que eviten llegar a procesos judiciales que afecta tanto a la entidad financiera como al prestamista. (Beltrán , *Indicadores de gestión*, 2014)

**Figura 2. Categorías fundamentales**



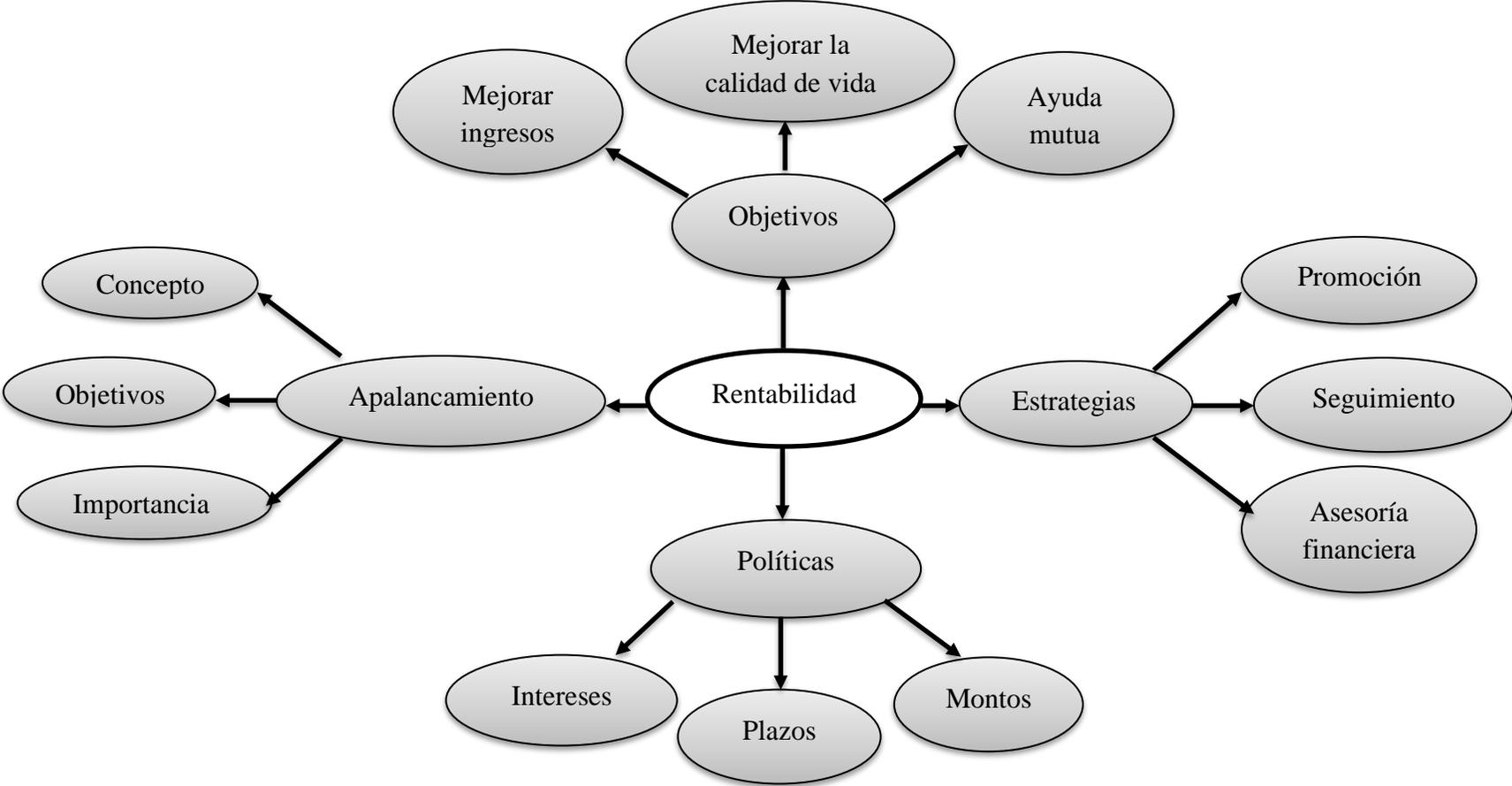
Elaborado por: Nelly Taípe (2019)

**Figura 3. Subordinación variable independiente**  
**Subordinación conceptual**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

Figura 4. Subordinación variable dependiente



Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

## **8.2. Marco teórico**

### **8.2.1. Gestión**

La palabra gestión está ligada a las estrategias de la guerra y lo otro que tiene un sentido cultural de gestos. (Huerco, 2015). Es por esto que la palabra gestión si coincide con el aporte de que indica acción, pero no en la guerra, más bien en la paz, para lograr objetivos en favor de las personas, así como por ejemplo lograr una condición adecuada de bienestar.

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo. (Ocampo, 2014)

En esta cita, se identifican las cuatro funciones de la administración que son: planeación, Organización, Dirección y control de las actividades propuestas.

#### **a) Clases de gestión**

No se tiene un aporte específico de las clases de gestión, sin embargo, se ha logrado establecer las clases siguientes, en base a una consolidación de aportes bibliográficos:

- **Gestión del talento humano**

La administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente. (Chiavenato, 2014)

La gestión de talento humano, es la más extensa y que abarca mucha atención en las organizaciones, ya que es un tema que tiene que ver con el trato a las personas y las estrategias para obtener resultados deseados.

- **Gestión financiera**

En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y externos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad. (Córdoba , 2016)

Se refiere al manejo de las finanzas, en otras palabras, a la salida e ingreso de dinero y su impacto en las empresas, el mismo que puede ser positivo o negativo, según las circunstancias, dentro de este tipo de gestión estaría lo que es el tema de la recuperación de los créditos.

- **Gestión informática**

Una gran parte de las ocupaciones profesionales está vinculada en la actualidad a la creación, procesamiento y distribución de información. Nos enfrentamos a un cambio social sin precedentes, provocado por un rápido aumento de la eficiencia de la microelectrónica, la reducción de costes en el tratamiento de la información y por la convergencia de áreas como las telecomunicaciones y la informática. (Rodríguez & Daureo, 2015)

Como las tecnologías de la información y comunicación ahora está al día, también se tiene que gestionar las mismas considerando que es un eje transversal para la mayoría de las actividades que actualmente realiza el hombre.

### **8.2.2. Institución financiera**

Son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión. (Congreso Nacional, 2014)

Se habla en este grupo de los bancos, sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, como se debe dar cuenta el Banco del Pichincha está en el primer grupo de Instituciones financieras.

Las instituciones financieras son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y su transferencia por medio de préstamos a

interés o en su inversión directa. Los bancos son las instituciones financieras más conocidas, y basan sus operaciones en la captación de ahorro y otorgamiento de crédito. Entendiéndose por crédito el préstamo de un capital o de un poder de compra. (Valle, 2014)

Para nuestro criterio las Instituciones financieras son las que manejan capitales, pueden ser bancos o cooperativas, la diferencia entre una y otra es que los Bancos son controlados por la Superintendencia de Bancos y Compañías y las Cooperativas por la Superintendencia de economía popular y solidaria.

### **8.2.3. El crédito**

Es aquella obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. El crédito bancario (en términos más estrictos, apertura de crédito en cuenta corriente), es un contrato por el cual la entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y sumándole una comisión según los plazos pactados. (Mera, Llangari, & Fernández, 2017)

En una definición concreta, el crédito es la obtención de dinero inmediato, es decir que se genera liquidez, para pagar en períodos de tiempo, según las condiciones que imponga la Institución financiera, aunque en Ecuador también funciona el préstamo entre personas, que no es legal.

La categoría de un crédito es un termómetro del desarrollo, bienestar o dinamismo de la economía. Una gran demanda de crédito nominal puede implicar una reactivación o auge en la economía. Este trabajo busca analizar los créditos que el estado y la banca privada han otorgado para determinar diferencias y similitudes entre estos que permitan mejorar los niveles de bienestar del sistema financiero. (Quispe & Tello , 2018)

Según esta definición el crédito, sirve para reactivar la economía, que en realidad si es este un concepto del crédito, pero sobre todo se considera que es una de las partes importantes de este tipo de financiamiento.

#### **a) Tipos de créditos**

Se mencionan en general los tipos de crédito que son créditos individuales y colectivos, encaminados a solucionar un problema financiero inmediato.

- **Crédito público;** se basa en los principios, leyes, entidades reguladoras, los fondos, procesos para la gestión de operaciones administrativas y financieras que son realizadas por el Estado.
- **Crédito privado;** ya que es el acumulado por individuos o empresas privadas. Los créditos privados pueden tomar muchas formas, desde un préstamo personal, una tarjeta de crédito, un bono corporativo o un préstamo comercial, por ejemplo. (Fuentes, 2013)

Según esta aseveración se tiene otra clasificación de los créditos, que son públicos y privados, los primeros se basan en leyes, normas y procedimientos y los segundos son de las instituciones financieras del sector privado y persiguen fines de lucro.

De la misma manera según lo mencionado por la página Crédito Real (2017), existen diversos tipos de créditos, pero los más son:

**Cuadro 1. Tipos de crédito**

<b>Personas Naturales</b>	<b>Personas Jurídica</b>	<b>Comercio Exterior</b>
Crédito para Vivienda	Capital de Trabajo	Carta de crédito de importación
Crédito para construcción	Financiamiento de activos	Carta de crédito de Stand By
Crédito para consumo	Sustitución de pasivos	Pymes
Crédito para compra de terreno	Crédito para constructores	Microcrédito
Crédito para compra de un auto	Carta de Garantía	
Línea de crédito para franquiciados y proveedores		
Línea de crédito para Estudios		

Fuente: Crédito Real (2017)

**b) Requisitos generales para acceder a un crédito**

- Copias legibles de cédulas y papeletas de votación de deudor, garante y cónyuges.
- Copia de planilla actual de un servicio básico de deudor y garante.
- RUC / RISE o rol de pagos.
- Copia del impuesto predio y/o matricula de vehículo.

Los requisitos, generalmente son los mismos en casi todas las entidades Financieras, lo que no se visualiza en estos requisitos, es que hay garantía personal o prendaria, que también es aplicable en este caso de un financiamiento, lo que generalmente el banco, se preocupa es de conocer que el prestamista tenga capacidad de pago y asegurarse de tener toda una documentación para en caso de morosidad, ejecutar las acciones legales para su cobro inmediato, la

situación financiera en el país es inestable y es una de las razones por las que hay una alta morosidad en casi todas las Instituciones financieras.

### **c) Obligaciones asumidas a través de los créditos**

Uno de los determinantes es que un cliente debe pagarle a un proveedor o un deudor pagar a un banco, donde se disponga a pagar honestamente interactuando así las cualidades morales y mentales que lo identifican. La honradez es una de las cualidades fundamentales del carácter, la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad, la confianza, entre otras.

El carácter se convierte en crediticio cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien consciente de sus compromisos de crédito y deudas. El juicio del carácter debe basarse en pruebas. Una de las mejores pruebas es un prolongado y consistente historial de pago en los créditos. El deudor que tiene antecedentes de crédito bien establecidos por razones de carácter rara vez se desvía de su pauta de pago. La prueba de un historial de pagos por lo común se obtiene directamente con otros acreedores, o bien de una organización intermedia. Otras pruebas pueden buscarse en los puestos de confianza que un individuo haya desempeñado, la estabilidad en su residencia en su trabajo y sus relaciones profesionales o comerciales, la extensión y naturaleza de su educación y desarrollo cultural, así como en la integridad que revele en una entrevista personal. (Del Valle, Crédito y cobranzas, 2016)

Definitivamente el contratar o acceder a un crédito el beneficiario, adopta la obligación de pago de un crédito en el plazo y en las condiciones que acepto con la Institución financiera.

Otra responsabilidad, debería ser invertir el dinero en la actividad para la que propuso, pero no siempre lo hacen y muchas veces por eso es el fracaso,

ya que gastan el dinero objeto de un crédito, sin hacer la inversión y después no saben cómo pagar.

En la cita también se hace notar la honestidad de las personas, para pagar un crédito, ya que de eso también depende la recuperación de cartera como se denomina en las Instituciones prestamistas.

#### **8.2.4. Las cinco (C) en el otorgamiento de un crédito**

- a) **Reputación:** el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
- b) **Capacidad:** la posibilidad del solicitante para Reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
- c) **Capital:** la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
- d) **Garantía Colateral:** la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.

- e) **Condiciones:** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo, si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

#### 8.2.5. Cartera de créditos

Trata del conjunto de documentos que albergan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho documento se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones determinadas.

Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores. Esta cuenta servirá para registrar el total de la cartera de crédito que aún no ha llegado a su vencimiento conforme a la política de traslado de créditos de vigentes a vencidos.

El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: para instituciones financieras privadas y públicas: comercial, consumo, vivienda, microempresa, educativo y de inversión pública. Dentro de los créditos comerciales se incluyen los créditos participados que son una modalidad especial de operación crediticia caracterizada por la participación conjunta de un grupo de instituciones del sistema financiero, que concurren en la concesión de un crédito que, por su elevada cuantía u otras características, precisa la colaboración de algunas instituciones. Esta clasificación de operaciones a su vez incluye una segregación por su vencimiento en cartera por vencer,

refinanciada, reestructurada, que no devenga intereses y vencida.  
(Largo, 2015)

En general de acuerdo al concepto, la cartera de crédito hace referencia a documentos de los créditos otorgados, tanto los cobrables y los que tienen problemas en cobranza, pero también es una cantidad de dinero que una Institución Financiera destina para asignar préstamos, todo respaldado con documentos y por eso se denomina cartera.

#### a) **Tipos de cartera de créditos**

Se puede evidenciar que hay tres tipos de créditos los cuales son:

- **Cartera de crédito bruta.** Se refiere al total de la cartera de crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.
- **Cartera de crédito neta.** Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución deduciendo la provisión para créditos incobrables.
- **Cartera improductiva.** Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos. (Cerón, Mera, & Llangari, 2017)

Aquí ya se hace conocer lo que es una cartera vencida, es decir que es la que se tienen problemas para cobrar, en este caso también se tiene una cartera bruta que es la que no deduce los créditos incobrables, la cartera neta que en cambio sí deduce los créditos incobrables y la cartera improductiva, que está compuesta por créditos incobrables y los que no devenga el interés.

## **b) Riesgos en los créditos**

Trata de la posibilidad de sufrir una pérdida como consecuencia de un cuota no pagada por parte del deudor en una operación financiera, es decir, el riesgo de que no nos pague, por ende se produce una variación en los resultados financieros de un activo financiero o una cartera de inversión tras la quiebra o impago de una empresa. Por lo tanto, es una forma de medir la probabilidad que tiene un deudor frente a un acreedor de cumplir con sus obligaciones de pago, ya sea durante la vida del activo financiero o a vencimiento.

Una característica a tener en cuenta es la forma de la distribución del riesgo de crédito. Mientras que el riesgo de mercado toma una distribución normal, lo que quiere decir que es simétrica dando las mismas probabilidades a ambos lados de la distribución, el riesgo de crédito es asimétrica negativa. Con una asimetría negativa, hay más valores a la izquierda de la distribución, es decir, de la media. Además, la media de la distribución es menor a la media de la distribución normal. (Peiro, 2014, p. 11)

Se identifican dos consideraciones para el riesgo, el inherente a la compañía o la empresa, si esta es colectiva y el otro riesgo del mercado, en donde ya entran en juego políticas micro y macro económicas de las compañías especialmente, por ejemplo, una ola de inflación en el país, va a generar cambios profundos en la economía y tal vez va afectar a las empresas y a los deudores individuales.

Cuando no se paga, la institución financiera, empieza el proceso de cobro y verifica lo que el deudor tiene y hecha mano sobre eso, total que hace lo que se denomina remate y al precio menor de lo que cuesta un bien.

En resumen, el riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato. El concepto se relaciona a instituciones financieras y bancos, pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros

sectores. No es ajeno pensar que el riesgo del crédito, es la posibilidad de pérdida económica por incumplimiento de las obligaciones asumidas, esa es la situación en que muchas entidades financieras se aseguran tanto para otorgar un crédito.

### c) Tipos de riesgo de crédito

Existen dos grandes grupos de riesgo de crédito en un banco que dependen directamente de la contrapartida.

- **Riesgo de crédito minorista:** es aquel riesgo que se origina mayoritariamente a la actividad de financiación a personas físicas y PYMES. En este sentido, entraría cualquier tipo de financiación a este segmento, ya sean préstamos, créditos o cualquier actividad de financiación relacionada con ellos.
- **Riesgo de crédito mayorista:** es un riesgo algo más complejo. Tenemos que tener en cuenta que el riesgo de crédito mayorista incluye el riesgo de contrapartida. Dicho riesgo, puede venir de actividades de financiación. En definitiva, se puede originar por la propia actividad de la entidad realizando ventas, o en actividades de fusiones y adquisiciones (M&A).

Se identifican dos tipos de riesgos los de MYPIMES y de las grandes empresas y compañías, cada uno bien diferenciado generalmente por los montos que se manejan ya que en lo personal son 5000 dólares y hasta 20000 dólares, mientras que los créditos asociativos son valores más altos y por lo tanto el riesgo de perder también es más considerable.

- **Riesgo de crédito soportado por personas físicas.** Los individuos, y no sólo entidades financieras y empresas, están expuestas y asumen riesgo de crédito en muchas de sus actividades diarias. Por ejemplo, al depositar su dinero en un banco, cuándo se asumen obligaciones

contractuales para realizar un depósito o simplemente al trabajar por cuenta ajena pues se asume el riesgo de que la empresa o pagador no haga efectivo su salario.

- **Riesgo de crédito soportado por las empresas.** El principal riesgo de crédito que asumen las empresas es la venta a plazo en la que asume el riesgo de que el cliente que ha comprado una mercancía finalmente no pague. En este sentido, la mayoría de empresas cuenta, o contratan servicios externos, con departamentos de valoración del riesgo que estudian la viabilidad de venta a plazo a cada cliente.
- **Riesgo de crédito soportado por instituciones financieras.** Una de las actividades cotidianas de bancos e instituciones financieras son la concesión de créditos a clientes, tanto individuales como corporativos. Estos créditos pueden ser en forma de préstamos o líneas de crédito (como tarjetas de crédito) y otros productos. La entidad financiera asume el riesgo de que el deudor incumpla el pago de su deuda e intereses pactados. Los bancos suelen exigir ciertas garantías e imponen ciertas cláusulas adicionales que varían según la valoración de riesgo del cliente; así por ejemplo pueden cobrar unos tipos de interés más altos para clientes con más riesgo o pueden imponer un límite de endeudamiento a empresas a las que se les ha concedido un crédito. (Evalan, 2013)

Se identifican tres tipos de riesgos de crédito, que tienen que ver con el soportado por personas físicas, el soportado por las empresas y el soportado por las instituciones financieras, en los tres casos la situación es clara, lo primero son las personas que asumen los riesgos, en el segundo caso las empresas cuando se trata de créditos empresariales y en otras también asumen las instituciones financieras, cuando ya no pueden cobrar de ninguna manera.

### **8.2.6. La rentabilidad general**

Es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio. En toda actividad económica es necesaria la contemplación de un riesgo para la obtención de una devolución económica. Es, en definitiva, rentable o no la forma en que una empresa invierte fondos en determinadas operaciones para generar ingresos a cambio. (Alzar, 2007)

La rentabilidad es la capacidad que tiene una entidad para generar una renta o utilidad, en relación al capital propio y el financiado por proveedores o de la productividad obtenida. Es decir que la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido. Donde además se la puede considerar como la remuneración recibida por el dinero invertido. Es de suma importancia ya que brinda el resultado neto de un número de políticas y decisiones., maximizando la rentabilidad.

### **8.2.7. Estados financieros**

Para los (Oropeza, 2012), los estados financieros son:

Documentos primordialmente numéricos, que por lo general se elaboran de forma periódica, basado en los datos obtenidos de los registros contables, reflejando la situación financiera o balance general, y el resultado por un periodo establecido o estado de resultados. Ambos son el producto de la realización de las actividades de negocio. (p.31)

Según (Pacheco, 2014):

Los estados financieros son un resumen clasificado de hechos económicos, registrados y contabilizados por una empresa en marcha. Son elaborados conforme a los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o Normas de Información Financiera), las

NIC (Normas Internacionales de Contabilidad), y las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera). (p.19)

Los estados financieros son producto de un proceso contable, en cuales se refleja información financiera, resultados obtenidos, cambios patrimonio, flujos de efectivo y notas que explican y aclaran la razonabilidad de los estados financieros, todo esto dentro de un periodo económico, los mismo que servirán de base para la administración en la toma de decisiones que mejoren la gestión empresarial.

#### **8.2.8. Indicadores financieros**

Para los (Oropeza, 2012), los estados financieros son: Documentos primordialmente numéricos, que por lo general se elaboran de forma periódica, basado en los datos obtenidos de los registros contables, reflejando la situación financiera o balance general, y el resultado por un periodo establecido o estado de resultados. Ambos son el producto de la realización de las actividades de negocio. (p.31)

Según (Pacheco, 2014): Los estados financieros son un resumen clasificado de hechos económicos, registrados y contabilizados por una empresa en marcha. Son elaborados conforme a los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o Normas de Información Financiera), las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad), y las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera). (p.19)

Los estados financieros son beneficio de un proceso contable, durante un periodo determinado, en la cual se muestra la información financiera, los resultados que fueron obtenidos, los cambios que se registran en el patrimonio, el flujo del efectivo, las cuales explican y aclaran la razonabilidad de los estados financieros de la entidad, los cuales servirán tener una idea más clara en la toma de decisiones, las cuales sirvan para que se mejore la gestión empresarial.

En este apartado se muestran los indicadores financieros que intervienen en este estudio, para lo cual (SEPS, 2017) en la ficha metodológica de indicadores financieros indica que los indicadores permiten medir la efectividad mediante el control de los costos y gastos para de esta manera exista una utilidad.

