



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**TEMA: MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA
PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO
COMUNITARIO, 2023.**

AUTORA:

LESLIE LISETH TUQUERRES DE LA TORRE

TUTOR:

Mba. MANUEL ADRIÁN ANDRADE ORBE

OTAVALO - ECUADOR

2023

**UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO**

OTAVALO, 29 de septiembre del 2023

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:
Manual de Gestión de crédito y cobranza para la Caja de Ahorro Confianza al
Desarrollo Comunitario, 2023.

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Leslie Liseth Tuquerres De la torre

C.I: 1005005853

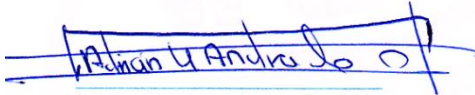
Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Dr. Ramon Cala Aiello

C.I: 1753029998



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Mba. Adrián Manuel Andrade Orbe

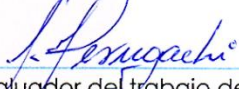
C.I: 1002841672



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Abdón Marcelo Simbaña Villarreal

C.I: 1001925393



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Lizandro Manuel Perugachi Limaico

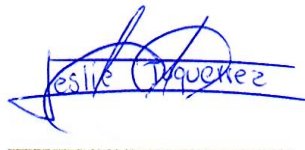
C.I: 1001868262

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Leslie Liseth Tuquerres De la Torre portadora de la cédula de ciudadanía 1005005853 de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Declaro que el trabajo de titulación “MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO, 2023.” es de mi total autoría y que ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de propiedad Intelectual, por su reglamento por la normativa institucional vigente.



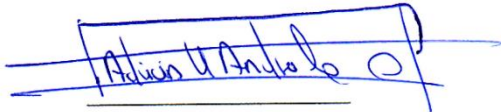
Leslie Liseth Tuquerres de la Torre

100500585-3

CARTA DE CERTIFICACION DEL TUTOR

Fecha: Octavo 02 de Octubre del 2023

Yo, ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE, en mi carácter de tutor del trabajo de titulación: "MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO, 2023.", realizado por la estudiante LESLIE LISETH TUQUERRES DE LA TORRE titular de la cédula de ciudadanía 100500585-3, declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a rectangular box. The signature appears to read "Adrián M. Andrade Orbe".

Mba. ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE

C.I. 100284167-2

DEDICATORIA

LESLIE LISETH TUQUERRES DE LA TORRE

Dedico esta tesis principalmente a Dios, quien ha estado guiando mi camino y dándome las fuerzas para seguir adelante.

A mis padres Joaquín Tuquerres y Laura De La Torre, por estar junto a mí en cada paso que he dado, por darme la sabiduría y la confianza necesaria para ser una mejor persona y una buena profesional y por brindarme su apoyo incondicional.

También a mis hermanos José y Alex, y mi cuñada Marisol, por brindarme su apoyo moral.

AGRADECIMIENTOS

LESLIE LISETH TUQUERRE DE LA TORRE

Agradezco a Dios por guiarme en este camino y por mantenerme con vida durante esta etapa en mi vida, también agradezco a mis padres por hacer realidad este sueño.

Al Mba. Adrián Andrade por guiarme en el presente trabajo de titulación

Al Msc. Edwin Santiago Núñez director del Observatorio de Ciencias Empresariales por brindarnos apoyo necesario para la realización de este trabajo.

A la Universidad de Otavalo por haberme abierto las puertas para realizar mis estudios profesionales; y en especial a los docentes que impartieron sus conocimientos y contribuyeron a mi preparación profesional.

Document Information

Analyzed document	TESIS-ULCUANGO-CORRECCION-111-1-2 (2) (1) (1) (1).docx (D172907190)
Submitted	2023-08-17 22:03:00
Submitted by	
Submitter email	e_njulcuango@uotavalo.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	aandrade.otaval@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	Tesis Completa Mayra Sevilla.docx Document Tesis Completa Mayra Sevilla.docx (D12784202)		2
SA	PROYECTO DE INVESTIGACION FINAL - DIANA URGILES.docx Document PROYECTO DE INVESTIGACION FINAL - DIANA URGILES.docx (D62886309)		2
SA	Tesis Alba Herrera (versión 1).docx Document Tesis Alba Herrera (versión 1).docx (D16761489)		1
SA	Tesis Daniel Córdova Final.docx Document Tesis Daniel Córdova Final.docx (D170171103)		2
SA	TT+Alvaro+MuA%CC%83%C2%B1oz+13-07-2023.docx Document TT+Alvaro+MuA%CC%83%C2%B1oz+13-07-2023.docx (D172316848)		14
SA	TESIS (version 4).docx Document TESIS (version 4).docx (D17088082)		5
SA	Tesis Diana Curicama.pdf Document Tesis Diana Curicama.pdf (D40729963)		3
W	URL: https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Riesgo-de-Credito-SFPS-Corregido.pdf Fetched: 2022-04-26 23:15:28		1
SA	REPORTE+URKUND+ALVARO+MUA%CC%83_OZ+%281%29.pdf Document REPORTE+URKUND+ALVARO+MUA%CC%83_OZ+%281%29.pdf (D172316846)		1

Entire Document

Identificación de los riesgos Medición del riesgo Evaluación del impacto Desarrollo de estrategias de gestión del riesgo Monitoreo y control continuo:

Inductivo Deductivo Analítico Sintético

Análisis del entorno y objetivos

Definición del alcance y audiencia

Recopilación de información y datos

Establecimiento de criterios de evaluación

Definición de límites y condiciones

Análisis de riesgo crediticio:

Aprobación y revisión

Comunicación y capacitación Implementación y seguimiento

<https://secure.orkund.com/view/165224715-996799-686169#/>

1/46

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivo Específico	5
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO	6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1.1. Antecedentes Internacionales de las cajas de ahorro	6
2.1.2. Antecedentes nacionales de las cajas de ahorro	7
2.1.3. Creación de la Caja de Ahorro al Desarrollo Comunitario	9
2.2. BASES TEÓRICAS Y NORMATIVAS	10
2.2.1. Bases teóricas	10
2.2.1.1. Manual de Gestión.....	10
2.2.1.2 CRÉDITO.....	11
2.2.1.2.1 Definición de crédito	11
2.2.1.2.2 Importancia de crédito	11
2.2.1.2.3 Elementos principales del crédito	11
2.2.1.2.4 Clasificación de créditos.....	12
2.2.1.3 Políticas de créditos	13
2.2.1.3.1 Definición y concepto.....	13
2.2.1.3.2 Origen de políticas de crédito para una caja de ahorro	14
2.2.1.3.3 Importancia de las políticas de crédito	15
2.2.1.3.4 Proceso para formular una política de crédito	16
2.2.1.3.5 Diseño de las políticas de crédito	18
2.2.1.4 Monitoreo de Crédito	19

2.2.1.5	Evaluación de Crédito	19
2.2.1.6	Cartera de crédito	20
2.2.1.6.1	Importancia en el análisis de la cartera de crédito	20
2.2.1.7	Gestión de cobranzas.....	20
2.2.1.7.1	Principios generales de cobranzas.....	21
2.2.1.7.2	Diversos tipos de políticas de crédito.....	23
2.2.1.7.3	Cobranza efectiva para las cajas de ahorro.....	23
2.2.1.7.4	Funciones y responsabilidades del jefe de cobranzas	24
2.2.1.7.5	Tipos de cobranzas	26
2.2.1.8	Procesos de cobranzas de cartera.....	27
2.2.1.9	La morosidad	28
2.2.1.9.1	Cálculo de la morosidad	28
2.2.2	Bases normativas	29
2.2.2.3	Ley de Economía Popular y Solidaria	30
2.3	MARCO CONCEPTUAL	31
2.3.1	Análisis de riesgo.....	31
2.3.1	Riesgo de crédito	31
2.3.2	Riesgo de Mercado	34
2.3.3	Riesgo Operativo	36
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO.		38
3.1	ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.1.1	Paradigma de investigación	38
3.1.2	Enfoque mixto.....	38
3.1.3	Enfoque mixto en la investigación.....	39
3.1.4	Tipo descriptivo	39
3.1.5	Diseño de investigación	40

3.1.5.1 Investigación documental	40
3.1.5.2 Investigación de campo	41
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3.1 Entrevistas	44
3.3.2 Encuesta	44
3.4 VALIDACIÓN DE EXPERTOS	44
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	46
3.6.1 Análisis de la entrevista	46
6.6.1. Análisis de la encuesta	48
3.6.2 Análisis FODA	56
CAP. III ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO	59
4.1 MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO	59
CAPÍTULO I	66
CAPÍTULO II	69
CAPÍTULO III	71
CAPÍTULO IV	87
CAPÍTULO V	104
4.2 CONCLUSIONES	107
4.3 RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Demora en pagos de crédito – tiempo de demora _____	48
Tabla 2. Causa de demora de pagos – acciones de mejora de pago _____	49
Tabla 3. Evaluación de mecanismos de financiamiento _____	51
Tabla 4. Notificación de mora – asesoramiento _____	52
Tabla 5. Medidas de cobro periodo de mora – aplicación de intereses moratorios ____	53
Tabla 6. Opciones para resolver mora – Preocupación en resolución de mora _____	54
Tabla 7. FODA _____	56
Tabla 8. interés de créditos en el Banco Central del Ecuador _____	72
Tabla 9. Metodología que se utilizará _____	73
Tabla 10. análisis de riesgo _____	78
Tabla 11. plazos de crédito _____	80
Tabla 12. días de retraso y cargo de interés _____	91
Tabla 13. recargo en USD por morosidad _____	93
Tabla 14. gestión de créditos _____	100

ÍNDICE DE FIGURAS

figura 1. Proceso para formular políticas de crédito _____	16
figura 2. diseño de políticas _____	18
figura 3. evaluación de riesgo de crédito _____	34
figura 4. riesgo de mercado _____	35
figura 5. Métodos de investigación _____	43
figura 6. Demora en pagos de crédito – tiempo de demora _____	48
figura 7. Causa de demora de pagos – acciones de mejora de pago _____	50
figura 8. Evaluación de mecanismos de financiamiento _____	51
figura 9. Notificación de mora – asesoramiento _____	52
figura 10. Medidas de cobro periodo de mora – aplicación de intereses moratorios _	53
figura 11. Opciones para resolver mora – Preocupación en resolución de mora _____	55
figura 12. Orgánico estructural Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo _____	63
figura 13. orgánico funcional de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario	64
figura 14. estructura del manual _____	66
figura 15. figura del manual de crédito y cobranza _____	69
figura 16. políticas generales _____	71
figura 17. determinación de sujetos de crédito _____	76
figura 18. factores para analizar las tasas de interés _____	81
figura 19. etapas de administración y gestión crediticia _____	83
figura 20. desembolso de crédito _____	84
figura 21. obligaciones del jefe de cobranzas _____	87
figura 22. morosos y cartera vencida _____	88
figura 23. reconocimiento de la mora _____	91
figura 24. pasos para reconocer una cartera vencida _____	94
figura 25. estrategias de recuperación de cartera _____	98
figura 26. requisitos para el refinanciamiento de crédito _____	101
figura 27. pasos para el refinanciamiento de crédito _____	101
figura 28. etapas del programa _____	104
figura 29. análisis de créditos a sectores vulnerables _____	105