**a) Rentabilidad sobre activos (ROA)**

Representa el manejo de los activos existentes para generar ganancias. Por ende, si este indicador es bajo refleja nos da a conocer que hay deficiencias en el ámbito gerencial; caso contrario la entidad tiene un funcionamiento eficiente. De la misma manera (Brealey, 2013), menciona que a menudo los directivos miden los resultados de una Empresa, por la ratio de beneficio sobre los activos totales.

$$\text{Rentabilidad sobre activos (ROA)} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Promedio total de activos}}$$

**b) Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)**

Es un indicador que mide la tasa de crecimiento que presentan las ganancias de las organizaciones. Es decir que mientras más alto sea este índice es más óptimo, esto se debe a que refleja el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse como los capitales propios.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Promedio total patrimonio}}$$

La generación de la rentabilidad en las instituciones financieras es incrementando el volumen de participación en el mercado, ya que por decir algo, si se tienen mayor cantidad de créditos colocados, el dinero rendirá más, no es lo

mismo tener dinero en la caja que circulando en el mercado financiero según lo menciona (Gómez, Uribe, & Piñeros, 2015)

En relación a lo mencionado por el Instituto de Contadores Públicos (2012) & la Superintendencia de Compañía (2016), mencionan los indicadores financieros, para lo cual se mencionarán los necesarios para el presente trabajo.

### **c) Rotación de cartera**

Indica el número de veces que giran las cuentas por cobrar en promedio, en un periodo determinado de tiempo generalmente un año. Nos permite conocer el número de veces que giran las cuentas por cobrar, la fórmula de aplicación es la siguiente:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Créditos}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

### **d) Rotación de ventas (intereses)**

Determina la cantidad de veces que a cierto nivel se dan uso los activos, es decir que a mayor volumen de interés genere una inversión más eficiente es la entidad.

$$\text{Rotación de ventas (interese)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

### **e) Cuentas por cobrar**

Es aquel que mide la cantidad de veces que se cobran las cuentas por cobrar durante el periodo contable. Es decir que muestra la velocidad en que la

empresa convierte sus cuentas por cobrar en caja y así se vuelve a prestar el dinero.

$$\text{Rotacion de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar clientes}}$$

#### **f) Prueba ácida**

Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

#### **8.2.9. La auditoría**

La auditoría como se menciona es un examen sistémico, es un trabajo que generalmente es realizado por una persona con conocimientos en este tema, ya que debe saber los principios de la auditoría en general y también tener un carácter muy crítico.

La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptados. (Maldonado, 2014)

La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptados". (Ggorocica, 2014)

En el aporte más se hace referencia a una auditoría financiera, ya que inclusive se analiza el tema de los registros y operaciones contables, para verificar que se cumplan los principios de contabilidad, que en este caso si tiene alguna relación con lo que es la gestión de la cartera de créditos, ya que por inercia debe estar vinculado a la contabilidad.

#### **a) Tipos de auditoría**

- **Auditoría interna**

Esta clase de auditoría se realiza en las organizaciones para dar garantías a la administración sobre el correcto manejo de los recursos, procedimientos contables y financieros. Es parte fundamental del control interno, por consiguiente, puede ayudar a plantear soluciones ante las problemáticas encontradas. Este tipo de auditoría es realizada por una persona vinculada a la empresa.

- **Auditoría externa**

Se realiza por parte de un profesional independiente a la empresa, puede ser por requerimiento legal, con el fin de auditar distintos aspectos contables y en algunos casos administrativos. Existen cuatro firmas de auditoría externa que sobre salen a nivel internacional, las cuales son llamadas las 4 grandes, que son: Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG y Ernst & Young (EY)

- **Auditoría financiera**

Se usa para revisar y examinar los estados financieros de una empresa con el fin de dictaminar la transparencia y correcta aplicación de la normatividad vigente.

La auditoría financiera, o auditoría de estados financieros, es la revisión de los estados financieros de una empresa o cualquier otra persona jurídica en base a una serie de normas previamente establecidas, dando como resultado la publicación de una opinión independiente sobre si los estados financieros son relevantes, precisos, completos y presentados con justicia.

- **Auditoría administrativa**

Busca evaluar la eficiencia de la administración por medio de un análisis detallado a los procedimientos y los resultados obtenidos, además de indagar sobre la correcta aplicación y seguimiento de las políticas internas.

- **Auditoría operacional o de gestión**

Este tipo de auditoría busca mejorar la eficiencia y eficacia con respecto a la productividad, por medio de un análisis a los procedimientos utilizados, dando como resultado un informe de sugerencias o recomendaciones para mejorar.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco, 2015)

Cuando se refiere a una auditoría de gestión, se relaciona inmediatamente con los principios de eficiencia, eficacia y economía que son las tres (E) y que caracteriza a una auditoría de gestión, es casi una auditoría integral, ya que analiza todos los departamentos, si al momento de poner el tema, no limita su accionar, es importante indicar que con una auditoría de gestión también se puede determinar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

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. (Redondo, Llopart, & Durán, 2014)

La auditoría de gestión facilita diagnosticar la situación de una empresa, organización o institución y con esta información tomar decisiones adecuadas para mejorar su desempeño.

- **Auditoría de sistemas o informática**

Esta auditoría se lleva a cabo para evaluar la seguridad y eficacia de los sistemas informáticos utilizados en una empresa.

- **Auditoría contable**

Está estrechamente relacionada con la auditoría financiera, pero esta busca un análisis más generalizado sobre todas las cuentas que intervienen en la contabilidad de una empresa.

- **Auditoría integral**

Busca un análisis del desempeño de la organización por medio de evaluaciones realizadas a los procedimientos, control interno, objetivos e información financiera. En otras palabras, la auditoría integral reúne distintos tipos de auditoría para generar un informe más global sobre varios aspectos de la empresa.

- **Auditoría gubernamental o pública**

Esta clase de auditoría se aplica en las entidades públicas, en algunos países está a cargo del tribunal de cuentas. Busca determinar la eficiencia y transparencia con la que se manejan las entidades públicas y sus recursos.

- **Auditoría fiscal**

Es de carácter tributario y el objetivo es verificar que se están pagando los impuestos por el monto correcto y de la manera adecuada.

- **Auditoría forense**

En términos financieros la auditoría forense se encarga de ayudar en la investigación de fraudes o actos inconsistentes voluntarios que evaden tanto la normatividad de la empresa como las leyes impuestas por el gobierno. Se ejecuta por medio de técnicas de investigación forense enlazadas con conocimientos y destrezas contables, puede ser usada como material probatorio ante los tribunales.

- **Auditoría de inventarios**

En resumen, esta clase de auditoría compara los inventarios físicos con los contables para determinar si existen diferencias y encontrar la causa del error, si se presenta.

- **Auditoría ambiental**

El objetivo de esta auditoría es determinar el impacto ambiental que se genera por parte de alguna entidad u otro órgano social, para dar soluciones o prevenir daños con respecto al medio ambiente.

- **Auditoría médica**

Tiene como objetivo analizar la calidad en la prestación del servicio de salud a la población por parte de clínicas y hospitales, se lleva a cabo por medio de datos estadísticos y evidencia ocular.

Referente a lo anteriormente mencionado por Quiroga (2019), mencionamos que la auditoría es un aparte importante en el control interno de una empresa u entidad, pues ayuda a preservar los bienes tanto materiales como intelectuales, cualesquiera que sean los tipos o clases de auditoría que se usen siempre tienen la misma finalidad y es el de evaluar distintas áreas o procedimientos para hallar falencias y brindar posibles soluciones, por lo tanto, es un tema que no se puede dejar pasar.

### **8.2.10. Componentes del control interno**

De una orientación contable, el control interno pretende ahora garantizar lo siguiente: efectividad y eficiencia, confiabilidad, cumplimiento, salvaguardia de los recursos. El control interno está compuesto por cinco

componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración, tales componentes son:

### **Cuadro 2. Componentes del control interno COSO I**

<b>Valoración de riesgos</b>	La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
<b>Ambiente de control</b>	El ambiente de control que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.
<b>Actividades de control.</b>	Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
<b>Información y comunicación.</b>	Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
<b>Monitoreo.</b>	Debe monitorearse el proceso total, y considere como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

Fuente: (Auditól, 2014)

Este sistema de control interno, también es una herramienta de aplicación general, aunque en Ecuador el organismo de control, no utiliza estos principios de control interno o al menos su adaptación es muy diferente a lo que se presenta en la bibliografía, de acuerdo a esta se tienen cinco componentes del control interno, que son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, Información y comunicación y monitoreo estratégico; aplicando estos componentes el control interno estaría completo y bien sustentado.

### Cuadro 3. Componentes del control interno COSO III

<b>Evaluación de riesgos</b>	Tiene relación con la identificación de los cambios que puedan tener influencia en la efectividad de los controles internos ya establecidos. Todo control diseñado para una situación específica puede ser inoperante cuando las circunstancias se modifican. Este elemento tiene estrecha relación con el proceso de análisis de riesgos, pues el cambio en sí implica un factor que puede incidir en el éxito de los objetivos.
<b>Actividades de control</b>	Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.
<b>Información y comunicación</b>	La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.
<b>Supervisión y seguimiento</b>	Todo sistema de control interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019)

**Fuente:** (González & Cabrale, 2015)

Los componentes de control interno no varían a menos que se hable del COSO I y COSO III, que tienen cuatro componentes porque en el COSO III. Se tienen cinco componentes, cada uno de ellos tienen sus subcomponentes, con lo que en total suman 26, todos tienen su importancia para verificar la situación del control interno en una empresa, banco o entidad.

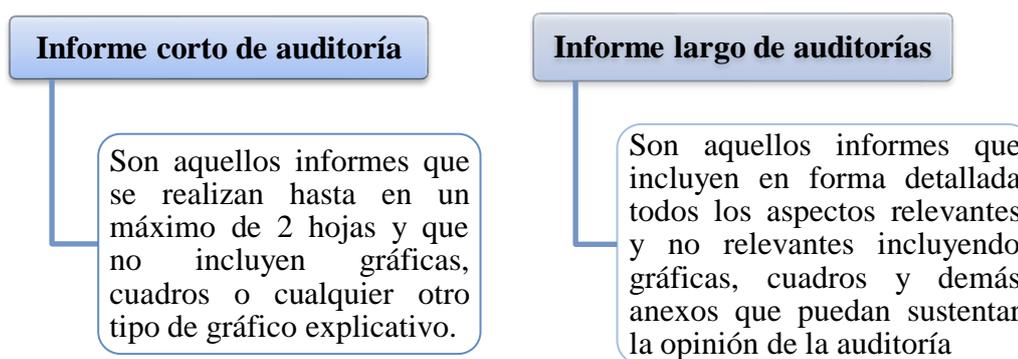
### 8.2.11. Informe de auditoría

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual, a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones. Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.

El formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo, se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.

Normas para el ejercicio profesional de auditoría interna No. 430, vigente al año 2010, son:

**Figura 5. Tipos de informes**



**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019)

**Fuente:** (Maldonado, 2014)

Revisando las fases de una auditoría de gestión, la elaboración de informes es la cuarta etapa, ya que con esto se comunica los resultados de la auditoría, generalmente la Contraloría General del Estado lee, en presencia de todos los implicados y que hayan tenido participación de alguna manera, en los Bancos como son instituciones financieras de derecho privado, los organismos que siempre están dando seguimiento es la Superintendencia de Compañías y Bancos, y hace seguimiento continuo al desenvolvimiento en general de estas Instituciones Financieras.

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

En este documento debe constar la colaboración del personal interno, sin la cual no hubiera sido posible culminar esta labor. Antes de finalizar el informe es conveniente realizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, u no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; por ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría. (Contraloría General del Estado, 2014)

El informe de auditoría es el último componente de la auditoría, en este se recogen los hallazgos, se describen cada uno de ellos, se demuestran con evidencias, se obtienen conclusiones y se hacen recomendaciones para mejorar la situación actual.

### 8.3. Hipótesis

Según Izcara (2014), las hipótesis son una posibilidad de un fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. Una hipótesis debe desarrollarse con una mente abierta y dispuesta a aprender. Una hipótesis no necesariamente tiene que ser verdadera (Laudó, 2012). Es por esto que se infiere que la hipótesis tiene que formularse después de haber revisado la bibliografía acerca del tema, puesto que debe basarse en los descubrimientos de investigaciones previas. Por ende, puede o no ser cierta, el proceso de investigación dará o no la razón. Aun cuando una hipótesis es errónea, no por eso se debe decir que fue una pérdida de tiempo haber planteado dicha hipótesis o que fue completamente infructífera, pues es gracias a la prueba de las hipótesis que se llega progresivamente a la verdad respecto a algún fenómeno. Al confirmar que una hipótesis es falsa, se hace una contribución al conocimiento y es un paso más que permite ir escalando en la búsqueda de la verdad (San Martín, 2014)

- **Hipótesis de investigación (Hi):** La gestión de la cartera de créditos incide en la rentabilidad del Banco Pichincha sucursal Tena, período 2018.
- **Hipótesis nula (Ho):** La gestión de la cartera de créditos no incide en la rentabilidad del Banco Pichincha sucursal Tena, período 2018.

### 8.4. Las variables

Según lo mencionado por Herrera, 2016, afirma que la variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo. Por otra parte, Pérez (2016), manifiesta que una variable es un objeto con cierta identidad, pero el medio que lo rodea lo obliga a variar en torno a las condiciones que se presentan.

Avalos (2014), propone una clasificación en la que tiene en cuenta tres categorías que son: Independientes las cuales son los atributos, propiedades y características y es independiente cuando ejerce un rol de causa mayoritaria; y dependientes la cual es determinada, condicionada y originada por la independiente, es la variable que se predice y actúa como efecto o consecuencia.

- **Variable independiente:** Gestión de la cartera de créditos
- **Variable dependiente:** Rentabilidad del banco

## **8.5. Marco legal**

**Constitución de la República del Ecuador, registro oficial 449 de 20 de octubre del 2008.**

Que, el artículo 147 numeral 3 de la Carta Magna, señala que es deber del Presidente Constitucional de la República del Ecuador el definir y dirigir las políticas públicas de la Función Ejecutiva.

Que, el artículo 147 numeral 8 de la Carta Fundamental señala que, es deber del Presidente Constitucional de la República del Ecuador enviar la proforma del Presupuesto General del Estado a la Asamblea Nacional, para su aprobación.

**Art. 275.-** El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kawsay.

**En la sección sexta de las Reformas al Código Orgánico Monetario y Financiero (2018), se mencionan los siguientes artículos:**

**Art. 357.-** Registro de Datos Crediticios. - El servicio de referencias crediticias será prestado por la Superintendencia de Bancos y por las personas jurídicas

autorizadas por la Superintendencia de Bancos, entidad que está facultada para supervisar y controlar el ejercicio de sus actividades. El servicio de referencias crediticias es aquel que, mediante la recepción de información de riesgos crediticios, el mantenimiento, análisis y procesamiento de la misma, permite a los usuarios del servicio identificar adecuadamente a una persona y evaluar su riesgo crediticio, determinar sus niveles de endeudamiento, solvencia económica, así como su capacidad de endeudamiento y pago de obligaciones.

El servicio podrá prestarse mediante la entrega de reportes de información crediticia, modelos de riesgos, scores de crédito o en general diversas metodologías, procesamiento de información o servicios de valor agregado. El servicio podrá incluir información complementaria en tanto sea relevante para los fines indicados.

El registro permitirá contar con información individualizada de las personas naturales y jurídicas respecto de las operaciones crediticias que se hayan contratado con las entidades del sistema financiero público y privado, incluyendo los casos en que éstas actúen en su nombre o por cuenta de una entidad bancaria o financiera del exterior, así como de aquellas realizadas con las entidades del sector financiero popular y solidario, del sector comercial, telecomunicaciones y de otras instituciones en las que se registren obligaciones de pago, las mismas que serán determinadas por resolución de la Junta de la Política y Regulación Monetaria y Financiera. Los servicios podrán ser comercializados a las personas naturales o jurídicas que estén legalmente autorizadas a otorgar créditos o en general a las que requieran evaluar riesgo crediticio para la realización o seguimiento de negocios o transacciones económicas.

**Art. 358.-** Las fuentes de información del sistema financiero reportarán información a través de la Superintendencia de Bancos, autoridad que proporcionará dicha información a las personas jurídicas autorizadas a prestar el servicio de referencias crediticias. Las fuentes de información correspondientes a otros sectores reportarán de manera directa la información de riesgo crediticio a las entidades autorizadas calificadas para prestar el servicio y a la

Superintendencia de Bancos; sin perjuicio de que cumplan sus obligaciones legales con las Superintendencias de la Economía Popular y Solidaria, y de Compañías, según corresponda, en las condiciones y periodicidad que los organismos de control establezcan. Las fuentes de información serán las únicas responsables de la legalidad, veracidad y vigencia de la información, siempre que ésta haya sido publicada sin modificaciones o alteraciones, y responderán civil y penalmente por sus acciones u omisiones dolosas en el reporte de información.

Las resoluciones que regulen el servicio establecerán los mecanismos administrativos para la protección de los derechos de los titulares de la información, sin perjuicio del derecho de los titulares de la información de acudir ante la justicia ordinaria o constitucional en defensa de sus derechos. La información de riesgo crediticio no tendrá una antigüedad mayor a 6 años contados a partir de la última fecha de vigencia de la operación de crédito. Los reportes de información crediticia harán referencia únicamente a las operaciones vigentes, vencidas o canceladas de los tres (3) últimos años anteriores a la fecha de su expedición.

**Art. 359.-** La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante resolución regulará la actividad y establecerá los requisitos para la autorización de las prestadoras del servicio. Los términos del servicio, incluidas sus tarifas, será libremente pactado y acordado entre ellas y sus clientes." 13. A continuación de las disposiciones generales, agréguese la siguiente disposición general innumerada: "Disposición General (...).- Las entidades financieras públicas, entendidas por éstas el Banco de Desarrollo, BanEcuador, Corporación Financiera Nacional y Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, CONAFIPS, constituirán con hasta el 50% de sus utilidades, un fondo de garantías para fomento productivo para el sector de la economía popular y solidaria, con énfasis en el sector asociativo que será administrado por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. Las reglas de funcionamiento y el tamaño del fondo serán determinados en el Reglamento a esta Ley. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera definirá anualmente las políticas para el aporte de las utilidades en función de los

procesos de capitalización de las entidades, conforme lo determine el Reglamento de esta Ley.

Con este artículo se engloba lo que es las finanzas y los objetivos de las Instituciones financieras en este caso el Banco del Pichincha, que hacen créditos e inversiones.

### **La Ley orgánica de Instituciones del sistema financiero (2014)**

**Art. 2.-** Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión. (p. 2)

### **Ley de régimen tributario interno referente a la contabilidad y estados financieros**

**Art. 19.-** Obligación de llevar contabilidad. - Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y

demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

**Art. 20.-** Principios generales. - La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

**Art. 21.-** Estados financieros. - Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios. La normativa legal ecuatoriana establece la importancia que tiene la aplicación de los controles internos en el área empresarial y comercial para alcanzar niveles de productividad.

## **8.6. Marco conceptual**

**Auditoría:** Examen sistémico de la situación de una organización en sus componentes. Es decir que es la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a aquellas debe someterse. (Real Academia Española, 2019)

**Apalancamiento financiero:** Que se sustenta en algo, apoya un proceso para que cubra la necesidad inmediata. El artículo publicado por la escuela de negocios ESAN nos dice que el apalancamiento financiero o secundario es la estrategia que permite el uso de la deuda con terceros. En lugar de utilizar recursos propios la empresa accede a capitales externos para aumentar la

producción con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad. Para ello la empresa puede recurrir a una deuda o al capital común de accionistas. (ESAN, 2016)

**Ambiente de control:** Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia se obtendrán también estados financieros razonables que son una real representación de la situación económica y financiera de las organizaciones (Escalante, 2014).

**Asesoría financiera.** La asesoría financiera es dada por un experto en finanzas que decidió dedicarse al entrenamiento financiero; esta persona debe estar calificada y certificada, con gran experiencia en las inversiones, los bancos y las finanzas. Con un buen servicio de asesoría se obtiene la ventaja de no depender de las entidades bancarias o financieras y, por ende, no se tienen conflictos con intereses. (Argenta Patrimonios.com, 2018)

**Banca:** Se dice de la Institución financiera que hace operaciones con el dinero. Según la enciclopedia [banrepcultural.org](http://banrepcultural.org) (2017), menciona que la banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

**Cartera de créditos:** Es el conjunto de créditos que ha sido otorgado o colocado por una entidad financiera al público, ya sea que se trate de personas naturales o jurídicas (empresas). (Torres, 2016)

Es la documentación que se tiene respecto a una actividad, en los bancos la cartera de créditos es lo que está destinado para este fin. La cartera de crédito para Ordoñez (2016) Es la recaudación de documentos que soportan y escudan a los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia una tercera persona y el poseedor del mismo, la cartera da el pleno derecho de hacer valer los compromisos convenidos en su texto.

**Cartera vencida.** Se concluye que la cartera vencida es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. (Benavides, 2011)

**Crédito.** Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés. Obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Crédito bancario: es un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados. (Superintendencia de Bancos, 2017). Dinero que se obtiene para generar liquidez inmediata, generalmente en una Institución financiera autorizada.

**Control interno:** Es el caso de las organizaciones es el sistema de control interno que se aplica para el cumplimiento de los objetivos. Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (Navarro & Ramos, 2016).

**Eficiencia:** La relación del producto, los procesos y los resultados obtenidos. De la misma manera según (Superintendencia de Bancos, 2017), menciona En economía, utilización eficaz de los recursos disponibles (minimizando su empleo), en la consecución de los objetivos planteados. Productividad. Realización de una actividad económica de forma que se minimicen los costos y se utilicen los recursos disponibles óptimamente.

**Eficacia:** Se refiere a el resultado, donde se incluye el tiempo, aquí es importante que se cumplan las condiciones como fueron programadas. Además, trata de la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española, 2019)

**Economía:** Referido a la situación de utilizar adecuadamente los recursos para lograr objetivos propuestos. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2019), la economía se define desde el punto de vista de tres puntos, que son: 1. Administración eficaz y razonable de los bienes. 2. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo. 3. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos. De la misma manera Lionel Robbins (2013), dice que la economía es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar. Esta es la que se conoce como la definición subjetiva o marginalista de la economía.

**Estrategia:** Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. (Significados.com, 2018)

**Estrategias de seguimiento.** Las estrategias de seguimiento de tendencias son una de las metodologías de inversión más tradicionales y utilizadas en los mercados financieros especialmente entre comerciantes profesionales de productos. Los estudios estadísticos demuestran que pueden utilizarse para obtener sólidas ganancias a largo plazo y su aplicación es relativamente sencilla y flexible.

**Finanzas:** Referido a lo que es el manejo de dinero ya sea en documentos o en efectivo. Es decir que trata de un conjunto de actividades que incluye procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como personas, empresa o estado, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial. Las finanzas son la planeación de los recursos económicos, para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de los mismos cuando la empresa tenga necesidades, busca la

reducción de incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de la empresa. promonegocios.net (2012)

**Gestión:** Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (Citigroup.com)

**Gestión empresarial:** Busca generar actividades concretas para lograr objetivos importantes. Idalberto Chiavenato (2019) define la gestión empresarial como el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

**Gestión financiera.** La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. (Fundación Romero, 2012)

**Gestión de créditos.** Sistema que permite a una entidad desde cualquier punto de vista, ya sea como cliente o proveedora del crédito en cuestión, gestionar el proceso general y los pasos de un préstamo; desde el momento que lo solicita hasta que termina de amortizarlo. (Ecured.cu)

**Gestión de cobros:** La gestión de cobros son las tareas administrativas y financieras orientadas a la captación de recursos monetarios procedentes de una transacción económica o mercantil. Por esta razón la labor principal de la gestión de cobros es la obtención de la recaudación en un organismo o empresa. (Pedrosa, 2019)

**Grupo financiero:** Se entenderá por grupo financiero al conformado por un banco nacional privado que posea las subsidiarias o afiliadas, previstas en el Código Orgánico Monetario y Financiero. Un grupo financiero no podrá estar integrado por más de un banco nacional ni por más de una sociedad de servicios financieros y de servicios auxiliares del sistema financiero nacional, dedicados a la misma actividad. (Superintendencia de Bancos, 2017)

**Intereses:** Dinero que instituciones financieras, gobiernos o entidades comerciales pagan a ahorradores e inversionistas por utilizar su dinero. (Citigroup.com)

**Informe:** Se dice del informe final de auditoría en donde se muestran los resultados de la misma, es por esto que también se menciona que el informe de auditoría, es el documento final que redactan los auditores después de la realización completa de la auditoría, donde señalan la situación económica de la empresa y donde muestran su opinión sobre la realidad económica de la empresa. Caurin (2017)

**Línea de Crédito:** Acuerdo de crédito entre una institución financiera y un cliente, por el cual el cliente tiene un monto máximo autorizado durante un período dado de tiempo, que usa y reintegra según sus necesidades. (Superintendencia de Bancos, 2017)

**Morosidad:** Que no paga a tiempo un crédito o a veces nunca paga. Beneficio o ganancia. La morosidad en el Sistema micro financiero es el incumplimiento o retraso de los pagos de los créditos otorgados en el momento de su vencimiento, destinadas para el crecimiento y desarrollo empresarial de los pequeños y microempresarios (Díaz, 2014). Se considera como moroso un crédito cuando se ha producido un retraso de 3 meses en el pago de las cantidades a entregar (principal y/o intereses) por parte del deudor.

**Oportunidad:** Que obtiene un apoyo financiero oportuno, sin que tenga mucho que esperar. (Real Academia Española, 2019)

**Período:** Cuando se habla de créditos se relaciona a los tiempos de operación o lo que te dan para pagar un crédito. Además, puede definirse como el tiempo que algo tarda en volver al estado o posición que tenía al principio. (Real Academia Española, 2019)

**Plan estratégico:** Proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Raffino (2019)

**Políticas:** Son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales. (Riquelme, 2017)

**Promoción estratégica:** Es un elemento clave en las campañas de marketing, que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios. Raffino (2019)

**Rentabilidad:** Que obtiene ganancia, que da utilidad para la persona que emprende una actividad. Según Torres (2011), menciona que es uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos.

**Riesgo:** Exposición a la pérdida del capital de inversión debido a una variedad de causas como el fracaso comercial, volatilidad del mercado bursátil y cambios en las tasas de interés. En el ámbito comercial, la probabilidad de sufrir pérdidas o reducción de las utilidades. (Citigroup.com)

**Riesgo de crédito:** Es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

El concepto se relaciona a instituciones financieras y bancos, pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros sectores. (Efxto.com, 2011)

**Supervisión y monitoreo:** Son herramientas de política que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento; la supervisión identifica si las acciones realizadas en cada nivel del proceso llevan hacia otros niveles; mientras que el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas (Vega & Nieves, 2016).

**Utilidad:** Que es bueno que mejora la situación, que logra un cambio de estado. Excedente de ingresos, productos, equivalente a la diferencia entre ventas totales y costos correspondientes. (Superintendencia de Bancos, 2017)

## **H. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **9.1 Materiales**

#### **9.1.1 Equipos**

- Computadora
- Impresora
- Proyector

#### **9.1.2 Herramientas**

- Cámara fotográfica.
- Esferográficos
- Memoria USB
- Cuadernos
- Libreta de campo
- CD

#### **9.1.3 Insumos**

- Tinta de impresora
- Resma de papel bond

**Cuadro 4. Presupuesto del estudio**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	
<b>Equipos</b>				
	Computadora	1	\$ -	\$ -
	Impresora	1	\$ -	\$ -
	Proyector	1	\$ -	\$ -
<b>Herramientas</b>				
	Cámara fotográfica.	1	\$ -	\$ -
	Esferográficos	4	\$ 0,40	\$ 1,60
	Memoria USB	1	\$ -	\$ -
	Cuadernos	1	\$ 1,20	\$ 1,20
	Libreta de campo	1	\$ 0,50	\$ 0,50
	CD	8	\$ 1,00	\$ 8,00
<b>Insumos</b>				
	Tinta de impresora	4	\$ 5,00	\$ 20,00
	Resmas de papel bond	4	\$ 4,00	\$ 16,00
	Empastados (3 ejemplares)	3	\$ 15,00	\$ 45,00
	Internet	1	\$ 60,00	\$ 60,00
	Otros	1	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 252,30</b>	

Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

## 9.2 Métodos

### 9.2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo – cuantitativo; puesto que, se deben hacer observaciones, levantar información utilizando instrumentos de investigación, tabular y analizar los resultados, utilizando criterios estadísticos y posteriormente explicar la situación del problema y las probables soluciones al mismo.

### **9.2.2. Modalidad de la investigación**

**a) Investigación de campo.** Puesto que fue necesario acudir al Banco del Pichincha Sucursal Tena, tomar contacto con la Gerencia, para que autorice (anexo 3), levantar información primaria, ir donde los agentes de crédito y responsable de cartera, así como un segmento de clientes y solicitar la información por su puesto como en toda investigación utilizando instrumentos adecuados. Según lo expuesto por (Herrera, Medina, & Naranjo, 2015), explica, “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos” (p. 103).

**b) Investigación documental – bibliográfica.** Fue necesario revisar bibliografía tanto física como digital para estructurar el marco teórico de la investigación, componente que favorece el análisis de los datos e inclusive la interpretación en base a los criterios de los autores.

En relación a (Herrera, Medina, & Naranjo, 2015), aportan: Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones. (p. 103)

### **9.3 Ubicación del área de estudio**

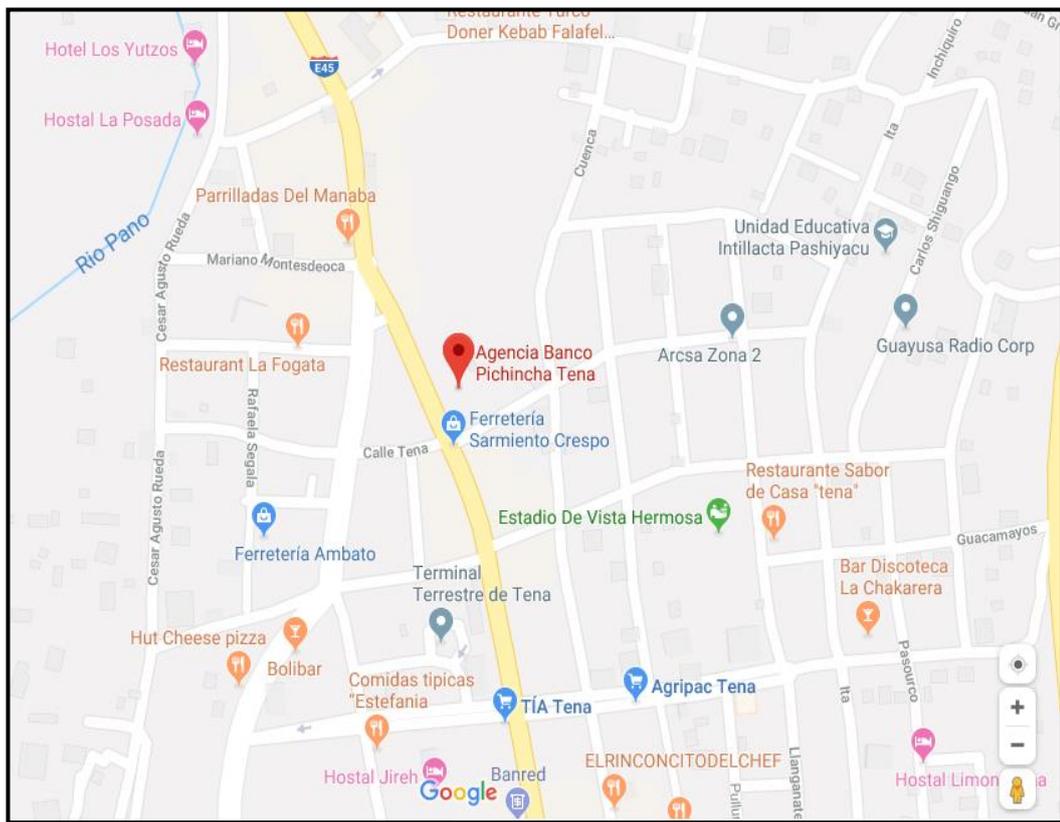
El Banco de Pichincha, Sucursal Tena, está en esta ciudad que es la capital de la Provincia de Napo, está en la calle principal que se denomina la 15 de noviembre es un lugar muy conocido, ya que es un monopolio financiero en la ciudad.

### 9.3.1. Ubicación política

- Provincia: Napo
- Cantón: Tena
- Parroquia: Tena
- Dirección: Avda. 15 de noviembre y General Gutierrez

### 9.3.2. Ubicación geográfica

**Gráfico 1: Ubicación del Banco del Pichincha**



**Fuente:** Google maps (2019)

#### **9.4 Técnicas e instrumentos**

a) **Encuesta.** La encuesta es una técnica de investigación aplicada para levantar información de campo, generalmente es la técnica más utilizada en las investigaciones descriptivas.

b) **Instrumentos.** Cuestionario con preguntas cerradas.

#### **9.5 Aspectos biofísicos y climáticos**

En la ciudad de Tena se encuentran tres bancos reconocidos, como son el BanEcuador, el Banco del Austro y el Banco Pichincha, y las demás son 11 cooperativas que existen en la ciudad. Referente al clima laboral de la entidad es agotador referente al exceso de trabajo y la mala relación del aspecto laboral existente entre funcionarios.

El riesgo es eminente al tomar en cuenta que en la ciudad de Tena las estaciones son variadas e inestables, es por esto que afecta al sector financiero, en este caso al banco en cuestión ya que los créditos que se emiten son utilizados por pequeños emprendimientos, los cuales están situados a las afueras de la ciudad, es por esto que se determina el riesgo debido a que son propensos a situaciones climáticas severas como puede ser la pérdida de cultivos, inundaciones, plagas, entre otros. Dando lugar así al incremento de la cartera vencida ya que los prestamistas no cancelan sus cuotas a tiempo.

## **9.6 Tipo de investigación**

### **9.6.1. Objetivo 1.**

Fundamentar teóricamente la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad financiera.

**a) Investigación bibliográfica.** Tratamos la búsqueda, análisis y verificación de la información de la página web del Banco Central del Ecuador, información de repositorios, identificando así la información más adecuada para cumplir con este objetivo propuesto.

**b) Investigación descriptiva.** En este caso se describe la situación de los agentes de crédito del Banco Pichincha sucursal Tena, que manejan la cartera en relación a los prestamistas, sus comportamientos, sus intereses, sus cualidades, que es importante tomar en cuenta para que haya responsabilidad al asumir el crédito, todo esto es una descripción ordenada del fenómeno. (Hernández & Fernández, 2014). “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (p. 86).

### **9.6.2. Objetivo 2.**

Evaluar la situación actual del Banco del Pichincha, Sucursal Tena, en relación a la gestión de la cartera de créditos y su recuperación, mediante encuestas de campo.

**a) Investigación de campo.** Realizar una investigación para la recopilación de datos a través de encuestas dirigidas a la muestra obtenida, donde se plantean preguntas acerca de los créditos que han obtenido, donde además se podrá identificar rápidamente la satisfacción del deudor.

**b)Investigación descriptiva.** Con la información obtenida a través de la investigación de campo se procede a organizar y desarrollar de forma ordenada una tabulación con su respectiva interpretación de la situación en la que se encuentra la gestión de cartera de créditos y su recuperación de la misma relacionándolo así con el objetivo propuesto.

### **9.6.3. Objetivo 3.**

Evaluar el control interno promoviendo estrategias de una gestión eficiente del crédito, mediante la inducción y seguimiento a los agentes de crédito.

**a)Investigación descriptiva.** Identificando la metodología del control interno y según el COSO III y las normas de auditoría generales aceptadas respectivamente, se procede al desarrollo de la evaluación del control interno para el desarrollo de la propuesta cumpliendo a cabalidad este objetivo propuesto.

## I. RESULTADOS

### 10.1. Objetivo 1.

Fundamentar teóricamente la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad financiera.

#### 10.1.1. Argumentación

Mediante la revisión de información facilitada por el banco y la carta emitida por parte de la gerencia, se manifiesta lo siguiente:

Durante 2018, la economía ecuatoriana redujo su ritmo de crecimiento a 1,1% frente al 2,4% registrado en 2017. Esta caída, en gran medida, es consecuencia del freno que impuso el Gobierno al gasto de capital para disminuir el déficit fiscal, que cayó de 5,9% a 3,1% del PIB. El incremento en el precio del petróleo durante los tres primeros trimestres del año contribuyó en aliviar la presión fiscal; sin embargo, no fue suficiente para evitar que se recurra a nuevos préstamos internacionales para cubrir las necesidades de liquidez. (Banco Pichincha, 2019)

El Gobierno ha dado señales de querer impulsar la actividad del sector privado a través de mayor apertura comercial y acercamiento a los empresarios, sin embargo, no ha sido suficiente para generar un incremento significativo en la confianza de los inversionistas privados para atraer fondos del exterior y generar empleo. Ley de fomento económico (2018). En ese contexto, Banco Pichincha C. A. mantuvo su liderazgo en el mercado bancario nacional con una participación de mercado de 26,38% en cartera y 27,40% en depósitos. El manejo adecuado del riesgo permitió que la cartera vencida se reduzca de 3,5% a 3,2% entre 2017 y 2018. La eficiencia (una de las prioridades en el manejo administrativo de la Institución) mejoró en cuatro puntos porcentuales al bajar su

índice, durante el último año, de 69,9% a 64,6%. Esto gracias al esfuerzo de contener los gastos, que crecieron únicamente el 0,9%, versus un crecimiento de los ingresos de 9,1%. El retorno sobre el patrimonio fue de 11,46%. (Banco Pichincha, 2019)

En 2018 Banco Pichincha C. A. inició su proceso de transformación con el propósito de alinearse a las nuevas tendencias y mejores prácticas bancarias a nivel regional y global. El primer paso fue el cambio de la imagen institucional que posicionó a un banco renovado frente a sus clientes, enfocado en modernizar su oferta de productos para permitirles, de manera oportuna y eficiente, la plena realización de sus objetivos. El cambio de imagen incluyó e igualó a las filiales del Ecuador, Perú, Colombia y España para posicionar al Banco Pichincha como un grupo bancario con presencia internacional, al servicio de sus clientes ecuatorianos y regionales. Adicionalmente, contrataron a la consultora internacional Mckinsey, una de las más prestigiosas del mundo, para diseñar e implementar el modelo de transformación y estrategia digital que permitirá muy pronto ofrecer a los usuarios la mejor experiencia en servicios financieros bajo un marco de real eficiencia operativa. (Banco Pichincha, 2019)

Actualmente el gran reto de la institución es hacer realidad el eslogan “Nos estamos transformando”, se encuentran comprometidos para mejorar el servicio, donde buscan ser el banco más grande y mejor. Buscan ofrecer un servicio impecable a los clientes con procesos simples, eficientes y creciendo de una manera inclusiva y sostenible. Para ello es imperativo integrar internamente el mejor talento humano disponible en el mercado. En 2018 Bank Watch Ratings ratificó la calificación AAA al Banco Pichincha. Por su parte Pacific Credit Rating otorgó la calificación AAA, superior a la concedida en 2017. Se reconoce que la situación de la institución es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. (Banco Pichincha, 2019)

Principales funcionarios, empresas subsidiarias y afiliadas en el país y en el exterior, alianzas estratégicas y fundación. De la misma manera la

estrategia empresarial es renovante ya que plantea dar una mejor imagen ante sus clientes para seguir siendo líder en el mercado financiero. Además, la implantación de las estrategias digitales se debe enfatizar en la capacitación oportuna del sistema, para de esta manera lograr un sistema eficiente y eficaz.

**Cuadro 5. Empresas subsidiarias del Banco Pichincha**

<b>EMPRESAS SUBSIDIARIAS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>Subsidiarias en el país</b>		
CREDI FE Desarrollo Microempresarial S. A.	Verónica Gavilanes	Gerente general
Pichincha Sistemas C. A. - PAGUE YA	Jorge Marchán	Gerente general
Almacenera del Ecuador S. A. ALMESA	Gina Sotelo	Apoderado especial
AMERAFIN S. A	Ignacio Maldonado	Presidente ejecutivo
VASERUM S. A	Oswaldo Domínguez	Gerente general
<b>Subsidiarias y afiliadas en el exterior</b>		
Banco Pichincha España S. A	José Abelleira	Gerente general
Banco Pichincha S. A. – Colombia	Liliana de Plaza	Presidente
Banco Pichincha C. A. - Agencia Miami	Evan Acosta	Gerente general
Banco Pichincha Perú S. A.	Julio Malo	Gerente general
<b>Alianzas estratégicas</b>		
Banco General Rumiñahui S. A	José Paredes	Gerente general
Banco de Loja S. A	Leonardo Burneo	Gerente general
<b>Fundación</b>		
Fundación CRISFE	Paúl Arias	Representante Legal

Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

Fuente: (Banco Pichincha, 2019)

En relación a la información obtenida para poder dar cumplimiento al primer objetivo del tema del trabajo se determinó que el banco Pichincha mantiene una cartera de crédito a través de su filial CREDIFE, para lo cual se obtuvo los siguientes datos.

#### **10.1.2. CREDI FE (Desarrollo Microempresarial S. A.)**

CREDI FE Desarrollo Microempresarial es la empresa del Grupo Financiero Pichincha que provee servicios financieros especializados, integrales y de calidad al segmento poblacional ecuatoriano de microempresarios. El modelo de negocio se sustenta en tres factores primordiales:

1. El relacionamiento y la atención personalizada a los clientes por parte de nuestra fuerza de ventas de campo, quienes mediante una metodología de microcrédito especializada satisfacen las necesidades integrales del cliente por medio de una oferta completa de productos y servicios adecuados para el perfil.
2. Un equipo humano altamente comprometido con la misión y los valores fundamentales de Grupo Pichincha.
3. El mantenimiento constante de una mística de servicio que se alimenta del conocimiento profundo del sector microempresarial ecuatoriano. Nuestra fuerza comercial mantiene presencia y atención directa en zonas urbanas, urbano-marginales y rurales, permitiéndonos cubrir todo el territorio nacional e insular. (Banco Pichincha, 2019)

Durante 2018 el equipo comercial de Microfinanzas desembolsó \$ 890 millones en 282.000 operaciones, superando el 10% en monto y 50% en número de operaciones a los niveles logrados en 2017. El saldo total de cartera superó los \$ 972 millones y el stock de pasivos fue de \$ 278 millones. Es por esto que 248.000 clientes mantienen una operación activa con destino a microcrédito, con un saldo total de cartera especializada que supera los \$ 878 millones destinados a

financiar actividades de comercio, producción, agricultura y servicios, que se complementan con una oferta integral de productos financieros y no financieros. La operación de Microfinanzas alcanzó importantes hitos, contribuyendo así a los pilares de sostenibilidad del Banco y a los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas:

- Recertificación en protección al cliente en la versión 2.0 avalada por The Smart Campaign que mantiene la posición de liderazgo en un tema de importancia, reafirmando así el compromiso de mantener al cliente como centro de la estrategia.
- Calificación de desempeño social de 4/5 estrellas, donde se destaca el sólido compromiso social del segmento, el adecuado balance financiero-social, las acciones para cuidar al cliente y conservar el ambiente, así como la responsabilidad frente a los colaboradores. El desempeño social es parte del propósito fundamental del segmento y nos marca el camino para seguir profundizando la medición del impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes por medio de indicadores sociales.
- Implementación a nivel nacional del Modelo de Medición de Servicio con resultados sobresalientes superiores a 90% de satisfacción de los clientes.
- El programa Inteligencia de Género continúa profundizando la atención a los clientes microempresarias con impacto directo en sus familias y comunidades.
- El Sistema Inteligente de Movilidad Avanzada (SIMA) entró en fase piloto con resultados destacados y busca transformar el modelo de atención en campo. (Banco Pichincha, 2019)

Los créditos son dinero circulante que se obtiene mediante la gestión en una institución crediticia, bajo condiciones que la misma lo determina, esto es importante ya que uno no está en condiciones de imponer condiciones, la entidad financiera es la que impone.