INTRODUCCIÓN

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, son formadas por voluntad de sus socios, dentro de los límites y formas establecidos por la Junta de Política y Regulación Financiera. Estas entidades tienen su propia estructura de gobierno, administración, representación, autocontrol y rendición de cuentas. Se forman con los aportes económicos de sus socios en forma de ahorros, sin poder captar fondos de terceros. Pueden otorgar créditos exclusivamente a sus socios, siguiendo las regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera. También pueden recibir financiamiento reembolsable o no reembolsable para su desarrollo y fortalecimiento, otorgado por entidades del sistema nacional financiero, entidades de apoyo y cooperación, tanto nacionales como internacionales (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Las actividades de las cajas de ahorro, específicamente en la aceptación de depósitos, el pago de intereses a corto y largo plazo y la concesión de créditos financieros. Se menciona que, al invertir en las cajas de ahorro, el capital de una persona crecerá de manera progresiva y segura durante un período determinado. También tienen una cartera de crédito, y se destaca que algunas entidades no tienen estrategias bien estructuradas para reducir el riesgo asociado con esta cartera (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Las cajas de ahorro son instituciones financieras que desempeñan un papel fundamental en el sistema económico al brindar servicios de captación de recursos a través de depósitos y otorgar créditos financieros a sus clientes. Una de las principales actividades de las cajas de ahorro es aceptar depósitos de sus clientes. Las personas y empresas depositan su dinero en estas instituciones con el objetivo de guardar y hacer crecer sus recursos. Las cajas de ahorro suelen ofrecer diferentes tipos de cuentas de ahorro, certificados de depósito a plazo fijo y otros productos de ahorro que se adaptan a las necesidades y preferencias de sus clientes. Los depósitos en cajas de ahorro son considerados generalmente seguros, ya que están respaldados por la regulación y supervisión del organismo gubernamental correspondiente.

Una buena administración de cartera en el proceso crediticio de una institución financiera. Se menciona que la evaluación y seguimiento adecuados son necesarios para garantizar

el retorno eficiente de los recursos otorgados en forma de crédito. La evaluación del crédito debe incluir el cumplimiento de las políticas establecidas para asegurar una aplicación adecuada de estas políticas y una evolución socioeconómica correcta que permita determinar la capacidad de pago del prestatario. El repago del crédito dependerá en gran medida de esta evaluación (Cedeño & Zambrano, 2022).

La evaluación del crédito es el primer paso crucial en el proceso de administración de cartera. Implica analizar minuciosamente la situación financiera, el historial crediticio y la capacidad de pago del prestatario. La institución financiera debe tener políticas claras y bien definidas para la aprobación de créditos, que incluyan criterios específicos para determinar la elegibilidad del solicitante. La evaluación también debe considerar factores socioeconómicos que puedan afectar la capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones crediticias.

El seguimiento del crédito se considera igualmente importante, y se sugiere que las instituciones financieras establezcan políticas y procesos para llevar a cabo este seguimiento y control de la cartera en mora. Entre los procedimientos sugeridos se encuentran: el seguimiento del destino del crédito, especialmente en el caso de microcréditos; la categorización de la cartera según el nivel de riesgo; la calificación de la cartera según la edad de los vencimientos; y el establecimiento de períodos de evaluación considerando aspectos como capacidad de pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías y cumplimiento de los términos acordados.

Del mismo modo, las Cajas de Ahorro juegan un papel importante y fundamental en la economía al tener como principal función la actividad de intermediación de fondos, lo que se puede entender como la actividad de captar los recursos financieros excedentarios y prestarlos a los agentes deficitarios, en la economía sirve como conectores del ahorro y la inversión. En la actualidad presenta la necesidad de canalizar la recuperación de la cartera de clientes vencida debido a los diversos riesgos de liquidez y rentabilidad que pueden presentarse a causa de la falta de pago oportuno por parte de los asociados.

La caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, actualmente no cuenta con manual de gestión de crédito y cobranza que permita una adecuada recaudación de los recursos económicos colocados a manera de créditos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario enfrenta un desafío significativo en relación con la cartera de crédito en mora. A pesar de los esfuerzos actuales para la recuperación de los préstamos impagados, existe una alta tasa de incumplimiento y un deterioro de la cartera de crédito.

Actualmente, la Caja de Ahorro carece de un manual de gestión específico que brinde una estructura y directrices claras para abordar de manera efectiva la recuperación de la cartera de crédito. La falta de un enfoque sistemático y estandarizado para la cobranza y recuperación de los préstamos impagados ha llevado a una gestión ineficiente y sub óptima de la cartera. Además, la falta de estrategias y tácticas claras ha resultado en una baja tasa de recuperación de la cartera de crédito en mora, lo que afecta negativamente la salud financiera y limita su capacidad para ofrecer nuevos préstamos a sus socios.

Por lo tanto, es necesario abordar este problema mediante la formulación de un manual de gestión para la recuperación de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Este manual proporcionará un marco estructurado y coherente para llevar a cabo acciones de cobranza y recuperación de manera eficiente, maximizando la efectividad de los esfuerzos de recuperación y optimizando los recursos disponibles.

Con la implementación de un manual de gestión adecuado, se espera mejorar la tasa de recuperación de la cartera de crédito, reducir la morosidad, mitigar los riesgos financieros y fortalecer la posición financiera para que la institución pueda cumplir con sus objetivos de ofrecer servicios financieros a sus socios de manera sostenible y contribuir al desarrollo económico de la comunidad. En este sentido se plantea el problema de investigación que trata de responder ¿Qué estrategia se usaría para recuperar la cartera de crédito en la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario?

Elaborar un manual de gestión para la recuperación de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario es una medida justificada que maximiza la eficiencia, establece estándares claros y consistentes, aumenta la efectividad en la recuperación, mitiga riesgos y garantiza el cumplimiento normativo. Esto contribuirá a una gestión más efectiva y exitosa de la cartera de crédito y mejorará la salud financiera de la institución.