Se han identificado y ahora se conoce que la cartera de créditos, no solamente es dinero, también son documentos, es decir todos los respaldos de los créditos que se han entregado a los prestamistas, se identifica también que los bancos para obtener una mayor participación y generar utilidad, debe colocar mayor cantidad de dinero en créditos, sin embargo, aquí hay una disyuntiva, si los prestamistas no pagan los créditos en vez de generar utilidad va a generar pérdidas.

La Institución que está vigilando que se cumpla las normas de control financiero para la Banca es la Superintendencia de Bancos y Compañías, existe una Ley que los regula su operación en el mercado, inclusive ellos están verificando continuamente sus operaciones. A mi criterio y revisado la bibliografía con un análisis crítico, se considera que el Banco del Pichincha es un monopolio financiero, es la única entidad financiera que tiene Sucursales en todo el país, esto le genera cierta capacidad para desenvolverse en el mercado financiero con ventajas competitivas.

## **10.2. Objetivo 2.**

Evaluar la situación actual del Banco Pichincha, sucursal Tena, en relación a la gestión de la cartera de créditos y su recuperación, mediante encuestas de campo.

Para dar respuesta a este objetivo, se analiza los resultados de las encuestas dirigidos a los agentes de crédito del Banco Pichincha y un segmento de deudores del Banco, calculado en base a la fórmula de la muestra.

### 10.2.1. Población

En relación al último censo realizado por (INEC, 2010) y la información que manifiesta (Carrillo Villacís, 2012), puedo mencionar los siguientes datos para la segmentación del mercado:

**Tabla No 1. Segmentación de mercado**

<b>HABITANTES</b>	<b>NÚMERO DE HABITANTES</b>
Número de habitantes del Ecuador	17.096.789
Número de habitantes de la región Amazónica	739.814
Número de habitantes de la provincia del Napo	103.697
Número de habitantes del catón Tena	60.880
Número de habitantes de la ciudad de Tena	23.307

Fuente: INEC (2010)

Elaborado por: Nelly Taipe (2019)

Considerando que total de población de la provincia de Napo son 103.697 habitantes, de los cuales para el área de Microfinanzas del Banco Pichincha se encuentran vinculados 3200 deudores y potenciales clientes, estos sin considerar cuentas corrientes o cuenta ahorristas de la entidad financiera. Es decir, los agentes de crédito son 5 y los clientes del Banco Pichincha son 3200 personas

### 10.2.2. Muestra

Es una parte seleccionada del universo, en este caso fue necesario utilizar la fórmula para calcular la muestra según el siguiente procedimiento: Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Dónde:

Z= Nivel de confianza

q= Probabilidad en contra

N= Población

E= Error de estimación

p= Probabilidad a favor

n= Tamaño de la muestra

Para determinar el número de población se considera que son 3200 deudores del Banco del Pichincha actualmente

$$n = \frac{Z^2(p * q)N}{((N - 1) e^2) + (Z^2(p * q))}$$
$$n = \frac{(1,96)^2(0,5 * 0,5)3200}{((3200 - 1)(0,05)^2) + ((1,96)^2 (0,5 * 0,5))}$$
$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 3200}{(3199)(0,0025) + (3,84)(0,25)}$$
$$n = \frac{3073,28}{8 + 0,96} = \frac{3073,28}{8,96}$$
$$n = 343$$

### 10.2.3. Resultados de las encuestas a los agentes de crédito del BP

**Pregunta 1:** ¿Se realiza controles frecuentes al proceso de concesión de créditos con el propósito de detectar posibles amenazas?

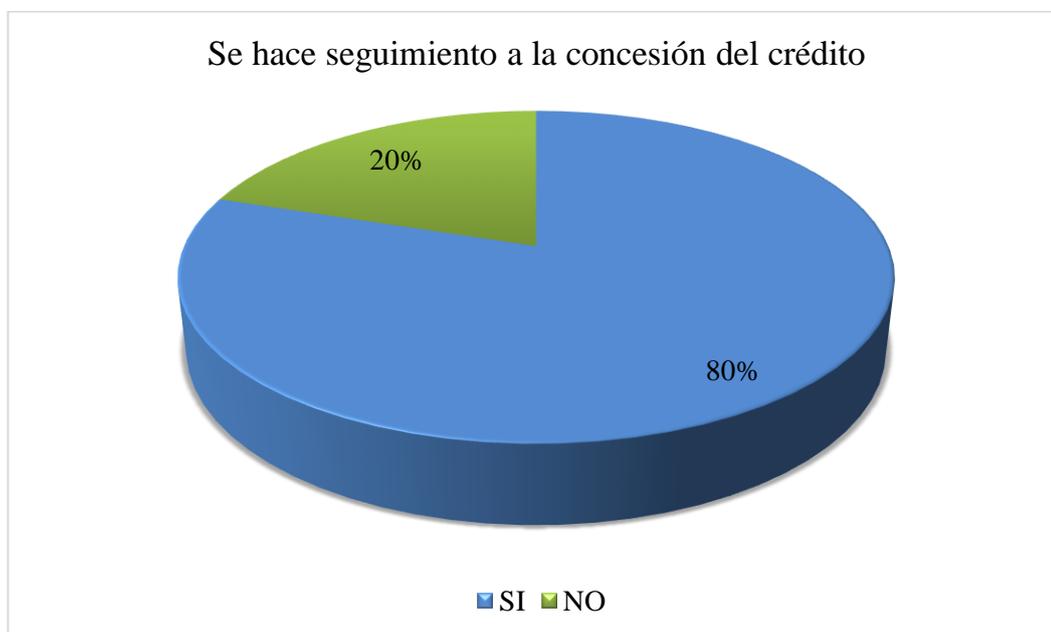
**Tabla No. 2.** ¿Se hacen controles frecuentes en la concesión de créditos?

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 2.** ¿Se hacen controles frecuentes en la concesión de créditos?



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 80% de los encuestados dicen que SI hacen seguimiento a la concesión del crédito un 20% que NO lo hacen. Se determina que, en el banco Pichincha, si se hace seguimiento a la concesión de los créditos en su fase inicial, para que cumplan los requisitos exigidos y justifiquen una actividad económica a la que van a destinar el dinero producto del crédito.

**Pregunta 2. ¿Existe una adecuada comunicación y flujo de información a nivel del Banco Pichincha?**

**Tabla No. 3. Existe una adecuada comunicación y flujo de información**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 3. Existe una adecuada comunicación y flujo de información**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 60% de los encuestados asevera que, SI hay una buena comunicación en el Departamento de créditos del Banco Pichincha, un 40% indica que NO. Se determina que en su mayoría están de acuerdo que, SI hay una buena comunicación en el departamento de créditos, pero es importante tomar en cuenta al 40% que dice que no, ya que este valor es significativo y se considera que si hay problemas internos en la comunicación que debe mejorarse, este puede ser algo que entre en las estrategias de mejora para que haya menos morosidad de los créditos en el Banco.

**Pregunta 3. ¿Se presenta oportuna y adecuadamente los cierres de cartera respectivos?**

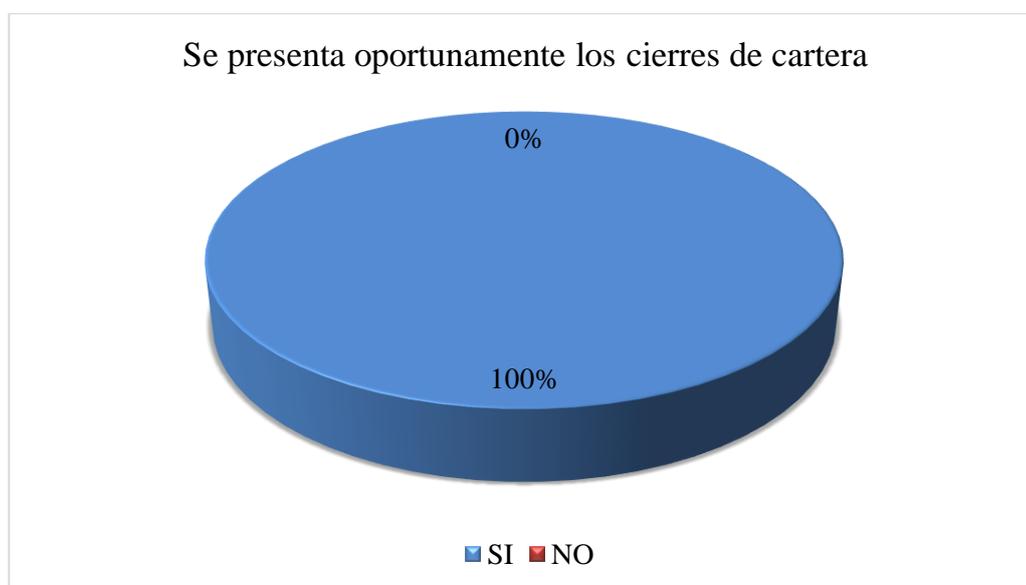
**Tabla No. 4. Se presenta oportunamente los cierres de cartera**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taípe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 4. Se presenta oportunamente los cierres de cartera**



Elaborado por: Nelly Taípe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 100% de los encuestados, indican que SI presentan oportunamente el cierre de cartera de créditos.

Se deduce que se cumple con lo que los ejecutivos del Banco Pichincha, exigen que se debe cerrar la cartera y presentar el informe diario de la operación, es una obligación de los empleados que deben cumplir para que el Banco pueda realizar las verificaciones adecuadas y tomar decisiones.

**Pregunta 4. ¿Se realizan programas de capacitación para los colaboradores del Banco Pichincha sucursal Tena, en su respectiva área?**

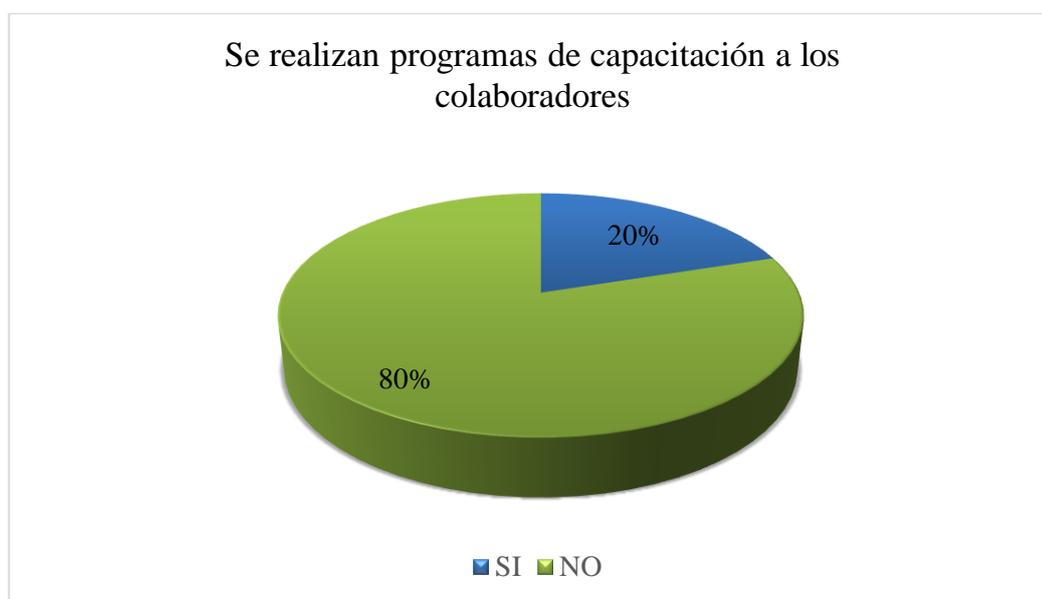
**Tabla No. 5. Se realizan programas de capacitación a los colaboradores**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 5. Se realizan programas de capacitación a los colaboradores**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 80% de los encuestados aseveran que NO les han hecho programas de capacitación, un 20% que SI se ha hecho. Se concluye que No hay programas de capacitación en gestión y procesos de créditos para los agentes del Banco Pichincha, esto dificulta mucho que estos hagan un trabajo muy eficiente ya que en muchas ocasiones las consideraciones que tiene el banco son diferentes en relación a cada cliente y toca lidiar con esa situación que es un poco inadecuada.

**Pregunta 5. ¿El departamento de créditos realiza sus operaciones en concordancia con el manual de procesos?**

**Tabla No. 6. Se realizan operaciones en concordancia con el manual de créditos**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 6. Se realizan operaciones en concordancia con el manual de créditos**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 100% de los agentes de crédito encuestados, afirman que SI trabajan en base al manual propuesto por el Banco. Se deduce que quienes NO cumplen con el manual de procesos de créditos y otros que el Banco Pichincha lo determina, deben entrar en riesgo de ser despedidos, ya son Instituciones financieras privadas, que tienen sus reglas y son las que se deben cumplir.

**Pregunta 6. ¿Microfinanzas emite información de los créditos otorgados al departamento de gestión de créditos “Pague Ya”?**

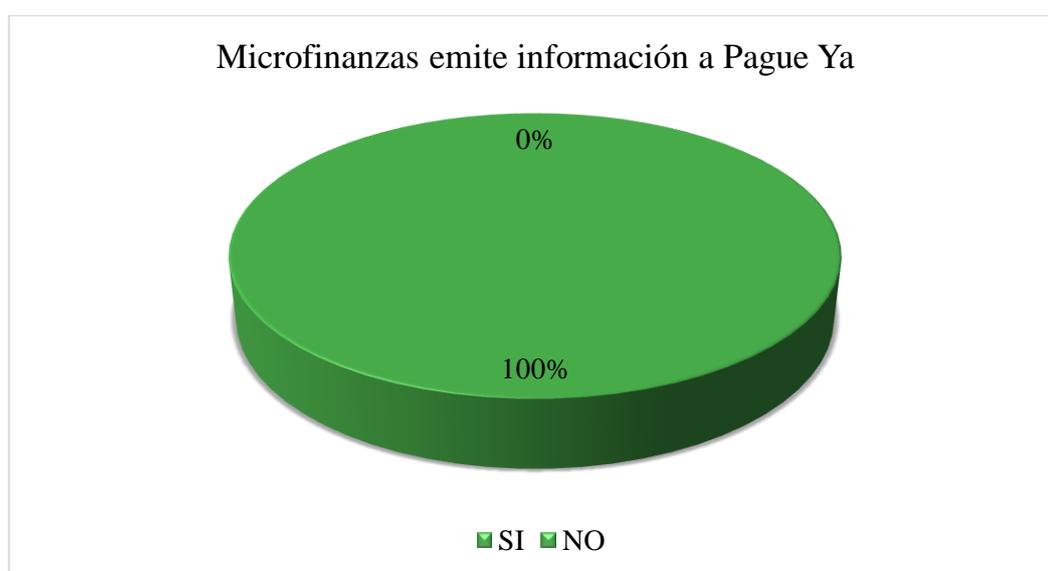
**Tabla No. 7. Microfinanzas emite información a Pague Ya**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	00%
NO	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 7. Microfinanzas emite información a Pague Ya**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 100% de los agentes de crédito aseveran que en la cartera de créditos no aprueban los mismos.

Se deduce que la cartera de créditos solamente llena los formularios, pide al solicitante que complete los requisitos y pasan a un nivel superior para que aprueben la asignación de un crédito, es decir que la cartera de crédito tiene el rol importante de verificar toda la información y sustentar adecuadamente.

**Pregunta 7. ¿Qué mecanismo utiliza microfinanzas para reducir el nivel de morosidad?**

**Tabla No. 8. Mecanismo para reducir el nivel de morosidad**

<b>Alternativa</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Notificaciones	0	00%
Visitas a los negocios	0	00%
Las dos	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019).

**Fuente:** Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 8. Mecanismo para reducir el nivel de morosidad**



**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019).

**Fuente:** Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 100% de los encuestados dicen que se hace notificaciones y hasta visitas en los lugares de comercios y domicilios para lograr el cobro.

Se deduce que se trata de cobrar a los deudores que son morosos, llegando a los negocios, domicilios y otros lugares, lo importante es tratar de cobrar la deuda a como dé lugar, ya que en muchas ocasiones los niveles de morosidad son altos, de pronto esta estrategia no está dando resultado.

**Pregunta 8. ¿Se da seguimiento a los créditos vencidos para su adecuada recuperación?**

**Tabla No. 9. Se da seguimiento a los créditos vencidos**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taípe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 9. Se da seguimiento a los créditos vencidos**



Elaborado por: Nelly Taípe (2019).

Fuente: Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 100% de los agentes de crédito del Banco Pichincha, indican que si hacen seguimiento para la recuperación de los créditos vencidos.

Es como una obligación de los agentes de crédito y los recuperadores de cartera de crédito el dar seguimiento a los créditos vencidos, están insiste en cada momento por línea telefónica y por otros medios, pero siempre deben tratar de recuperar los créditos vencidos.

**Pregunta 9. ¿Se mide el nivel de gestión y rentabilidad del banco a través de indicadores?**

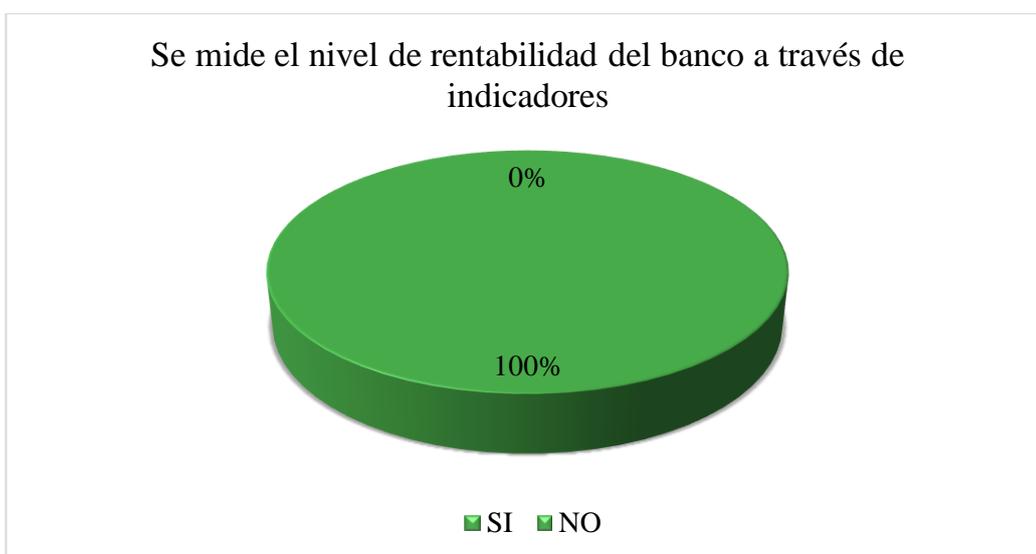
**Tabla No. 10. Se mide el nivel de rentabilidad a través de indicadores**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019).

**Fuente:** Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Gráfico 10. Se mide el nivel de rentabilidad a través de indicadores**



**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019).

**Fuente:** Encuestas a agentes de crédito Banco del Pichincha

**Interpretación.** El 100%, de los agentes de crédito encuestados, responden que SI se tienen indicadores para medir el nivel de rentabilidad del Banco Pichincha.

Se deduce que el Banco Pichincha, SI propone indicadores de gestión para medir la rentabilidad, ya que es una condición de los bancos, colocar la mayor cantidad de créditos para obtener mayor rentabilidad, en este caso se debe hacer seguimiento y control al cumplimiento de los indicadores.

#### 10.2.4. Resultados de las encuestas a un grupo de deudores del BP

##### Pregunta 1. ¿Solicita con frecuencia crédito en banco pichincha?

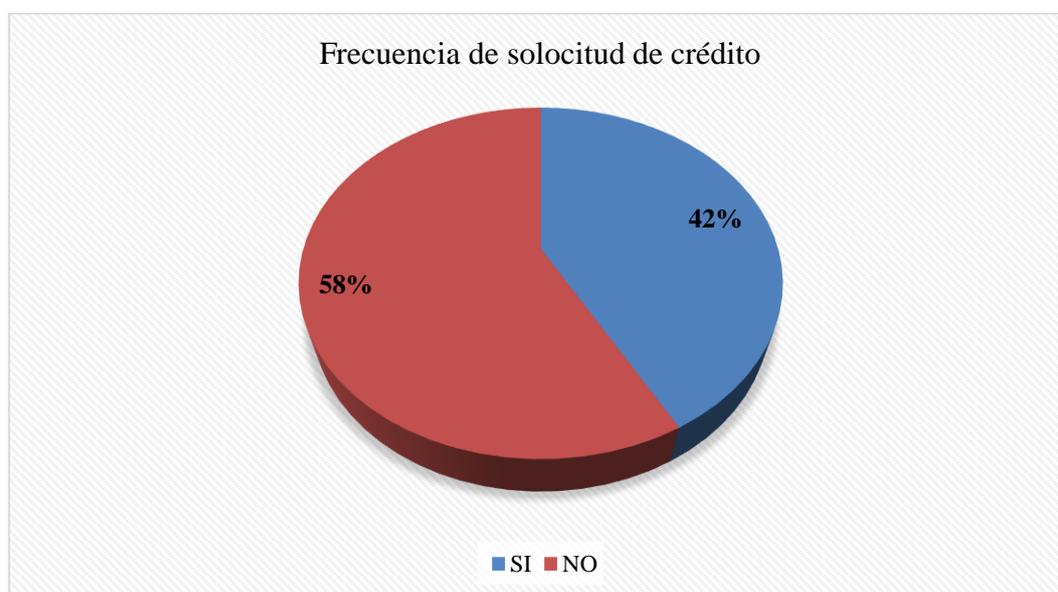
**Tabla No. 11. Frecuencia de solicitud de crédito**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
NO	145	42%
SI	198	58%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 11. Frecuencia de solicitud de crédito**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 58% de los encuestados aseveran que, SI acuden siempre al Banco Pichincha por un crédito, el 42%, que NO. Se determina que del total de los clientes el 58%, acude a la entidad a solicitar créditos, es decir, que el Banco Pichincha mantiene una amplia cartera de créditos.

## Pregunta 2. ¿Con que fin solicitan un crédito?

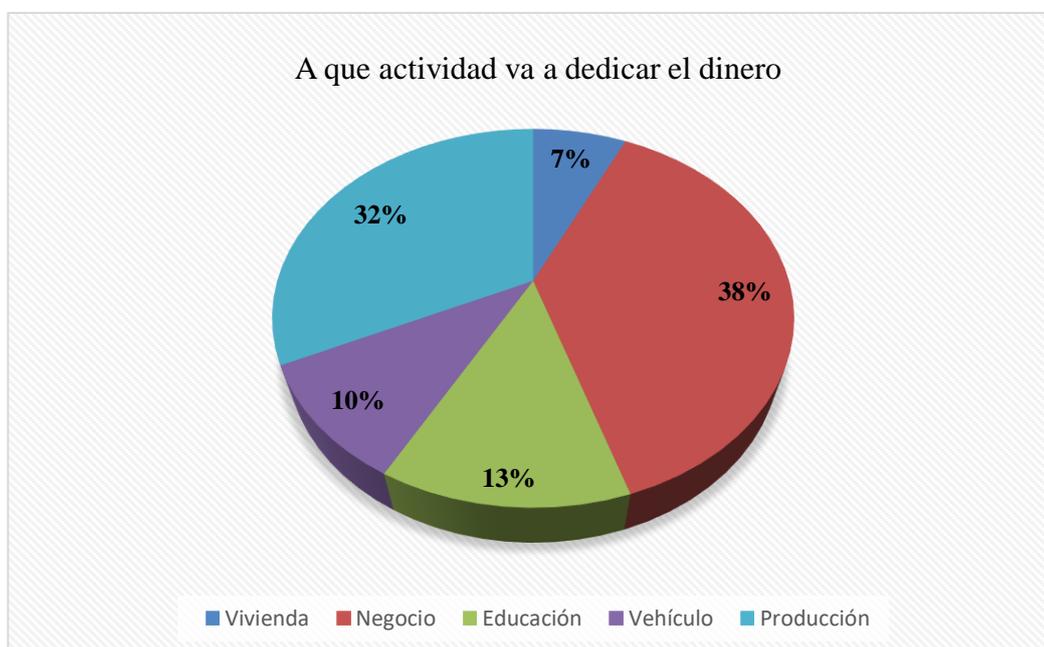
**Tabla No. 12. En que va a invertir el crédito**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Vivienda	25	7%
Negocio	130	38%
Educación	45	13%
Vehículo	34	10%
Producción	109	32%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 12. En que va a invertir el crédito**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** De los encuestados el 32% dedicaría a producción, 38% a negocio; 13% a educación, 10% a vehículo y 7% a vivienda.

Se identifica una cantidad de alternativa de inversión la que sobresale, es negocio, producción, que se considera como las inversiones más prioritarias que tienen los prestamistas de Tena en la Banco Pichincha.

### Pregunta 3. ¿Usted ha accedido a un crédito anteriormente?

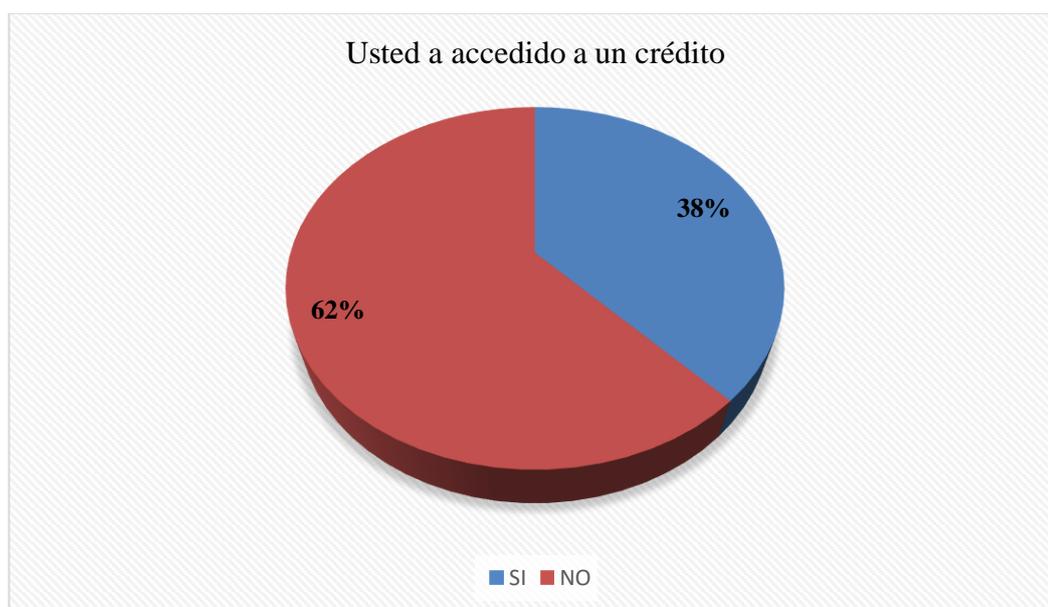
**Tabla No. 13. A accedido a crédito anteriormente**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	130	38%
NO	213	62%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taípe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 13. A accedido a crédito anteriormente**



Elaborado por: Nelly Taípe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 38% de los encuestados anteriormente SI han accedido a un crédito en el Banco del Pichincha, mientras que el 62% NO lo han hecho.

Se concluye que la mayoría de los aspirantes a créditos en el Banco Pichincha son nuevos, y que están por empezar una nueva actividad económica, en base a la obtención de dinero en una Institución Financiera, que en Tena es como si fuera un monopolio. Existen muchas Instituciones crediticias en el cantón Tena, pero el Banco Pichincha tiene muchos clientes que esperan turno para la gestión de un crédito.

#### Pregunta 4. Si accedió a un crédito ¿pagó puntualmente?

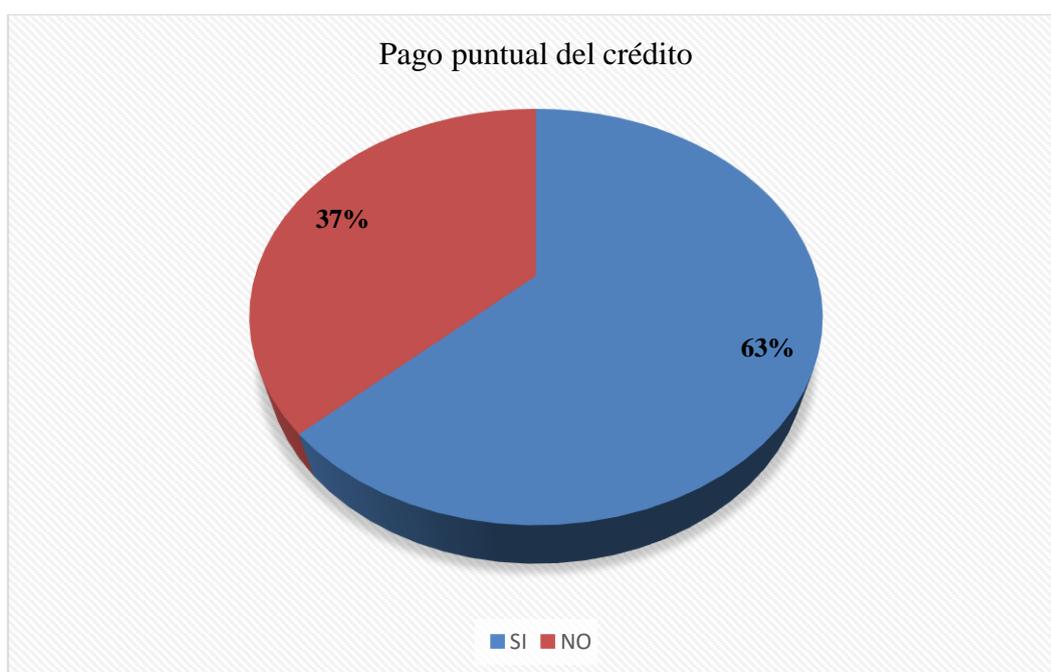
**Tabla No. 14. Pago puntual del crédito**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
No	82	63%
SI	48	37%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 14. Pago puntual del crédito**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 63% de los prestamistas permanentes del Banco Pichincha no pagan a tiempo, el 37%, si pagan a tiempo.

Para efecto de análisis el incremento de créditos en la Banco Pichincha Agencia Tena, es constante pero ese incremento nos está llevando a tener un incremento del incontrollable de la cartera de crédito vencida, por lo tanto, se determina que el 63% de los clientes que acceden a un crédito no cumplen puntualmente con sus obligaciones.

**Pregunta 5. ¿Por qué razones usted considera que no puede pagar a tiempo su crédito?**

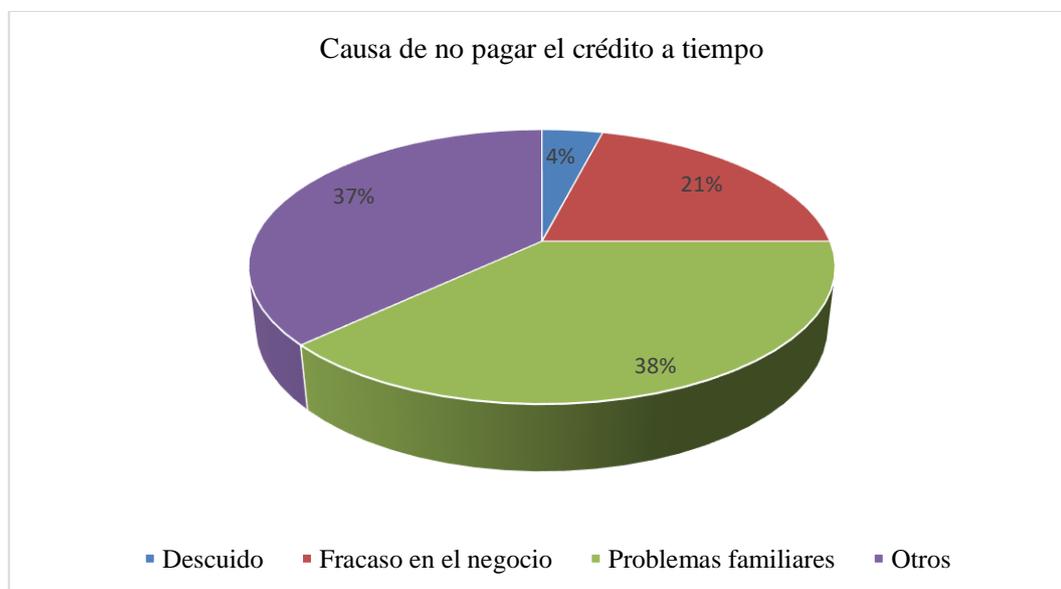
**Tabla No. 15. Razones de no poder pagar puntualmente el crédito**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Despreocupación	15	4%
Fracaso en el negocio	71	21%
Problemas familiares	130	38%
Otros (accidentes, robos)	127	37%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019).

**Fuente:** Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 15. Razones de no poder pagar puntualmente el crédito**



**Elaborado por:** Nelly Taipe (2019).

**Fuente:** Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 4% No paga por descuido, el 21% por fracaso en el negocio, el 37% por accidentes o robos, y el 38% que es el valor más alto por problemas familiares. En conclusión y sorprende que la causa que predomina para el No pago a tiempo de los créditos en el Banco Pichincha, sean los problemas familiares que tienen un gran peso sobre esta causa, también es alta los accidentes de tránsito o robos que se dan tanto a los vehículos o a los domicilios, que también inciden en la economía familiar y trastocan los planes generales.

### Pregunta 6. ¿Considera que es adecuado no pagar los créditos?

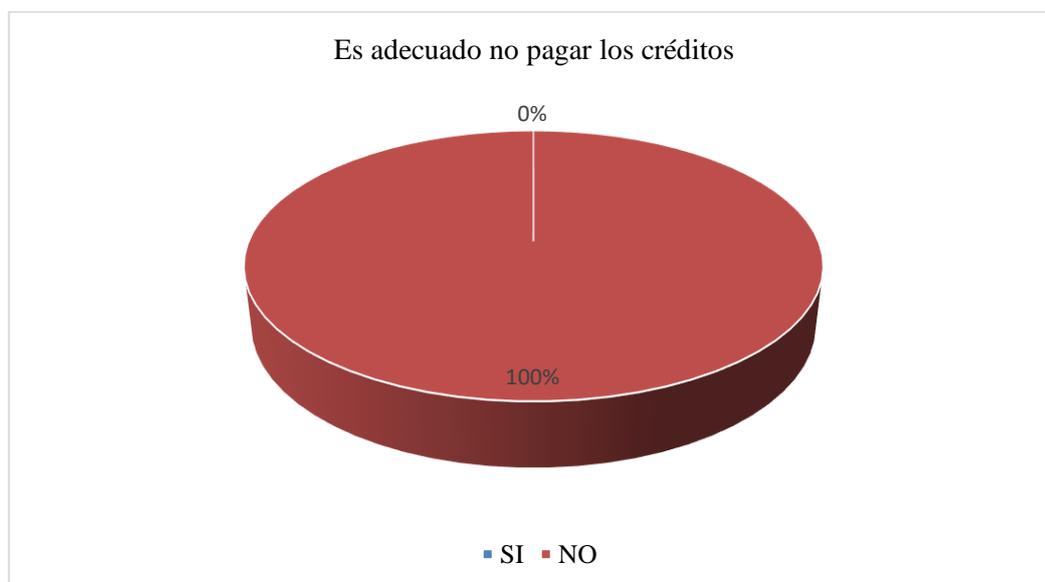
**Tabla No. 16. Pago puntualmente el crédito**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	0	0%
NO	343	100%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 16. ¿Considera que es adecuado No pagar los créditos?**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 100% de los encuestados responden que NO es adecuado quedarse de pagar el crédito.

Siendo que la mayoría de los aspirantes a un crédito, indican que No es adecuado pagar un crédito, se dan situaciones que están fuera de control que impiden cumplir esa obligación, correlacionado con las respuestas a la pregunta anterior solo un 4% No paga por descuido el resto, es por algún problema que incide en la estabilidad de su economía.

### Pregunta 7. ¿Qué hace el banco cuando No paga a tiempo sus créditos?

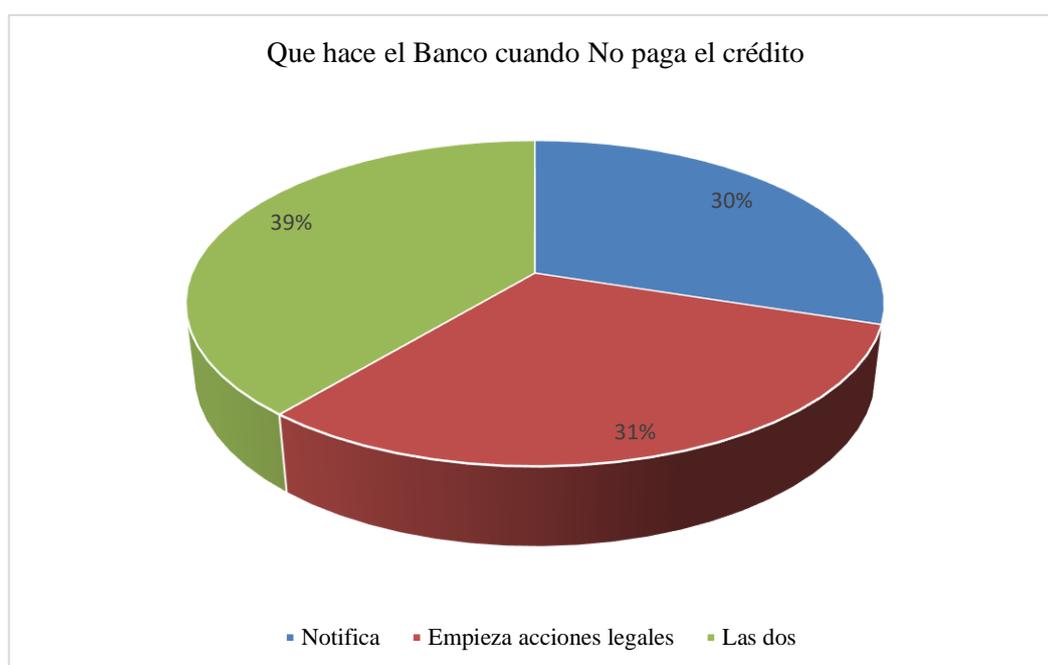
Tabla No. 17. Qué hace cuando No paga a tiempo sus créditos

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Notifica	102	30%
Empieza acciones legales	107	31%
Las dos	134	39%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

Gráfico 17. ¿Qué hace el banco cuando No paga a tiempo sus créditos?



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 30% de los encuestados dice que el Banco Notifica, el 31% que empieza acciones legales y el 37% las dos cosas a la vez. Según los datos y los resultados de las respuestas, se considera que las acciones del Banco van en relación a la gravedad de la incidencia, es decir primero notifica, seguidamente al no tener respuesta favorable inicia acciones legales, esto es importante tener en cuenta, puesto que cuando ya inicia acciones legales, al deudor le cuesta más.

### Pregunta 8. ¿Es fácil obtener un crédito en el banco Pichincha?

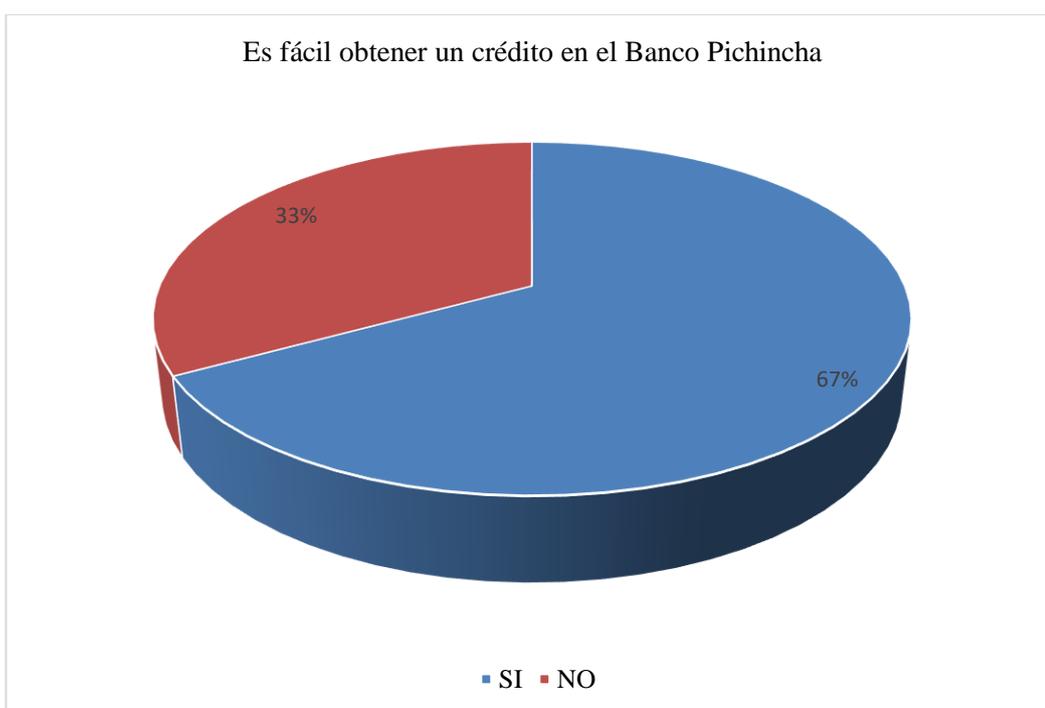
**Tabla No. 18. Es fácil obtener un crédito en el Banco Pichincha**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	230	67%
NO	113	33%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 18. Es fácil obtener un crédito en el Banco Pichincha**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 67% dice que, SI es fácil obtener un crédito en el Banco Pichincha, un 33% que NO es fácil.

De acuerdo a las respuestas la mayoría coincide en que los agentes de crédito del Banco Pichincha, SI facilitan los procesos para la obtención de un crédito en esta Institución Bancaria, es lo más adecuado ya que una de las maneras de generar rentabilidad es colocar la mayor cantidad de créditos en el mercado.

### Pregunta 9. ¿El interés que cobra el banco es el adecuado?

**Tabla No. 19. El interés que cobra es el adecuado**

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	100	29%
NO	243	71%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Gráfico 19. El interés que cobra es el adecuado**



Elaborado por: Nelly Taipe (2019).

Fuente: Encuestas a solicitantes de crédito

**Interpretación.** El 29% de los encuestados considera que el interés Si es adecuado, el 71%, considera que No es adecuado.

Se concluye que independientemente del porcentaje de interés que cobra el banco Pichincha, se considera que este NO es adecuado, sin embargo, las personas será por la facilidad que dan u otras condiciones sacan muchos créditos en esta entidad financiera.

### 10.3. Objetivo 3.

Evaluar el control interno promoviendo estrategias de una gestión eficiente del crédito, mediante la inducción y seguimiento a los agentes de crédito.

#### 10.3.1. Datos informativos

- a) **Título:** Plan de estrategias que facilite la gestión de créditos del Banco Pichincha en la Sucursal Tena.
- b) **Institución:** Ejecutora. - Banco Pichincha, sucursal Tena.
- c) **Beneficiarios:** Directivos, funcionarios, socios de la institución bancaria y clientes.
- d) **Ubicación sectorial-sucursal:** Tena.
- e) **Tiempo:** estimado para el estudio será desde enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018.
- f) **Áreas y usuarios involucrados:** este modelo sugiere ser tomada en consideración para su aplicación en:
  - **Microfinanzas Pague Ya:** Está comprendida por las unidades de gestión de cobranza, la recuperación jurídica, crédito personas, riesgo operativo, política.
  - **División de operaciones y tecnología CRM:** está comprendida por las unidades de liquidaciones, mantenimiento de garantías, custodia de valores, reclamos y requerimientos, frente operativo, mesa de servicios tecnológicos.