Un manual de gestión proporciona un marco estructurado y coherente para abordar el proceso de recuperación de la cartera de crédito. Define los pasos y procedimientos necesarios para llevar a cabo acciones efectivas de cobranza y recuperación. Esto permite maximizar la eficiencia de los esfuerzos de recuperación y optimizar los recursos disponibles. Así también establecerá estándares claros y consistentes para el manejo de la cartera de crédito en mora que ayudará a garantizar que todos los empleados involucrados en el proceso de recuperación sigan los mismos protocolos y procedimientos, lo que a su vez mejora la coherencia y la calidad de las acciones de cobranza.

Así también al tener un manual de gestión específico para la recuperación de la cartera de crédito, la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario podrá implementar estrategias y tácticas probadas y efectivas para maximizar las posibilidades de recuperación. El manual puede incluir métodos y enfoques recomendados, técnicas de negociación, políticas de renegociación de deudas, entre otros aspectos que han demostrado ser exitosos en la recuperación de carteras de crédito.

Por otra parte, la implementación de un manual de gestión adecuado para la recuperación de la cartera de crédito también contribuye a la mitigación de riesgos financieros. Al tener procesos y controles claros en su lugar, la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario podrá identificar rápidamente los problemas de incumplimiento y tomar medidas oportunas para mitigar los riesgos asociados.

Por último, un manual de gestión para la recuperación de la cartera de crédito también puede ayudar a garantizar el cumplimiento de las regulaciones y requisitos legales aplicables. Al establecer políticas y procedimientos que se adhieran a las normativas pertinentes, la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario puede evitar problemas legales y salvaguardar su reputación.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer un manual de gestión para recuperar la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

1.2.2 Objetivo Específico

- Analizar las teorías respecto al manejo de cartera y su recuperación efectiva.
- Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión en la Cartera de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.
- Diseñar el manual de gestión de crédito y cobranza

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO

El marco teórico desarrollado aborda los antecedentes de la investigación, analizando los orígenes de las cajas de ahorro en el ámbito internacional y nacional, las bases teóricas sobre manual de gestión de crédito, la base normativa y el marco conceptual.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta un análisis de la evolución de las cajas de ahorro desde el ámbito internacional para aterrizar en lo nacional.

2.1.1. Antecedentes Internacionales de las cajas de ahorro

Las cajas de ahorros tienen un origen que se remonta al año 1778 en la ciudad de Hamburgo, Alemania. Su desarrollo se extiende a lo largo de varias etapas a lo largo de los siglos XVII y XIX en Europa. La idea inicial surgió de François Hugues Delestre, quien fue ministro de Enrique IV en 1611. Fue inspirado por un artículo titulado "EL AHORRO", que despertó su interés en promover el ahorro (Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, 2003).

Así, para el año 1818, ya se contabilizaban 465 cajas de ahorro en países como Suiza, Gran Bretaña, Alemania, Escocia y en la mayoría del territorio británico. Es evidente que la mayoría de las cajas de ahorro surgieron en la segunda mitad del siglo XVIII, coincidiendo con el inicio de la era industrial. Este período marcó el surgimiento de instituciones financieras que fomentaron el ahorro entre las personas, permitiéndoles satisfacer sus diversas necesidades de manera más controlada (Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, 2003).

Inicialmente, las cajas de ahorro desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo económico de España, especialmente durante períodos de crisis económica. Surgieron con la intención de brindar una alternativa a las personas de bajos recursos que recurrían a prestamistas, quienes aprovechaban su situación económica precaria imponiendo tasas de interés excesivamente altas. Ante esta problemática, las autoridades españolas decidieron establecer las cajas de ahorro como una solución para proteger a estas personas y ofrecerles mejores condiciones financieras (Fuertes, 2011).

Las cajas de ahorro surgieron en los siglos XVII y XVIII, y tuvieron como antecesores a los montes de piedad y los pósitos. Estas instituciones tenían una doble función benéfica y financiera, ya que se destinaban a ayudar a la clase pobre y promover el ahorro. Los montes de piedad funcionaban entregando dinero a cambio de prendas de valor, las cuales eran subastadas si no se pagaban a tiempo. Con el fin de brindar a las personas trabajadoras la oportunidad de depositar su dinero con la confianza de obtener créditos en el futuro, se crearon las cajas de ahorro (Martínez et al., 2005).

2.1.2. Antecedentes nacionales de las cajas de ahorro

La primera CAJA DE AHORRO que se organizó en el país en 1876, fue en la Sociedad Gremial de Artesanos Amantes del Progreso de la ciudad de Guayaquil. (ANGEL IZQUIERO DUARTE, 2002)

Las cajas de ahorro en Ecuador tienen sus raíces en el movimiento cooperativo y solidario. Surgieron como una alternativa financiera para promover el ahorro y brindar acceso a servicios financieros a comunidades y grupos que tradicionalmente estaban excluidos del sistema bancario formal (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En Ecuador, las cajas de ahorro están reguladas por la Ley de Economía Popular y Solidaria, promulgada en 2011. Esta ley establece los principios y normas que rigen la creación, organización y funcionamiento de las entidades de economía popular y solidaria, incluyendo las cajas de ahorro.

Las cajas de ahorro en Ecuador son organizaciones de naturaleza cooperativa, lo que implica que sus socios son también sus propietarios. Esto se basa en los principios de autogestión, participación democrática y beneficio mutuo. Los socios contribuyen con sus ahorros y pueden acceder a préstamos y otros servicios financieros (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Las cajas de ahorro se han destacado por su enfoque en brindar acceso a servicios financieros a sectores de la población que tienen dificultades para acceder a la banca tradicional. Esto incluye a microempresarios, trabajadores informales, agricultores, artesanos y otros grupos de bajos ingresos.