#### 10.3.2. Antecedentes de la propuesta

Una vez concluida la Investigación se pudo determinar varios aspectos a considerar dentro del informe de auditoría y el plan de estrategias.

### **10.3.3. Justificación**

En la actualidad el banco no cuenta con un modelo de gestión de crédito debido a la inaplicación de nuevas estrategias para la mejora del servicio bancario donde pretenden optimizar recursos humanos, financieros y materiales, es por esto que se propone alternativas viables en términos de solucionar el problema investigado. Sin duda, en la actualidad se experimentan cambios radicales a todo nivel, fundamentalmente en el contexto económico-financiero. Por lo que se hace necesario la evaluación del control interno del banco Pichincha para así prever la responsabilidad de cada una de las actividades que se lleva a cabo cumpliendo y ejecutarla en su totalidad. El presente estudio presentado al final por un informe servirá de ayuda para la determinación de las actividades que están realizándose de una mala manera, o a su vez que no se están realizando, dentro de la institución financiera, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de las mismas, evitando gastos innecesarios y la mala utilización de los recursos. Permitiendo conocer en estado de la gestión de créditos.

### **10.3.4. Objetivos de la propuesta**

- Diagnosticar la situación de la gestión de créditos actual que tiene el Banco Pichincha sucursal Tena.
- Informe de la evaluación del control interno a la cartera de créditos del Banco Pichincha Sucursal Tena
- Realizar un plan de estrategias

### **10.3.5. Misión**

La misión del Banco es: “Somos un equipo líder que contribuye al desarrollo del Ecuador atendiendo las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”. (Banco Pichincha, 2019)

### 10.3.6. Visión

La visión es: “El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas”. (Banco Pichincha, 2019)

### 10.3.7. Principios

Según el Banco Pichincha (2019), manifiesta los siguientes valores:

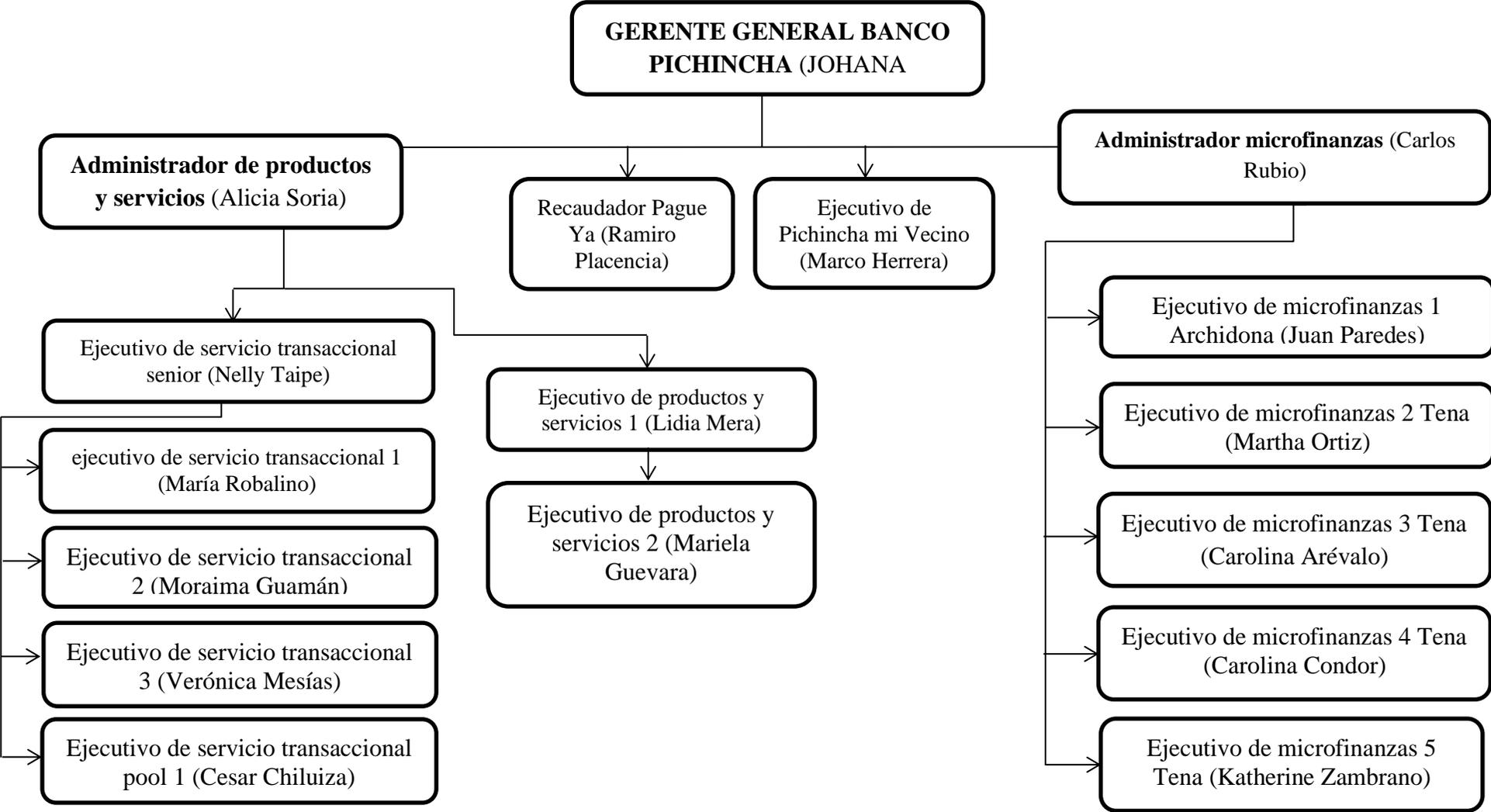
- **Solidaridad.** Creemos que somos parte de una sociedad en desarrollo con grandes niveles de injusticia, por lo cual debemos encaminar nuestras acciones, tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.
- **Laboriosidad.** Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Creemos primero en la justicia y después en la caridad.
- **Competencia.** Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles, buscando siempre la excelencia.
- **Honestidad.** Nos autoanalizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral y nuestros compromisos individuales y como institución.
- **Austeridad.** Aspiramos más a ser que a tener. Trabajamos para vivir y no vivimos para producir. Rechazamos lo superfluo o innecesario.

- **Voluntad de servicio.** La satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.
- **Optimismo.** Promovemos el progreso y rechazamos el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten nuestro liderazgo. Creemos que el futuro será mejor que el pasado y que podemos ser los mejores en lo que nos proponemos.
- **Orden.** Respetamos la organización y buscamos el consenso en las decisiones que tomamos. Reconocemos el mérito de las especializaciones.
- **Permanencia.** Buscamos relacionarnos entre nosotros y con nuestros clientes por mucho tiempo. Analizamos nuestras metas en el largo plazo.
- **Capacitación.** Creemos que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actúe, se capacite y se esfuerce.
- **Compromiso.** Aceptamos que podemos equivocarnos y que debemos rectificar permanentemente. En los casos de fracaso comprometemos el apoyo del equipo.
- **Autenticidad.** Aspiramos a que los demás nos conozcan y juzguen como lo que somos. Rechazamos la banalidad y la falta de modestia

### 10.3.8. Organigrama

Se presenta el organigrama establecido del Banco Pichincha sucursal Tena con su debido nombre del funcionario que ocupa el puesto.

**Figura 6. Organigrama estructural del Banco Pichincha agencia TENA**



### 10.3.9. Evaluación del control interno del Banco Pichincha sucursal Tena.

Antes de proponer las estrategias, fue necesario hacer la evaluación del control interno a la cartera de crédito de Banco Pichincha sucursal Tena.

**Cuadro 6. Evaluación del control interno al Banco Pichincha**

<b>BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA CONTROL INTERNO A LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>				
<b>N o</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. PT</b>	<b>ELABORA DO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Revisar el Control Interno, de la cartera de créditos del Banco del Pichincha Sucursal Tena, a través del COSO III		Nelly Taipe	08/10/2019
2	Evaluar a la cartera de créditos del Banco del Pichincha en la identificación y mitigación del riesgo.		Nelly Taipe	08/10/2019
3	Elaborar el Informe final del Control Interno.		Nelly Taipe	08/10/2019
			<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
			<b>Elaborado Por:</b> Nelly Taipe	<b>12-07-2019</b>
			<b>Revisado Por:</b>	

Elaborado por: Nelly Taipe

## Administración estratégica y sistema organizativo

**Cuadro 7. Cuestionario del control interno. (Administración estratégica y sistema organizativo)**

BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CI 1/5
<b>Componente:</b> Ambiente de control					
<b>Alcance:</b> Administración estratégica y sistema organizativo					
<b>Motivo del examen:</b> Verificar si existen estrategias que ayuden a mitigar el riesgo de la recaudación de la cartera de crédito vencida.					
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La gerencia y la cartera de créditos cuenta con un manual de procesos?	5	0		
2	¿Se maneja un reporte de la cartera actualizada entregada a los demás departamentos?	0	5		
3	¿Existe estrategias para la gestión de la cartera de créditos?	5	0		
4	¿Se ha definido metas de crédito por cada uno de los componentes de cartera?	5	0		
5	¿La entidad propone un plan de capacitación y entrenamiento continuo?	0	5		
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>10</b>		

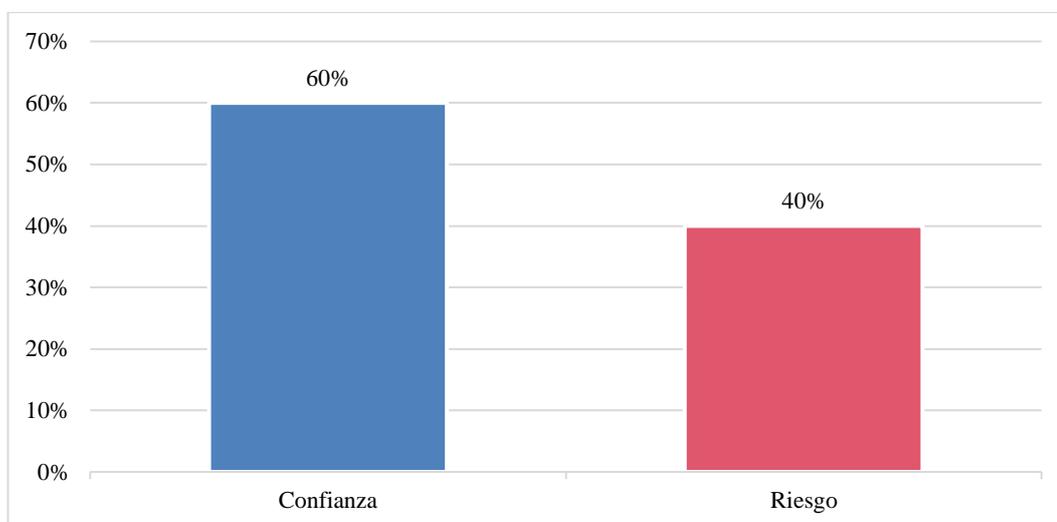
Elaborado por: Nelly Taípe

**Tabla No 20. Administración estratégica y sistema organizativo**

Fórmula para determinar el nivel de confianza: $NC = \frac{15}{25} * 100 = 60\%$		Fórmula para determinar el nivel de riesgo: $NR = 100\% - 60\% = 40\%$	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
BAJO	MODERADO	ALTO	
15%-50%	51%-75%	76%-95%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
ALTO	MODERADO	BAJO	
85%-50%	49%-25%	24%-5%	

Elaborado por: Nelly Taipe

**Gráfico 20. Administración estratégica y sistema organizativo**



Elaborado por: Nelly Taipe

**Interpretación:** De las encuestas realizadas a los empleados de la cartera de créditos del Banco Pichincha sucursal Tena, se obtiene un nivel de confianza alto del 60%, el nivel de riesgo es del 40%, En los dos casos considerados moderados, se determina que la administración estratégica y el sistema organizativo, tienen problemas, ya no existe un manejo de reporte de la cartera actualizada debidamente entregada a los demás departamentos, donde además la entidad no propone un plan de capacitación y entrenamiento continuo aceptable.

## Identificación de riesgos

**Cuadro 8. Cuestionario de control interno (Identificación de riesgos)**

BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CI 2/5
<b>Componente:</b> Evaluación de riesgo					
<b>Alcance:</b> Identificación de riesgos					
<b>Motivo del examen:</b> Evaluar los posibles impactos y consecuencias que puedan afectar al logro de los objetivos.					
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se identifican los riesgos de la cartera de créditos?	5	0		
2	¿Se identifica la cartera de créditos vencida mensual de la entidad?	5	0		
3	¿Afecta en el rendimiento de la rentabilidad, la cartera de créditos vencida?	5	0		
4	¿Se manejan parámetros de morosidad de los clientes y se emiten sanciones?	5	0		
5	¿Existen mecanismos para prevenir los riesgos y así contribuir al logro de los objetivos y metas?	4	1		
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>1</b>		

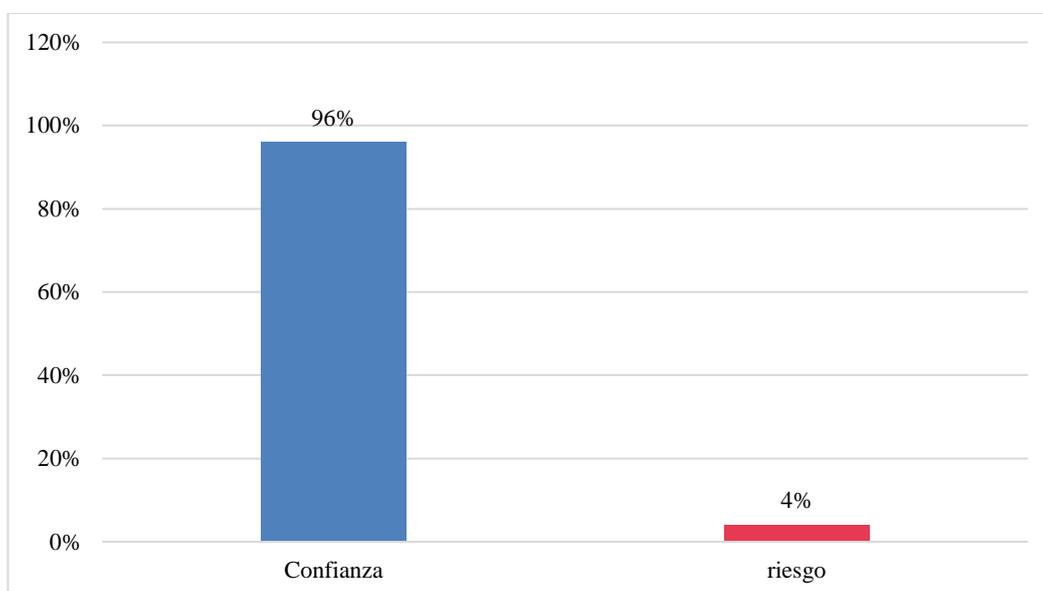
Elaborado por: Nelly Taipe

**Tabla No 21. Identificación de riesgos**

Fórmula para determinar el nivel de confianza: $NC = \frac{24}{25} * 100 = 96\%$		Fórmula para determinar el nivel de riesgo: $NR = 100\% - 96\% = 4\%$	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
BAJO	MODERADO	ALTO	
15%-50%	51%-75%	76%-95%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
ALTO	MODERADO	BAJO	
85%-50%	49%-25%	24%-5%	

Elaborado por: Nelly Taipe

**Gráfico 21. Identificación de riesgos**



Elaborado por: Nelly Taipe

**Interpretación:** De los resultados de las encuestas a los empleados de la cartera de créditos se genera un 96% de confianza que es alto y un 4% de riesgo que es bajo, de lo que se determina que si existe un nivel adecuado de identificar los riesgos que pueden incidir en la gestión de la cartera de créditos, pero se debe considerar que no existen mecanismos suficientes para prevenir los riesgos y así contribuir al logro de los objetivos y metas.

## Control sobre los sistemas de información

**Cuadro 9. Cuestionario de control interno (Control sobre los sistemas de financiación)**

BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CI 3/5
<b>Componente:</b> Actividades de control					
<b>Alcance:</b> Control sobre los sistemas de información					
<b>Motivo del examen:</b> Verificar que los procedimientos se cumplan en la gestión de las tecnologías de la información en el Banco Pichincha Sucursal Tena.					
CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Los recursos tecnológicos facilitan la ejecución de procesos de crédito?	5	0		
2	¿Los empleados conocen las aplicaciones de los sistemas de información?	5	0		
3	¿Existe personal autorizado para verificación de los estados de los sistemas de información?	5	0		
4	¿Los sistemas de información facilitan verificar y comprobar los resultados?	5	0		
5	¿Los sistemas de información mantienen información completa y exacta?	4	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>1</b>		

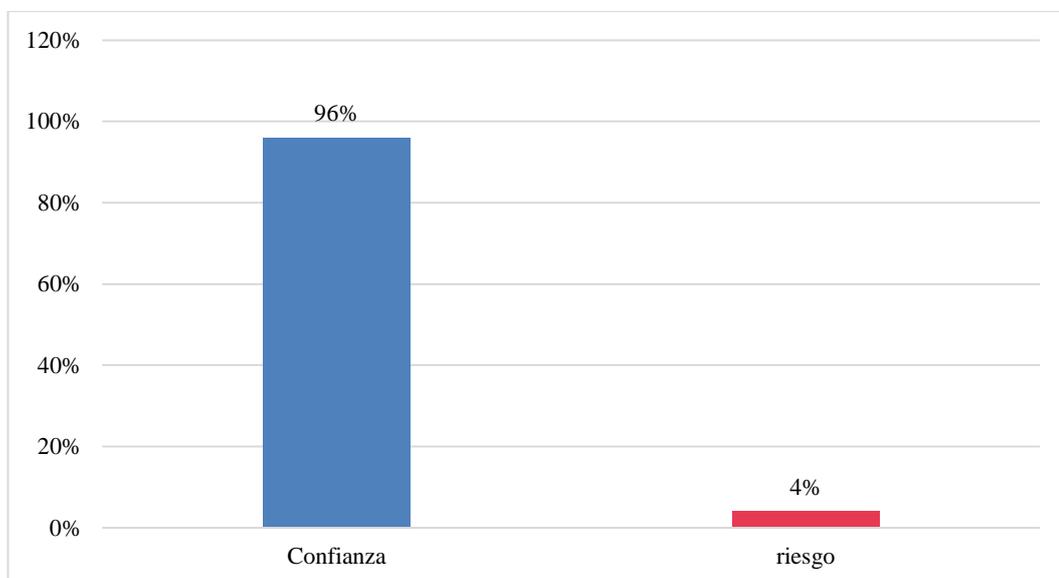
Elaborado por: Nelly Taipe

**Tabla No 22. Identificación de riesgos**

Fórmula para determinar el nivel de confianza: $NC = \frac{24}{25} * 100 = 96\%$		Fórmula para determinar el nivel de riesgo: $NR = 100\% - 96\% = 4\%$	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
BAJO	MODERADO	ALTO	
15%-50%	51%-75%	76%-95%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
ALTO	MODERADO	BAJO	
85%-50%	49%-25%	24%-5%	

Elaborado por: Nelly Taipe

**Gráfico 22. Identificación de riesgos**



Elaborado por: Nelly Taipe

**Interpretación:** De las encuestas realizadas a los empleados de la cartera de créditos del Banco Pichincha Sucursal Tena, se obtiene un nivel de confianza alto del 96% por lo que existe un trabajo efectivo sobre los sistemas de información, y el nivel de riesgo es bajo del 4%, esto se debe a que los sistemas de información no registran la información de créditos de manera completa y exacta.

## Información

**Cuadro 10. Cuestionario de control interno (Información)**

BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CI 4/5
<b>Componente:</b> Información					
<b>Alcance:</b> Información.					
<b>Motivo del examen:</b> Verificar si la información constituye un componente importante para la definición de estrategias y el logro de los objetivos, metas e indicadores que faciliten una gestión adecuada de los créditos.					
INFORMACIÓN					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La información es enviada a los niveles jerárquicos para su aprobación?	5	0		
2	¿Se establecen políticas para la preservación y conservación de archivos de acuerdo con su utilidad?	5	0		
3	¿Existe mecanismos para obtener información externa sobre las preferencias de los usuarios?	5	0		
4	¿La información es confiable, oportuna y útil permite cumplir las obligaciones y responsabilidades?	5	0		
5	¿Existe información suficiente, confiable y oportuna para dar seguimiento a los créditos?	5	0		
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>0</b>		

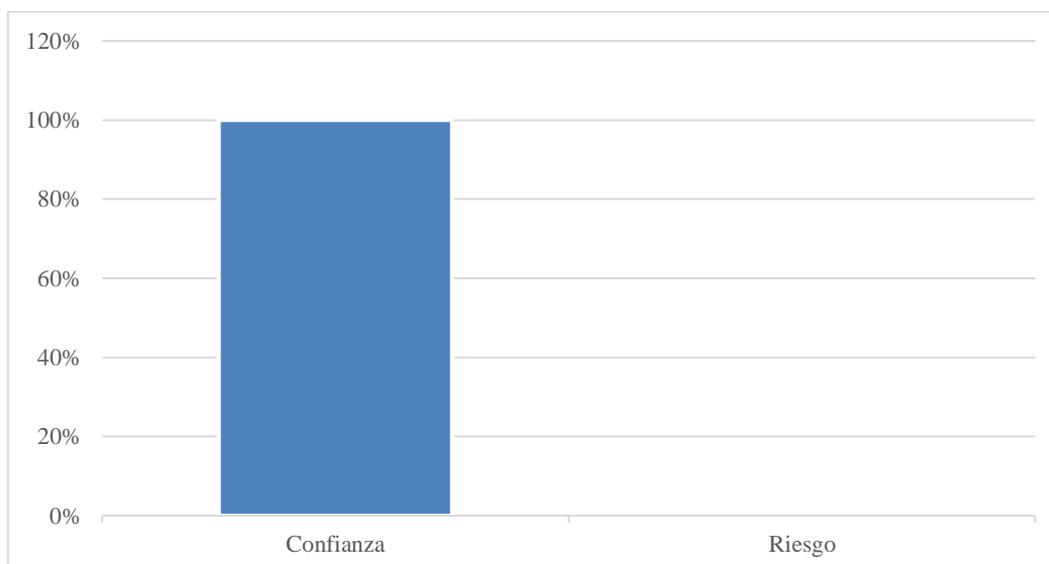
Elaborado por: Nelly Taipe

**Tabla No 23. Información**

Fórmula para determinar el nivel de confianza: $NC = \frac{25}{25} * 100 = 100\%$		Fórmula para determinar el nivel de riesgo: $NR = 100\% - 100\% = 00\%$	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
BAJO	MODERADO	ALTO	
15%-50%	51%-75%	76%-95%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
ALTO	MODERADO	BAJO	
85%-50%	49%-25%	24%-5%	

Elaborado por: Nelly Taipe

**Gráfico 23. Información**



Elaborado por: Nelly Taipe

**Interpretación:** De las encuestas realizadas a los empleados de la cartera de créditos del Banco Pichincha Sucursal Tena, se obtiene un nivel de confianza alto del 100%, el nivel de riesgo es bajo del 0%, esto en lo que se refiere a la gestión de la información, que en este caso siendo una entidad privada que tiene fines de lucro, es normal que no debe fallar nada.