En los años noventa, los ecuatorianos experimentaron lo que se conoce como el salvataje bancario, cuando el presidente Jamil Mahuad congeló de manera arbitraria los depósitos de los ciudadanos, los cuales representaban su sustento diario obtenido con gran esfuerzo. Este evento generó una notable desconfianza en el sector financiero, a pesar de las auditorías externas realizadas en todo el sistema y el tiempo transcurrido desde entonces. Como resultado, las finanzas populares en Ecuador se han desarrollado en un entorno basado en principios sociales y solidarios, fomentando la autogestión como una alternativa para recuperar la confianza. Sin embargo, las estadísticas y las cuentas nacionales de este sector han permanecido invisibles y sub registradas, ya que a menudo se les considera parte del sector informal de la economía (Ulcungo & Armijos, 2016).

Abordando el análisis de información referente al impacto que han tenido los manuales de gestión de cartera para las cajas de ahorro y cooperativas que pertenecen al sistema popular y solidario, se determina que:

En el ámbito nacional (Paredes, 2022), llevo a cabo una investigación con el objeto desarrollar un Modelo de Gestión para fortalecer el área de Crédito y Cobranza en instituciones financieras. Se utilizó un enfoque mixto que combinó información bibliográfica y documental, así como datos de la cartera vencida para evaluar el nivel de morosidad. Se propusieron 5 estrategias para mejorar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza, incluyendo la definición de políticas generales y específicas, la formalización de procesos de recuperación de créditos, la definición de funciones y perfiles del personal, y la elaboración de indicadores de gestión. Esta investigación buscó brindar apoyo para lograr una recuperación de cartera más eficiente en las instituciones financieras.

Por otra parte Masaquiza et al., (2021), analizó la gestión de cartera en cajas de ahorro y crédito durante el período de enero a noviembre de 2020. Se utilizó una metodología exploratoria y descriptiva para recopilar y correlacionar datos, y se compararon los resultados con investigaciones similares. Los principales hallazgos indican que la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en el sector financiero a nivel mundial, incluyendo Ecuador, donde se observó una disminución del PIB y un aumento en la cartera por vencer. Como propuesta se diseñó un cuadro de mando integral basado en ocho estrategias financieras respaldadas por las normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera para la gestión del riesgo de crédito en las cajas de Ahorro y Crédito.

Bernal et al., (2021), elaboraron un modelo de gestión para recuperación de cartera, utilizaron un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación aplicada de alcance descriptivo y no experimental. La razón detrás de la creación del manual de procedimientos fue mejorar la evaluación de créditos y la gestión de cobranzas, ya que la empresa enfrentaba problemas con altos índices de morosidad y retraso en los pagos. En conclusión, se encontró que la implementación del manual de procedimientos de créditos y cobranzas fue de gran importancia para la empresa, ya que mejoró el proceso de evaluación de clientes y condujo a una reducción gradual de la morosidad y los créditos vencidos.

2.1.3. Creación de la Caja de Ahorro al Desarrollo Comunitario

En el año 2012, un grupo familiar de la comunidad de Loma gorda decidió crear una Caja de Ahorro y Crédito debido a la crisis bancaria que afectaba en ese momento. En una pequeña reunión, se propuso que cada socio aporte una cantidad de dinero para crear un fondo que permitiera otorgar préstamos pequeños a todos los socios. Con el tiempo, se decidió legalizarla bajo el nombre de Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, con el objetivo de aumentar el número de socios y generar más ingresos mediante la emisión de certificados de aportación. La Caja también amplió sus servicios, ofreciendo cuentas de ahorro a la vista y a plazo fijo, y aumentando el monto de los créditos clasificados por segmentos.

En el año 2018, la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario se estableció en la parroquia de Cayambe, cantón de Cayambe, provincia de Pichincha. Su enfoque principal fue otorgar créditos minoristas a corto y largo plazo, siguiendo los principios de la Economía Popular y Solidaria, y apoyando a emprendimientos pequeños. La Caja creció y se crearon departamentos como Atención al Cliente, Departamento de Caja, Departamento de Captaciones (como Plazo fijo), Departamento de Cobranzas y Departamento de Créditos.

Inicialmente, la Caja comenzó otorgando créditos a tres personas, con montos desde 500 dólares hasta 1.000 dólares a una tasa mensual del 3%. En el año 2020, se implementaron medidas básicas para analizar los créditos, considerando puntos que van desde 500 hasta 990 para determinar la aptitud crediticia. También se verifica el historial crediticio y el puntaje a través del sistema de Equifax para determinar si el cliente tiene deudas en otras

instituciones o está sobre endeudado. Además, se analiza cuánto ingreso mensual percibe el cliente y cuáles son sus gastos familiares.

En el año 2021, se contrató nuevo personal con el objetivo de hacer crecer la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Actualmente, cuenta con 6 trabajadores y tiene 400 personas como socios de la institución. En colaboración con el departamento de créditos, se decidió aumentar el monto máximo de los préstamos de 500 a 5.000 dólares. También se propuso otorgar créditos desde 200 hasta 500 dólares para ayudar a los clientes a reactivar su historial crediticio en caso de tener bajos puntos. Es importante destacar que la Caja establece que las personas de 18 a 21 años no son aptas para solicitar créditos, ya que son menores de edad.

2.2. BASES TEÓRICAS Y NORMATIVAS

2.2.1. Bases teóricas

2.2.1.1. Manual de Gestión

Un manual de gestión ayuda orientar en las actividades y procedimientos se enfocan en la producción, recepción, distribución en la conservación de documentos de una empresa, es un documento que establece las políticas, procedimientos, roles y responsabilidades necesarios para el funcionamiento de una organización.

También se conoce como manual de políticas y procedimientos o manual de operaciones. El propósito principal de un manual de gestión es proporcionar una guía clara y detallada sobre cómo se llevan a cabo las actividades y procesos clave dentro de una organización. Contiene información relevante para los empleados, directivos y otros miembros del personal, y puede incluir aspectos como la estructura organizativa, las políticas de recursos humanos, las normas de seguridad, los procesos de producción o prestación de servicios, los procedimientos de control de calidad, entre otros (Hatun & Marchiori, 2021).