## Comunicación

**Cuadro 11. Cuestionario del control interno (Comunicación)**

BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					CI 5/5
<b>Componente:</b> Comunicación					
<b>Alcance:</b> Comunicación					
<b>Motivo del examen:</b> Potenciar a la comunicación en los diferentes niveles para garantizar la difusión de los servicios de crédito que ofrece la entidad.					
INFORMACIÓN					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen canales de comunicación abiertos y de forma circular?	0	5		
2	¿Se comunican las estrategias antes de su implementación?	5	0		
3	¿Se comunica en todos los niveles el rol de la entidad?	5	0		
4	¿Existe comunicación abierta en todos los niveles?	0	5		
5	¿La comunicación es veraz, confiable y oportuna?	5	0		
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>10</b>		

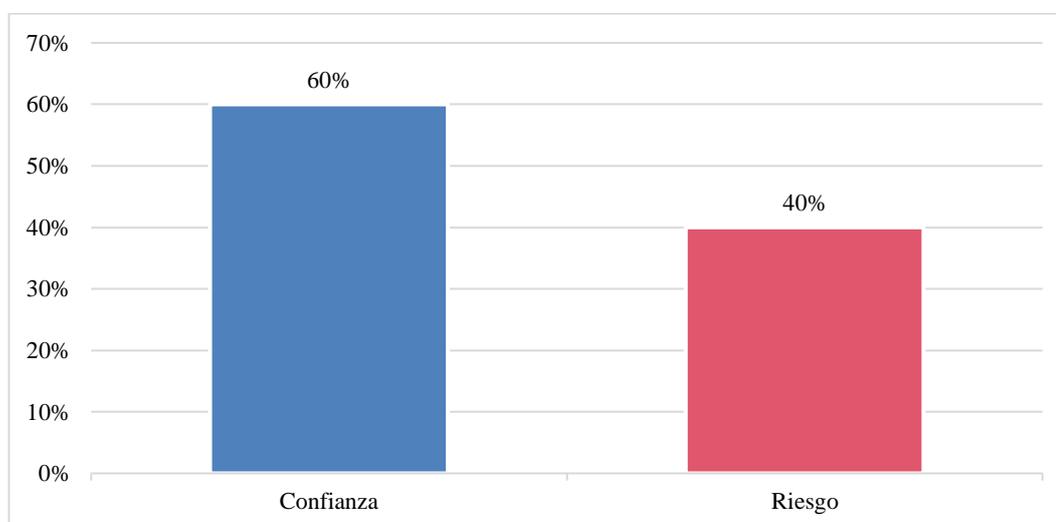
Elaborado por: Nelly Taípe

**Tabla No 24. Comunicación**

Fórmula para determinar el nivel de confianza: $NC = \frac{15}{25} * 100 = 60\%$		Fórmula para determinar el nivel de riesgo: $NR = 100\% - 60\% = 40\%$	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			
BAJO	MODERADO	ALTO	
15%-50%	51%-75%	76%-95%	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
BAJO	MODERADO	ALTO	
85%-50%	49%-25%	24%-5%	

Elaborado por: Nelly Taipe

**Gráfico 24. Comunicación**



Elaborado por: Nelly Taipe

**Interpretación:** De las encuestas realizadas a los empleados de la cartera de créditos del Banco Pichincha Sucursal Tena, se obtiene un nivel de confianza alto del 60%, el nivel de riesgo es del 40%, En los dos casos considerados moderados, se determina que la comunicación interna tiene problemas, ya que existen muchas cosas que no deben conocer los mandos medios, solo es a nivel gerencial, por ser una Entidad privada.

### **10.3.10. Informe de la evaluación del control interno**

#### INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA

Tena, 30 de octubre del 2019

Señor

GERENTE DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA

Presente. -

Se realizó la auditoría de la evaluación al control interno en el Banco Pichincha sucursal Tena, periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019, en el mismo se destacan las falencias en las que la entidad debe mejorar para poder mantenerse en el mercado financiero, con liderazgo, tal como hasta ahora lo ha venido ejerciendo.

#### **GENERALIDADES DEL BANCO PICHINCHA**

Se logro acceder a cierta información proporcionada por el Banco Pichincha sucursal Tena, referente a valores financieros y su estabilidad en el mercado, de la misma manera se manifiesta que esta entidad es la única que sobresale referente a los de más bancos ya que cuenta con filiales prestigiosas a nivel nacional e internacional, donde se debe resaltar que también es una de las pocas entidades que sobrevivieron después del famoso Feriado Bancario.

En la provincia de Napo, solo tiene agencia en Tena y su Red de servicios “Mi vecino”, con un total de 75 puntos que está distribuido en varios lugares de la provincia de Napo como es en la ciudad de Tena, Archidona, Carlos Julio Arosemena Tola, El Chaco y Quijos, que facilita realizar transacciones pequeñas.

## **RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR**

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre la cartera de créditos vencida basada en el estudio del control interno. He llevado a cabo el examen al en el Banco Pichincha de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoría referente al COSO III. Dichas normas exigen que se cumpla los requerimientos ética, así como la planificación y ejecución de la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre el control interno.

Considero que la evidencia de auditoría que he obtenido en el estudio realizado, proporciona una base suficiente y adecuada para mi opinión.

## **OPINIÓN**

En mi opinión, el control interno se encuentra razonablemente bien, en todos los aspectos analizados del Banco Pichincha sucursal Tena, en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018, para esto se detalla la información obtenidos:

### **Primera**

- **No se maneja un reporte de la cartera actualizada entregada a los demás departamentos.**

**Conclusión.** Referente a la cartera de créditos no se maneja un reporte actualizado de los clientes que mantienen impago sus cuotas, es por esto, que los demás departamentos no cuentan con la información completa para realizar los procesos eficaz y eficientemente.

**Recomendación.** Se recomienda al departamento de microfinanzas realizar un reporte completo actualizado de la cartera de créditos, para de esta manera mantener informado a los demás departamentos, con el fin de tener un

control de los clientes que no cumplen mensualmente con el pago de las cuotas, para tomar acciones necesarias inmediatas reduciendo el porcentaje de mora.

- **La entidad no propone un plan de capacitación y entrenamiento continuo**

**Conclusión.** Se estima que el porcentaje de la capacitación que se realiza a los agentes de crédito es moderado, es decir que no reciben la suficiente capacitación continua para cumplir con los objetivos y metas.

**Recomendación.** La entidad bancaria debería realizar capacitaciones continuamente con el respectivo seguimiento, con el fin de que los agentes de crédito no se escusen con desconocimiento de los procedimientos.

## **Segunda**

- **Existen mecanismos para prevenir los riesgos y así contribuir al logro de los objetivos y metas**

**Conclusión.** Si existen mecanismos para prevenir el riesgo, pero no son los suficientes para cumplir eficientemente con los objetivos y metas propuestos.

**Recomendación.** El mecanismo complementario que se debería implementar es realizar una auditoría netamente de riesgos para determinar el punto específico en el que se encuentra el problema.

## **Tercera**

- **La información registrada acerca de los créditos no es completa y exacta**

**Conclusión:** La información que los agentes de crédito no son completos al momento de coger las carpetas y ser analizadas para la calificación a un crédito,

y de la misma manera la información que los clientes proporcionan no es al 100% exacta.

**Recomendación:** Se recomienda hacer un seguimiento personalizado a cada cliente corroborando la información proporcionada, para evitar un atasco en el banco referente a los cobros debido a la falta de pago.

#### **Cuarta**

- **¿Existe información suficiente, confiable y oportuna para dar seguimiento a los créditos?**

**Conclusión:** El sistema de información si existe, pero existen agentes que no colaboran con la actualización de la información constantemente.

**Recomendación.** Se debe realizar un control interno mensual a cada colaborador sobre la actualización de la plataforma de información del sistema del banco

#### **Quinta**

- **Los canales de comunicación no abiertos y de forma circular**

**Conclusión.** Existe una gran limitación en la comunicación la referente a la información de cada departamento ya que lo manejan sigilosamente.

**Recomendación.** Se debe emitir la información relevante a los colaboradores para mantenerlos informados.

- **¿Existe comunicación abierta en todos los niveles?**

**Conclusión:** La comunicación es tamizada, unos pueden comunicarse con cierto nivel, otros no, y para llegar deben esperar a niveles de intermediación, existe mucho celo en la comunicación.

**Recomendación:** La comunicación debe ser abierta y circular en todos los niveles, con ello se ahorra tiempo y recursos, todos empujan en el mismo sentido y contribuyen al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la entidad financiera.

Es todo lo que se puede informar de acuerdo a lo que se ha verificado en base a la observación y el levantamiento de las encuestas a nivel interno.

Atentamente,

---

Nelly Taipe  
EVALUADORA.

### 10.3.11. Plan de estrategias

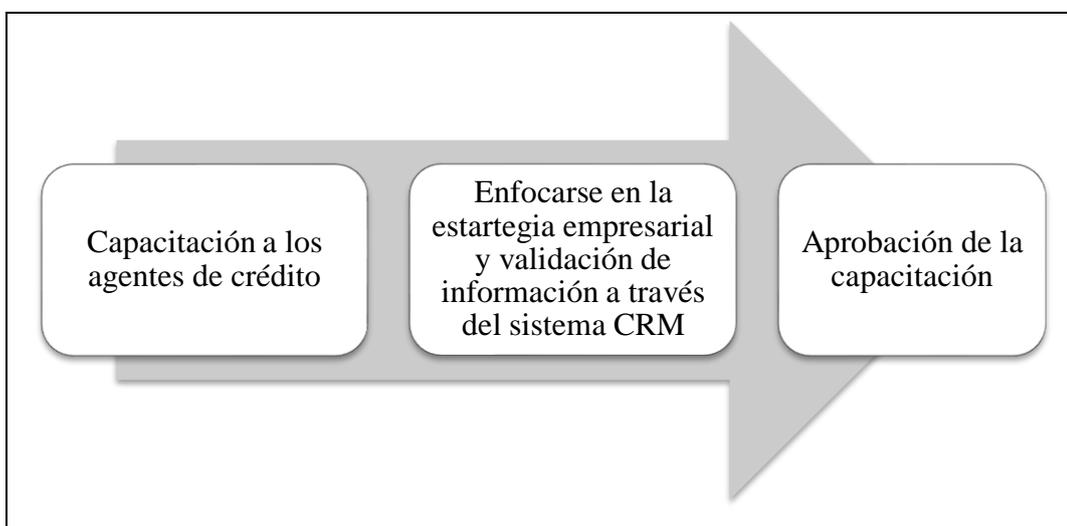
Se mencionan las estrategias para lograr un cambio positivo en el Banco Pichincha agencia Tena en relación a la gestión de la cartera de créditos.

#### Primera estrategia. Capacitación a los agentes de crédito

Se pudo determinar en las encuestas que los agentes de crédito no son capacitados continuamente, de la misma manera el trabajo que desempeñan es a través del cumplimiento de metas y objetivos impuestos por el banco, en el cual los agentes de crédito para cumplir la captación de clientes impuestos en las metas mensuales, recurren a aceptar solicitudes sin determinar la calificación que mantienen en el buró de crédito. El objetivo con el que se plantea es: Minimizar riesgos a la aprobación de solicitudes de crédito con calificación en el buró inferiores a AA y actualizar conocimientos sobre líneas de créditos, y el manejo del nuevo sistema CRM.

La capacitación a los agentes de crédito se la debe implementar en modo ONLINE con los siguientes temas: Estrategia empresarial y validación de información a través del sistema CRM

**Figura 7. Mapa de procesos de la primera estrategia.**



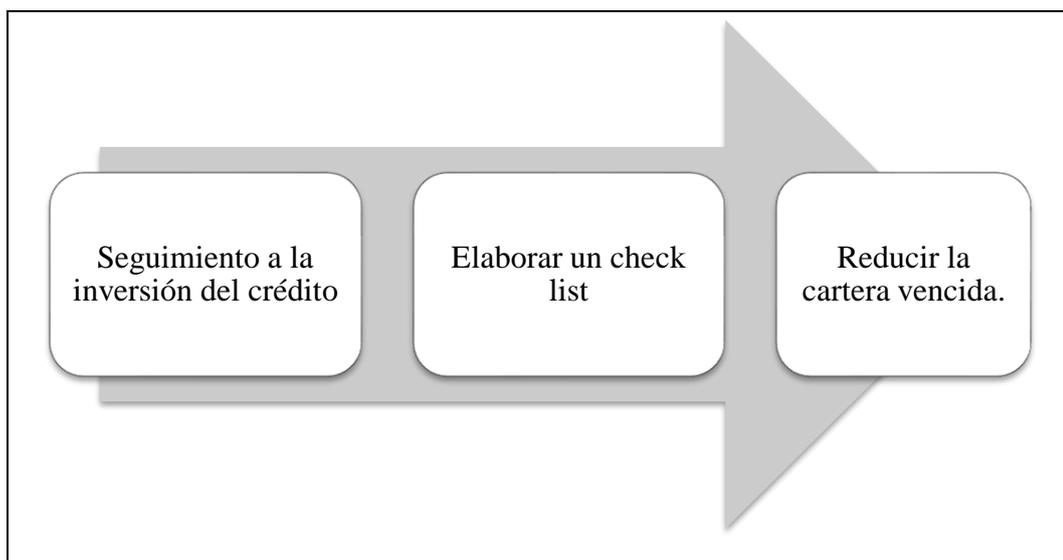
Elaborado por: Nelly Taipe

## **Segunda estrategia. Seguimiento a la inversión del crédito**

Se determina que los agentes cumplen con la capacitación, pero necesitan realizar el seguimiento durante el primer año después de haber sido otorgado el crédito para garantizar la inversión y el pago oportuno de monto otorgado. Se presenta con el objetivo de: Reducir la cartera vencida.

Para cumplir el seguimiento a la inversión, se determina: Presentar un check list acorde al manual de procesos del Banco Pichincha vigente.

**Figura 8. Mapa de procesos de la segunda estrategia.**



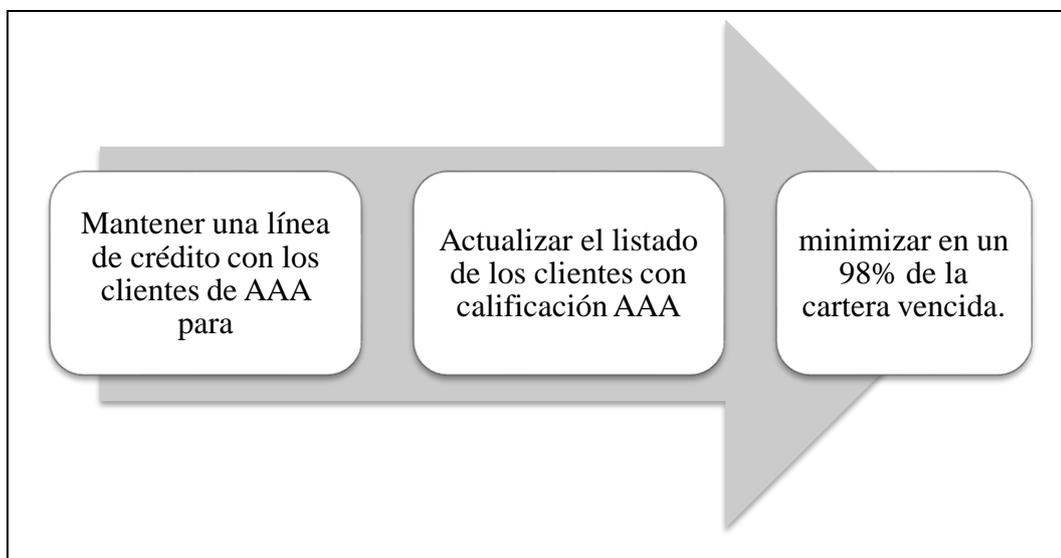
Elaborado por: Nelly Taipe

## **Tercera estrategia. Mantener una línea de crédito con los clientes de AAA para minimizar en un 98% de la cartera vencida.**

En relación a la información obtenida a través del administrador de micro finanzas, se determina que el listado de los clientes que mantienen créditos no está actualizado acorde a la calificación del buró de crédito. Es por esto que el objetivo de la estrategia es: Actualizar el listado de los clientes del Banco Pichincha con calificación AAA.

Se busca cumplir lo mencionado de la siguiente manera: Dar a conocer mensualmente el listado actualizado de los clientes que cumplen la calificación requerida para acceder al crédito.

**Figura 9. Mapa de procesos de la tercera estrategia.**



Elaborado por: Nelly Taipe

### 10.3.12. Análisis financiero

#### a) Rentabilidad sobre activos (ROA)

$$\text{Rentabilidad sobre activos (ROA)} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Promedio total de activos}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre activos (ROA)} = \frac{83'766.125,16 - 62'755.334,90}{(906'214.160,45 + 1.071'964.066,11)/2}$$

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{21'010.790,26}{98'908.9113,20} = 0,02 * 100 = 2\%$$

**Interpretacion.** La entidad de acuerdo al indicador muestra problemas para generar ingresos que fortalezcan el patrimonio al tener el 2% como nivel de retorno, lo cual demuestra que el manejo de los recursos es deficiente.

**b) Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)**

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Promedio total patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{83'766.125,16 - 62'755.334,90}{(111'271.172,57 + 126'571.590,92) / 2}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{21'010.790,26}{118921381,70} = 0,18 \times 100 = 18\%$$

**Interpretación.** El nivel de retorno generado por el patrimonio invertido es del 18%, lo que significa que la entidad tiene recursos para cubrir los beneficios de sus inversionistas.

**c) Rotación de cartera**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Créditos}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{661'045.989,37}{(13'897.026,58 + 19'593.523,53)}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{661'045.989,37}{16'745.275,06} = 39,48 \text{ veces}$$

**Interpretación.** Las cuentas por cobrar giraron 39.48 veces durante el periodo 2018, es decir que la cantidad de 16'745.275,06 se convirtió en efectivo 39.48 veces.

**d) Rotación de ventas (intereses)**

$$\text{Rotación de ventas (interese)} = \frac{\text{Ventas (intereses)}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotación de ventas (interese)} = \frac{83'766.125,16}{906'214.160,45} = 0,09 \text{ veces}$$

**Interpretación.** La cantidad de veces que rotaron las ventas son de 0,09 dándose uso a los activos en el Banco Pichincha durante el año 2018, es decir que a mayor volumen de interés genere una inversión más eficiente es la entidad.

**e) Cuentas por cobrar**

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas (intereses)}}{\text{Cuentas por cobrar clientes}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{83'766.125,16}{13'897.026,58} = 6.03$$

**Interpretación.** En el Banco Pichincha las cuentas por cobrar giraron 6.03 veces en el 2018. Es decir que el Banco tiene una velocidad de 6.03 veces en convirtiéndose sus cuentas por cobrar en caja y así se vuelve a prestar el dinero.

**f) Prueba ácida**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{853'107.758,50 - 58'734.877,75}{788'187,195.50} = \frac{794'372,880.80}{788'187,195.50} = \$1$$

**Interpretación.** El Banco Pichincha presenta una prueba ácida de 1,00 dólar en el año 2018, lo que quiere decir es que por cada dólar que se debe en el corto plazo se cuenta para su cancelación con 1 dólar completo en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

## **J. DISCUSIONES**

### **11.1. Objetivo 1.**

Fundamentar teóricamente la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad financiera.

En el 2018 el Banco Pichincha C. A. inició su proceso de transformación donde el primer paso fue el cambio de la imagen institucional y enfocarse en modernizar su oferta de productos, para poder continuar con el proceso se debe reducir la cartera de crédito en un 100%; logrando de esta forma proyectarse con un nuevo enfoque hacia los clientes del Banco.

La bibliografía al respecto menciona que un crédito ayuda a generar efectivo y facilita iniciar una actividad económica, para determinar una definición general se piensa que los créditos permiten obtener capital para emprender una actividad común, siendo este devuelto en cuotas proporcionales a la capacidad de pago sumadas a una tasa interés dinamizando la economía.

Banco Pichincha mantiene una cartera de crédito a través de su filial CREDIFE, para lo cual se obtuvo los siguientes datos: el saldo total de cartera superó los \$ 661 millones. Es por esto que los clientes mantienen una operación activa en microcréditos destinados a financiar actividades de comercio, producción, agricultura y servicios, que se complementan con una oferta integral de productos financieros y no financieros. (Banco Pichincha, 2019)

De la revisión bibliográfica se puede tomar algunos componentes del control interno aplicables a la situación, ya que en muchas ocasiones los agentes de crédito o los clientes quienes tiene la responsabilidad de cobrar y pagar respectivamente no cumplen oportunamente, causando de esta forma una elevada morosidad perjudicando al rendimiento de la cartera de créditos.