El manual de gestión es una herramienta importante para establecer y mantener la consistencia, eficiencia y eficacia en las operaciones de una organización. Ayuda a garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados en cuanto a las prácticas y políticas de la organización, y proporciona una referencia útil para la formación de nuevos empleados. Además, puede servir como base para la mejora continua y la adaptación a los cambios internos o externos que puedan afectar a la organización (Kvam, 2018).

De acuerdo a FINCOMERCIO, (2018), el manual de gestión de crédito, contiene:

Los aspectos generales que regulan la actividad crediticia, en cuanto a la definición de las operaciones que constituyen crédito, las actividades que son materia de financiación, los requisitos para la tramitación del crédito, plazos, tasas de interés y otras normas generales de crédito, las cuales son aplicables de manera general a las divisiones que tienen que ver con el manejo del crédito en la caja de ahorro (p.1).

2.2.1.2 CRÉDITO

2.2.1.2.1 Definición de crédito

Un crédito es una forma de financiamiento que una entidad financiera, proporciona a una persona, empresa o entidad para permitirles obtener recursos monetarios en el presente a cambio de comprometerse a devolver esa cantidad en el futuro, generalmente con intereses (Morales & Morales, 2014).

Cuando una persona o empresa solicita un crédito, está solicitando prestado un monto específico de dinero que se le concede bajo ciertas condiciones acordadas entre ambas partes. Estas condiciones incluyen la tasa de interés aplicable al monto prestado y el plazo o período en el que se debe devolver el dinero, así como los términos de pago.

2.2.1.2.2 Importancia de crédito

De acuerdo a la Corporación Financiera Nacional (2018):

El crédito dentro de la economía tiene gran importancia ya que permite a las personas, empresas y los Estados disponer de recursos que, de otra forma, serían difíciles de obtener. Es un elemento muy importante para financiar el consumo de las personas y financiar las actividades de producción de las empresas. (p.4)

El crédito permite a las personas acceder a bienes y servicios que, de otra manera, serían difíciles de adquirir de inmediato debido a limitaciones de liquidez. El acceso al crédito les brinda la posibilidad de realizar compras importantes, como viviendas, automóviles o electrodomésticos, mejorando así su calidad de vida y fomentando el consumo.

2.2.1.2.3 Elementos principales del crédito

El crédito es una herramienta financiera que involucra la transferencia temporal de recursos entre el prestamista y el prestatario, con el compromiso de devolver el dinero prestado junto con intereses y otros costos acordados en un plazo determinado. Los elementos clave del crédito

incluyen el prestamista y prestatario, el monto del préstamo, el plazo, la tasa de interés, las garantías, las condiciones del crédito, la evaluación del riesgo crediticio, los costos asociados y el propósito del crédito (Del Valle, 2017).

El análisis de estos elementos es fundamental para comprender su naturaleza y funcionamiento en la economía, ya que permite a las personas, empresas y Estados acceder a recursos financieros que de otra manera serían difíciles de obtener.

El análisis de los elementos del crédito es fundamental para tomar decisiones financieras informadas y asegurarse de que el crédito se utilice de manera responsable y efectiva para satisfacer las necesidades de financiamiento de las personas, las empresas y los Estados.

2.2.1.2.4 Clasificación de créditos

Existen diversos tipos de crédito que se adaptan a diferentes necesidades y propósitos de financiamiento. A continuación, se presentan algunos de los tipos más comunes según Molano (2017), son:

- **Créditos personales:** Son préstamos otorgados a individuos para fines personales, como gastos médicos, vacaciones, reparaciones del hogar, entre otros. Suelen tener plazos de pago cortos y tasas de interés más altas.
- **Créditos para vivienda:** Estos créditos están destinados a la compra, construcción o mejora de una vivienda. Pueden incluir hipotecas, créditos para mejoras del hogar y préstamos para compra de terrenos.
- **Créditos automotrices:** Son préstamos utilizados para adquirir vehículos, ya sean automóviles, motocicletas o camiones. La financiación puede ser a través de entidades financieras o directamente con el concesionario.
- **Créditos comerciales:** Estos créditos son otorgados a empresas y negocios para financiar sus operaciones, comprar inventario, adquirir maquinaria o expandir sus operaciones. Pueden ser créditos a corto, mediano o largo plazo.
- **Créditos de consumo:** Son líneas de crédito o préstamos que permiten a los consumidores adquirir bienes y servicios a plazos, como electrodomésticos, muebles o equipos electrónicos.
- **Créditos estudiantiles:** Estos créditos están destinados a financiar los estudios de educación superior, como matrículas universitarias y gastos relacionados con la educación. Suelen tener tasas de interés favorables y plazos de pago flexibles.

- **Tarjetas de crédito:** Son líneas de crédito renovables que permiten a los titulares de tarjetas realizar compras y pagos hasta un límite pre aprobado. Los saldos pendientes pueden pagarse en su totalidad o en cuotas mensuales.
- **Créditos hipotecarios:** Son préstamos a largo plazo utilizados para comprar una vivienda. El inmueble adquirido se utiliza como garantía del préstamo, y las tasas de interés pueden ser fijas o variables.
- **Créditos de micro finanzas:** Son créditos dirigidos a pequeños empresarios y emprendedores de bajos ingresos que buscan financiar o mejorar sus negocios.
- **Créditos agrícolas:** Estos créditos están destinados a agricultores y productores para financiar la adquisición de insumos, maquinaria o mejorar la producción agrícola.