## **11.2. Objetivo 2.**

Evaluar la situación actual del Banco Pichincha, sucursal Tena, en relación a la gestión de la cartera de créditos y su recuperación, mediante encuestas de campo.

Se analiza los resultados de las encuestas dirigidos a los agentes de crédito y un segmento de deudores del Banco Pichincha.

En relación a la encuesta aplicada a los agentes de crédito, los mismos manifiestan que; se da cumplimiento al manual de procesos siendo como prioridad el control de la concesión de créditos, existe buena comunicación, los informes de cierre de cartera son entregados a tiempo y los mecanismos de morosidad son eficientes debido al constante seguimiento de la cartera vencida y la gestión de la misma. Pero no se realizan programas de capacitación a los agentes de crédito, tampoco se comparte información de Microfinanzas a "Pague Ya"

De la misma los clientes mencionan que realizan solicitud de créditos y la mayor cantidad tienen como fin invertir en negocios, los clientes señalan que no mantuvieron créditos anteriormente, pero que no han sido puntuales en los pagos del que mantienen por diversas razones, ellos conocen que no es adecuado quedar en mora y también tienen claro el tipo de notificaciones y acciones legales que el banco utiliza, pero es un poco difícil cumplir por la facilidad que el Banco ofrece para acceder a un créditos, y por las tasas de interés altas que maneja. Pero también el banco no debe actuar de la misma manera con todos los morosos, ya que se determina que existen causas justas por las que no pagan en ese caso el Banco debe buscar otra estrategia y la más adecuada es el refinanciamiento de la deuda.

### **11.3. Objetivo 3.**

Evaluar el control interno promoviendo estrategias de una gestión eficiente del crédito, mediante la inducción y seguimiento a los agentes de crédito.

Para cumplir este objetivo propuesto, se emite un informe de control interno, el mismo que se propuso para determinar la causa del impacto que tiene la cartera vencida en la rentabilidad de la agencia. Después de la observación e interpretación podemos mencionar que la entidad debe buscar las mejores estrategias para corregir los nudos críticos mínimos, mitigando errores que promuevan el progreso de los objetivos y metas planteados dentro del área de microfinanzas, evitando riesgo de perder capital de trabajo y el prestigio que ha ganado en el mercado en su largo recorrido.

De la segunda parte del objetivo, se cumple con proponer estrategias claras a la alta gerencia, quienes deben poner en práctica las siguientes: capacitación a los agentes de crédito; seguimiento a la inversión del crédito; mantener una línea de crédito con los clientes de calificación AAA para minimizar en un 98% de la cartera vencida, logrando mayor eficiencia y eficacia. Además, se analizan los datos financieros del balance general y el de pérdidas y ganancias a través de indicadores financieros, los cuales muestran una buena estabilidad del banco, es reconfortante manifestar que además fue uno de los que sobresalió después del Feriado Bancario.

## K. CONCLUSIONES

- En relación a la bibliografía se encontró importantes temas que facilitan el desarrollo de la gestión de la cartera de créditos y la incidencia que tienen en la rentabilidad financiera, lo que permitió realizar aportes prácticos en el desarrollo del trabajo. Sin embargo, la información proporcionada por la entidad fue de un 35% ya que la información lo manejan sigilosamente.
- La gestión de la cartera de créditos, fue analizada a través de las encuestas, tanto a los prestamistas como a los agentes de crédito del Banco Pichincha en una muestra de 5 y 343 personas respectivamente a estudiar, es por esto que la situación más relevante es: que los informes que se emiten del cierre de la cartera de créditos no son compartidos por parte de microfinanzas en un 100% según la encuesta realizada y de la misma manera existe un déficit del 80% en relación a la capacitación ya que no es constante, además cabe recalcar que los mecanismos para reducir la morosidad son eficientes en un 100%, los cuales tratan de realizar un seguimiento a la cartera vencida y su medición constante a la rentabilidad. Los clientes manifiestan que el banco les otorga acceder a un crédito con facilidad, pero las tasas de interés son sumamente altas las cuales inciden perjudicialmente en los negocios, ya que en campaña promocional la tasa de interés asciende del 22% al 27% de acuerdo al tipo de crédito debido a que lo realizan sin garante.
- El control interno referente a lo evaluado y redactado en el informe de auditoría arroja un resultado que se encuentra razonablemente bien, es decir que para mejorar la situación en la que se encuentra se requieren estrategias que faciliten la gestión de la cartera de créditos, por lo cual, se han planteado algunas estrategias importantes que resultaron de la investigación de campo, las cuales se centran en la capacitación a los agentes de crédito con enfoque en la estrategia empresarial y validación de información a través del sistema CRM, de la misma manera referente a la actualización del listado de los cliente AAA, y el seguimiento a los créditos a través de un chek list, el cual

permita el desarrollo óptimo de las actividades. En cuanto a los indicadores financieros desarrollados se concluye que el Banco Pichincha tiene una rotación de cartera en el 2018 de 39.48 veces que rotaron convirtiéndose en efectivo. Tiene un ROA del 2.12% de retorno el cual muestra que tiene un problema para generar ingresos infiriendo que es deficiente, en el mismo contexto se muestra un ROE del 18% lo que significa que la entidad tiene recursos para cubrir los beneficios de sus inversionistas.

## **L. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la entidad financiera proporcionar información relevante en el caso de ser necesario, como es en este trabajo el cual permite el desarrollo preciso, ya que un investigador además de diagnosticar el problema, debe tener información suficiente y sustentada adecuadamente para analizar el problema y así vincularlo a la situación actual que se investiga.
- Se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de campo, ya que pueden ser de mucha ayuda para el Banco Pichincha en el cual le permita mitigar los inobedientes.
- Tomar en cuenta las conclusiones del informe de auditoría, poner en práctica las recomendaciones del control interno y las estrategias para mejorar la eficiencia de la cartera de créditos del Banco Pichincha, lo que permitirá que la entidad siga manteniéndose como líder del mercado financiero a nivel nacional e internacional

## M. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, S. (enero de 2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestras en investigaciones*. México.
- Aponte, D. (2016). *LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LIMITADA DE AMBATO*". Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25078/1/Tesis%20David%20Aponte%20Sevilla.pdf>
- Arbitó, M., & Medina, J. (2015). *Elaboración de una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia del Azuay caso: "Jardín Azuayo", con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Auditól. (2014). *Principios de control interno*. Bogotá: Red de conocimientos.
- Auditól. (2016). Normas Internacionales de auditoría. *Material de apoyo*, 1-26.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Banco del Pichincha. (6 de 10 de 2019). *Banco del Pichincha en confianza*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Empresas/Creditos>
- Banco Pichincha. (13 de julio de 2019). *Banco Pichincha*. Obtenido de Créditos del Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Personas/Creditos/Multiproposito/Credito-con-garantia-personal>
- Basantez, J. (2010). *IMPLEMENTACIÓN DEL METODO COSO PARA LA EVALUACIÓN TEMPRANA DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA*. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11089/1/41127\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11089/1/41127_1.pdf).
- Becerra, L. (2015). *Gestión del Departamento de créditos y cobranzas y su incidencia en los estados financieros de la Cooperativa de ahorro y*

*crédito Guaranda limitada, período 2013*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo.

- Beltrán, J. (2014). *Indicadores de gestión*. La Habana: 3 R editores.
- Beltrán, J. (2014). *Indicadores de Gestión*. La Habana: 3 R editores.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2011). *Organización de Empresas*. México: McGraw - Hill.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2016). *Organización de Empresas*. México: McGraww - Hill.
- Blanco, L. (2015). *Auditoría Integral*. Bogotá: Multi impresos SAS.
- Brealey, A. (2013). *Principios de Dirección Financiera*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cardona, K. (2012). *GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNAORGANIZACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*. Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VvhPZUIrG44J:rpositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942\\_1.pdf+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VvhPZUIrG44J:rpositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec)
- Carrillo Villacís, B. D. (2012). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- Carvajal, K. (2015). *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VvKsLuk6-QsJ:repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%2520DE%2520COMUNICACION%2520INTERNA%2520PARA%2520FORTALECER%2520LA%2520CULTURA%2520ORGANIZACIONAL%2520DEL%2520INSTITUTO%2520NACIONAL>
- Centro europeo de postgrado. (2014). La rentabilidad financiera. *Blog CEUPE*, 1-9.
- Cerón, J., Mera, P., & Llangari, V. (2017). Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular del Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1-26.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana.
- Congreso Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Lexus.

- Contraloría General del Estado. (2014). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Archivos.
- Contreras, I. (2016). Análisis de rentabilidad económica. *Visión General*, 1-17.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE - Ediciones.
- Del Valle, E. (2016). *Crédito y cobranzas*. México: Universidad Autónoma de México.
- Del Valle, E. (2016). *Crédito y cobranzas*. México: Universidad Nacional de México.
- Evalan, E. (2013). Riesgo de crédito. *Forex*, 11-16.
- Fuentes, I. (2013). *Un análisis de las diferencias entre entidades en la evolución del crédito al sector privado durante la crisis*. Boletín económico: Mar.
- Ggorocica, J. (2014). *Manual Práctico de auditoría*. Barcelona: Deusto.
- Gobierno Autónomo Provincial de Napo. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Tena: Departamento de Cultura.
- Gómez, J., Uribe, J., & Piñeros, H. (2015). Determinantes de la rentabilidad de los bancos en Colombia. *Soluciones de postgrado*, 1-20.
- Gómez, T., Ríos, H., & Zambrano, A. (2017). Competencia y estructura de mercado del sector bancario en México. *Contaduría y Administración*, 1-22.
- González, A., & Cabrale, D. (2015). Evaluación del sistema de control interno. *Biblioteca virtual*, 9-16.
- Henao, L., & Henao, M. (2011). *Diseño de una propuesta de un modelo de comunicación interna virtual para Bancolombia y su conectividad con el entorno empresarial*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0EB4X5oa7zYJ:https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/226/Dise%25C3%25B1o%2520de%2520una%2520propuesta%2520de%2520un%2520modelo%2520de%2520comunicaci%25C3%25B3n%2520interna%2520virtual%252>
- Hernández. (2003). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2015). *Tutoría de la Investigación científica*. Quito: Diemerino.

- Hintze, J. (2015). *Control y evaluación de gestión y resultados*. Santa Fé: Universidad Nacional de Santa Fé.
- Huergo, J. (2015). Los procesos de gestión. *Documentos*, 23-29.
- INEC. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Lam, R., & Hernández, P. (2016). Los términos eficiencia, eficacia y efectividad. *Salud*, 1-6.
- Largo, M. (2015). Cartera de crédito. *Contabilidad Bancaria y de seguros*, 6-11.
- Magill, J. (2015). *Microempresas y microfinanzas en Ecuador*. Ohio Estate: Salto USAID.
- Maldonado, M. (2014). *Auditoría de gestión*. Quito: Abya ayala.
- Mendivil, A. (2014). *Principios de auditoría integral*. México: Mundi Prensa.
- Mendoza, I. (2016). *Las funciones básicas de las Empresas*. Buenos Aires: Utel editorial.
- Mera, P., Llangari, V., & Fernández, D. (2017). Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero Popular y solidario del Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1-26.
- Ocampo, A. (2014). Gestión Empresarial. *Las Pyme*, 21-26.
- Peiro, A. (2014). Riesgo de crédito. *Economipedia*, 7-11.
- Pérez, C. (2015). Los indicadores de gestión. *Soporte*, 22-26.
- Quispe, E., & Tello, L. (2018). *Análisis comparativo de los créditos privados vs públicos en Ecuador 2012 - 2016*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ramos, E. (2015). *La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5GBJNHU74gIJ:repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13947/1/397%2520MKTsp.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec#19>
- Ramos, M. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6906/Ramos\\_CMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6906/Ramos_CMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Real Academia Española. (2019). Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Redondo, R., Llopart, X., & Durán, D. (2014). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Rodríguez, J., & Daureo, M. (2015). *Sistemas de información: aspectos técnicos y legales*. La Habana: Santa Prisca.
- Sainz, A. (2015). *El análisis estratégico: La Empresa y el entorno*. Alcalá: CICAÍ.
- Salgado, J., & Calderón, L. (2014). *Sistemas de control y desempeño Organizacional*. México: ANFECA.
- Sánchez, J. (2013). Análisis de rentabilidad de una Empresa. *Análisis contable*, 1-24.
- Superintendencia de Bancos y seguros. (2011). *Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Lexus.
- Superintendencia de Bancos. (s.f). Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Trijullo, L. (2017). *INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DESCENTRALIZADAS DEL SECTOR ENERGÍA Y MINAS; 2017*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0bBIn9cbBsgJ:repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%2520DE%2520TRUJILLO%2520MARI%25C3%2591O%2520LUPE%2520KARIN.pdf%3Fsequence%3D2+%&cd=14&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Valle, M. (2014). *Sistema Financiero*. Bogotá: Ediform.

## N. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta dirigida a los agentes de crédito del Banco Pichincha

#### INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

#### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENCUESTA DIRIGIDO A LOS AGENTES DE CRÉDITO DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA

**Objetivo:** Investigar sobre la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad del Banco Pichincha, sucursal Tena, período 2018.

No.	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Se realiza controles frecuentes al proceso de concesión de créditos con el propósito de detectar posibles amenazas?			
2	¿Existe una adecuada comunicación y flujo de información a nivel del Banco Pichincha?			
3	¿Se presenta oportuna y adecuadamente los cierres de cartera respectivos?			
4	¿Se realizan programas de capacitación para los colaboradores del Banco Pichincha, sucursal Tena en su respectiva área?			
5	¿El departamento de créditos realiza sus operaciones en concordancia con el manual de procesos?			
6	¿Microfinanzas emite información de los créditos otorgados al departamento de gestión de créditos 'Pague Ya'?			
7	¿Qué mecanismos utiliza microfinanzas para reducir el nivel de morosidad?			
8	¿Se da seguimiento a los créditos vencidos para su adecuada recuperación?			
9	¿Se mide el nivel de gestión y rentabilidad del banco a través de indicadores?			

## Anexo 2. Encuesta dirigida a los prestamistas del Banco Pichincha

### INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

#### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENCUESTA DIRIGIDO A LOS PRESTAMISTAS DEL BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA

**Objetivo:** Investigar sobre la gestión de la cartera de créditos y su incidencia en la rentabilidad del Banco Pichincha, sucursal Tena, período 2018.

No.	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Solicita con frecuencia crédito en Banco Pichincha?			
2	¿Con que fin solicita un crédito?			
3	¿Usted a accedido a un crédito anteriormente?			
4	Si accedió a un crédito ¿pagó puntualmente?			
5	¿Por qué razones usted considera que no puede pagar a tiempo su crédito?			
6	¿Considera que adecuado no paga los créditos?			
7	¿Qué hace el banco cuando no paga a tiempo sus créditos?			
8	¿Es fácil obtener un crédito en el Banco Pichincha?			
9	¿El interés que cobra el Banco es el adecuado?			

### Anexo 3. Solicitud de permiso para la investigación en el Banco Pichincha

Tena, 09 de Julio del 2019

Ingeniera  
Johana Gina Mendoza Orrala  
**GERENTE DE BANCO PICHINCHA AGENCIA TENA**  
Presente.-

Yo, Nelly Valeria Taipe Quishpe con cédula N° 150093007-6, en calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Tena, me dirijo a usted expresándole mi más cordial saludo, pero sobre todo deseándole lo mejor en la labor que arduamente desempeña, el motivo de la presente es para poder solicitarle me permita acceder a la información de cuentas por cobras y Estados Financieros de Banco Pichincha Agencia Tena, la misma que será utilizada para el desarrollo de mi trabajo de titulación denominado: **LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE BANCO PICHINCHA SUCURSAL TENA PERÍODO 2018**, el mismo que tendrá como fin realizar un análisis de los procedimientos realizados a la Gestión de la Cartera de Crédito y el impacto que provocó en la rentabilidad de la Agencia el año 2018, dichos resultados serán puestos a su disposición para su respectiva revisión, utilización e aplicación si usted los puede considerar conveniente.

Muy segura de que me pueda brindar su apoyo quedo de antemano muy agradecida.

Atentamente:



Nelly Valeria Taipe Quishpe  
**ESTUDIANTE DEL INSTITUTO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA**



**BANCO PICHINCHA**  
Gina Mendoza Orrala  
Jefe Comercial y Servicios  
Agencia Tena  
09-07-2019  
Recibido

#### Anexo 4. Balances del Banco Pichincha

<b>BancoPichinchaS.A.–Agencia Tena</b> Balance general (en dólares)
---

DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2018
<b>Activos</b>		
Fondos disponibles	51'674.536,30	58'734.877,75
Fondos interbancarios	6'009.667,35	10'598.752,68
Inversiones en valores, neto	93'312.170,56	108'831.112,12
Cartera de créditos, neta	851'087.423,53	661'045.989,37
Cuentas por cobrar, neta	19'593.523,53	13'897.026,58
Bienes adjudicados, recuperados, arrendados y no utilizados, neto	375.737,51	278.336,30
Propiedades y equipos	29'691.988,04	30'187.825,62
Otros activos, neto	20'219.019,29	22'640.240,03
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.071'964.066,11</b>	<b>906'214.160,45</b>
<b>Pasivos</b>		
Obligaciones con el público	583'564.918,01	492'174.102,67
Fondos interbancarios	8'374.509,92	19'711.437,27
Obligaciones inmediatas	7'183.017,24	8'976.123,47
Cuentas por pagar	33'020.509,14	26'059.560,94
Obligaciones financieras	291'687.117,44	217'906.962,16
Obligaciones convertibles en acciones	15'466.966,46	23'359.009,07
Otros pasivos	6'095.436,98	6'755.792,30
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>945'392.475,19</b>	<b>794'942.987,88</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital pagado	17'310.676,20	15'867.128,87
Prima en colocación de acciones	36'600.572,05	33'548.429,13
Reservas	66'529.213,89	61'018.572,28
Superávit por valuación	952.384,20	4'035.097,88
Resultados acumulados	5'138.086,03	4'709.618,06
Resultados del ejercicio	40.658,55	(7'907.673,65)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>126'571.590,92</b>	<b>111'271.172,57</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>1.071'964.066,11</b>	<b>906'214.160,45</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>		<b>2.487'164.593,07</b>

Fuente: Banco Pichincha (2019)

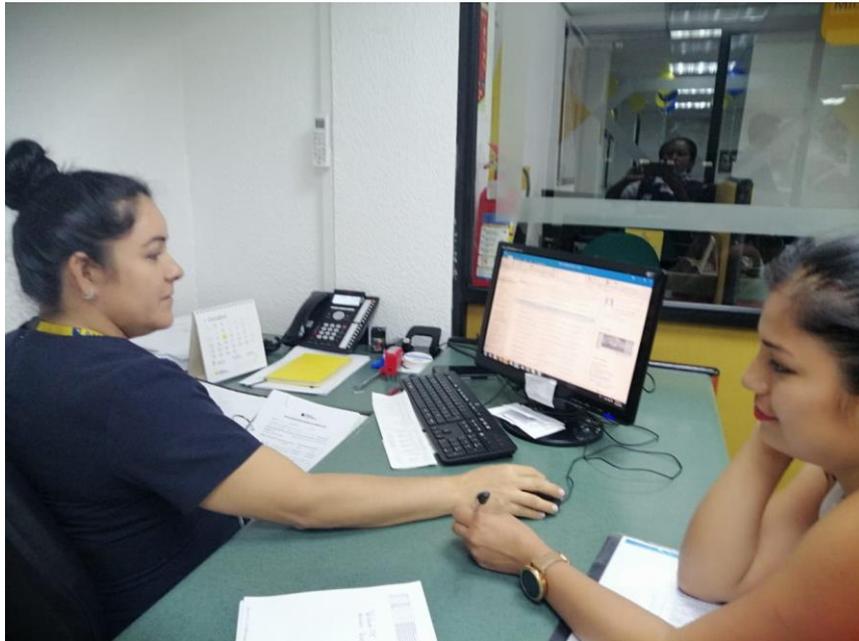
**Banco Pichincha S.A. – Agencia Tena**Estado de pérdidas y ganancias  
(en dólares)

DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2018
<b>Ingresos financieros</b>		
Intereses netos	89'407.366,56	83'766.125,16
Comisiones netas	8'250.059,33	9'016.004,25
Margen financiero bruto	97'657.425,89	92'782.129,41
INGRESOS OPERATIVOS	4'400.674,69	8'529.571,30
Utilidad financiera neta	(1'681.099,93)	392.655,85
Otros ingresos operacionales	6'081.774,62	8'136.915,45
GASTOS DE OPERACIÓN	62'755.334,90	64'234.269,38
Gastos de personal	27'164.310,41	25'168.280,08
Depreciaciones y amortizaciones	2'458.376,93	4'255.447,50
Otros gastos de operación	33'132.647,56	34'810.541,80
Margen operacional	39'302.765,68	37'077.431,33
OTROS INGRESOS Y GASTOS	45'072.039,38	37'146.414,70
Otros ingresos	45'135.260,09	37'221.977,49
Otros gastos y pérdidas	104.457,90	138.508,40
Resultados en acciones y participaciones	41.237,19	62.945,61
Resultados antes de provisiones	84'374.805,06	74'223.846,03
Provisiones	81'293.185,07	78'294.274,43
Resultados antes de impuestos a la renta	3'081.619,99	(4'070.428,40)
Impuesto a la renta	3'040.961,44	3'837.245,25
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>		<b>40.658,55</b>

Fuente: Banco Pichincha (2019)

## Anexo 5. Fotografías de las encuestas los agentes de crédito

Foto 1. Encuesta a agente de crédito



Fuente: Tomada por el autor (2019)

Foto 2. Encuesta al gerente de microfinanzas



Fuente: Tomada por el autor (2019)

## Anexo 6. Fotografías de las encuestas a los prestamistas

Foto 3. Encuesta a cliente Barrio Eloy Alfaro



Fuente: Tomada por el autor (2019)

Foto 4. Encuesta a cliente Barrio Santa Inés



Fuente: Tomada por el autor (2019)