2.2.1.3 Políticas de créditos

2.2.1.3.1 Definición y concepto

De acuerdo a Chiriani-Cabello et al., (2020), las políticas de crédito son:

las reglas que la alta dirección diseña e implementa dentro de las organizaciones cuando las operaciones se realizan a crédito y las políticas de cobranzas son consideradas como reglas que establecen las empresas para la recuperación del crédito otorgado. (p.23)

El análisis de las políticas de crédito de una caja de ahorro implica examinar y comprender las directrices y procedimientos establecidos por la caja de ahorro para la concesión de préstamos a sus miembros. Estas políticas desempeñan un papel fundamental en asegurar la viabilidad y solidez de las operaciones crediticias de la caja de ahorro. A continuación, se presenta un enfoque general para analizar dichas políticas teniendo en cuenta el siguiente criterio de (Jácome, 2021):

- **Requisitos de elegibilidad:** Se examinan los criterios establecidos por la caja de ahorro para determinar la elegibilidad de los solicitantes de préstamos. Esto puede incluir aspectos como la membresía en la caja de ahorro, la capacidad de pago, el historial crediticio y otros requisitos específicos.

- **Procesamiento de solicitudes:** Se evalúa el proceso mediante el cual se reciben, revisan y aprueban las solicitudes de préstamos. Se analizan los pasos involucrados, la documentación requerida, los plazos de respuesta y la eficiencia general del proceso.
- **Evaluación crediticia:** Se analiza cómo la caja de ahorro evalúa la capacidad de pago y la solvencia crediticia de los solicitantes. Se examinan los métodos utilizados, como el análisis de estados financieros, el historial crediticio y la capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir los pagos del préstamo.
- **Tasas de interés y términos:** Se evalúan las políticas de la caja de ahorro en relación con las tasas de interés aplicadas a los préstamos y los plazos de reembolso ofrecidos. Se considera si las tasas y los términos son competitivos y justos tanto para la caja de ahorro como para los miembros.
- **Gestión de riesgos:** Se analiza cómo se abordan los riesgos asociados a la concesión de préstamos. Esto puede incluir la evaluación y mitigación de riesgos crediticios, la diversificación de la cartera de préstamos y la implementación de controles internos adecuados.
- **Monitoreo y seguimiento:** Se examina cómo se realiza el monitoreo continuo de los préstamos otorgados y cómo se manejan las situaciones de incumplimiento o reestructuración de pagos. Se evalúa la eficacia de los sistemas de seguimiento y control de la cartera de préstamos.
- **Mejora continua:** Se considera si la caja de ahorro tiene un enfoque de mejora continua en sus políticas de crédito. Esto implica revisar y actualizar regularmente las políticas para adaptarse a los cambios en el entorno económico, las necesidades de los miembros y las mejores prácticas en la industria financiera.

2.2.1.3.2 Origen de políticas de crédito para una caja de ahorro

El origen de las políticas de crédito para una caja de ahorro puede estar fundamentado en varios aspectos que buscan asegurar una gestión financiera sólida y responsable. Estas políticas están diseñadas para guiar la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos y proteger tanto los intereses de la entidad como los de los prestatarios, según Chiriani-Cabello et al., (2020).

- **Evaluación del riesgo crediticio:** La caja de ahorro puede desarrollar políticas basadas en una evaluación rigurosa del riesgo crediticio de los solicitantes.

- Política de garantías: La entidad puede establecer criterios claros sobre el tipo y valor de las garantías que se requerirán para respaldar los créditos otorgados.
- Segmentación de clientes: La caja de ahorro puede establecer políticas que definan diferentes segmentos de clientes según sus necesidades y perfiles crediticios.
- Cumplimiento normativo: Las políticas de crédito también pueden estar en línea con las regulaciones y leyes vigentes que rigen el otorgamiento de créditos en la jurisdicción en la que opera la caja de ahorro.
- Rentabilidad y sostenibilidad financiera: Las políticas de crédito deben tener en cuenta la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la caja de ahorro.
- Objetivos institucionales: Las políticas de crédito pueden estar alineadas con los objetivos estratégicos de la caja de ahorro, ya sea enfocándose en el apoyo a ciertos sectores de la economía, fomentando el desarrollo local o promoviendo la inclusión financiera.

2.2.1.3.3 Importancia de las políticas de crédito

Las políticas de crédito son fundamentales tanto para las instituciones financieras como para los solicitantes de crédito. Su relevancia radica en la gestión del riesgo crediticio, la protección de la estabilidad financiera, el impulso al desarrollo económico, la protección de los derechos de los prestatarios, la promoción de la inclusión financiera, el control del endeudamiento y el cumplimiento de las regulaciones y normativas (Chiriani-Cabello et al., 2020). Estas políticas permiten evaluar adecuadamente la capacidad de pago de los prestatarios, establecer condiciones justas y transparentes, facilitar el acceso al crédito a diferentes segmentos de la población y prevenir crisis financieras, asegurando así un sistema crediticio confiable y equitativo.

2.2.1.3.4 Proceso para formular una política de crédito



figura 1. Proceso para formular políticas de crédito

Fuente: (Caguana, 2015), (Carrera et al., 2019)

Análisis del entorno y objetivos: En esta etapa inicial, la institución financiera debe analizar el entorno económico y financiero en el que opera, así como sus propios objetivos estratégicos. Se consideran factores macroeconómicos, tendencias del mercado crediticio y la misión y visión de la entidad.

Definición del alcance y audiencia: Se establece el alcance de la política de crédito, es decir, los tipos de créditos que se ofrecerán y el perfil de los posibles prestatarios. También se determina la audiencia a la que estará dirigida la política Recopilación de información y datos, ya sea particulares, empresas o ambos.

Recopilación de información y datos: Es esencial recopilar información relevante sobre los prestatarios potenciales, como sus ingresos, historial crediticio, capacidad de pago y otros datos financieros. Esta información servirá como base para establecer criterios de evaluación y condiciones para otorgar créditos.

Establecimiento de criterios de evaluación: En esta etapa, se definen los criterios específicos que se utilizarán para evaluar la solvencia y capacidad de pago de los solicitantes de crédito. Estos criterios pueden incluir puntajes de crédito, relaciones deuda-ingreso, historial crediticio, entre otros.

Definición de límites y condiciones: Se establecen los límites para el monto máximo de crédito que se otorgará a cada tipo de prestatario, así como las condiciones específicas del crédito, como la tasa de interés, plazo de pago y garantías requeridas.

Análisis de riesgo crediticio: Se realiza una evaluación del riesgo asociado con el otorgamiento de créditos, considerando factores como el riesgo de incumplimiento, el riesgo de tasa de interés y el riesgo de mercado. Esto ayuda a determinar la tolerancia al riesgo de la institución y ajustar las políticas en consecuencia.

Aprobación y revisión: Una vez formulada la política de crédito, esta debe ser aprobada por la alta dirección de la institución financiera. Es importante que la política se revise y actualice de forma periódica para asegurar que se adapte a los cambios en el entorno económico y financiero.

Comunicación y capacitación: La política de crédito debe ser comunicada tanto al personal interno como a los clientes potenciales. Es fundamental que el equipo encargado de la evaluación de créditos conozca y entienda los lineamientos de la política para aplicarla de manera coherente y efectiva.

Implementación y seguimiento: La política de crédito se implementa en la operativa diaria de la institución financiera. Se realiza un seguimiento constante de la efectividad de la política y se realizan ajustes si es necesario para mejorar su desempeño y lograr los objetivos establecidos.

2.2.1.3.5 Diseño de las políticas de crédito

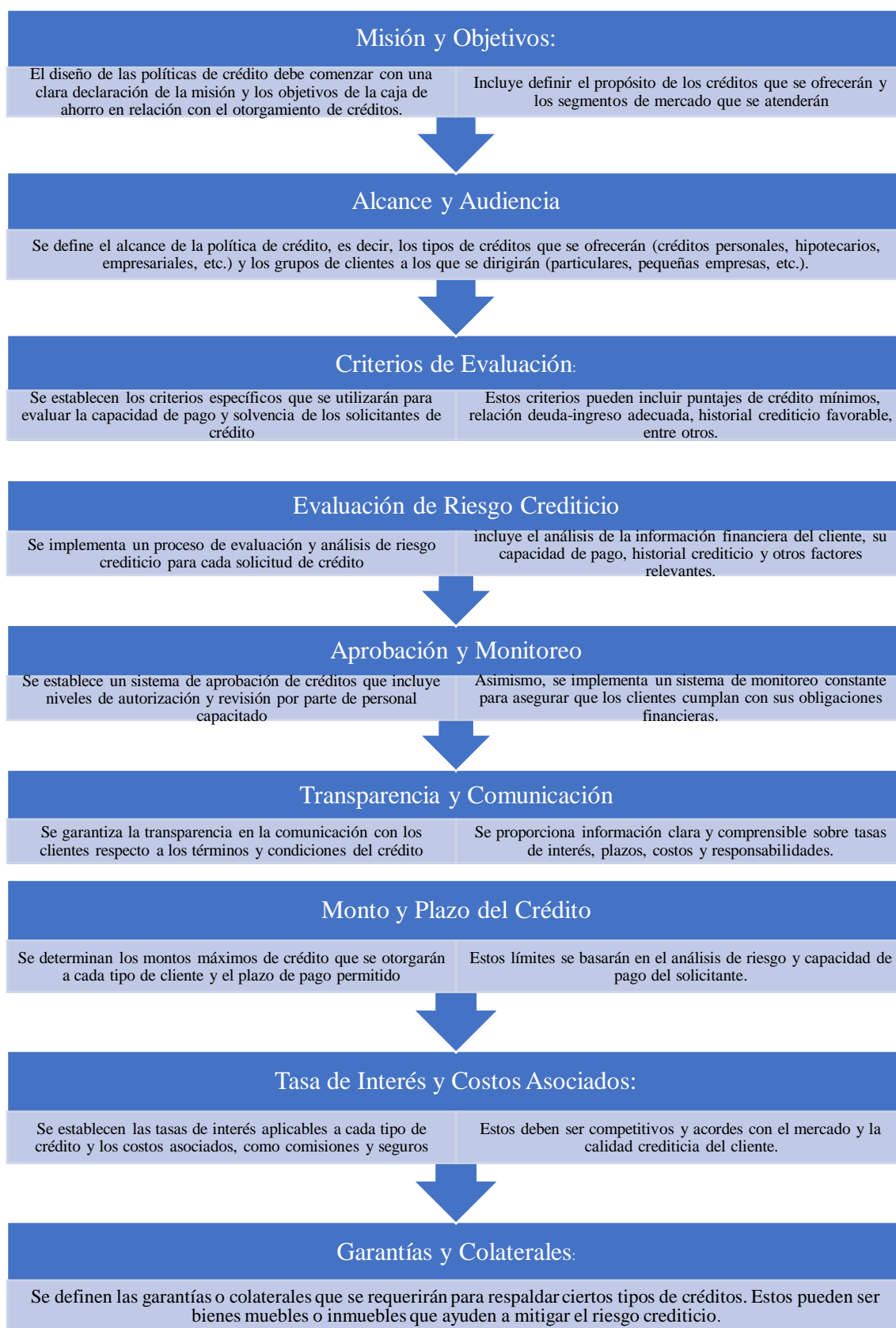


figura 2. diseño de políticas

Fuente: (Castro & Calderón, 2018)

Las políticas de crédito para una caja de ahorro muestran la importancia de tener una estructura sólida y bien definida para el otorgamiento de créditos. El diseño de las políticas de crédito implica una planificación cuidadosa y detallada para asegurar que los créditos otorgados sean adecuados y seguros tanto para la institución como para los clientes. El enfoque en la transparencia, la evaluación de riesgos y el cumplimiento regulatorio son pilares fundamentales para establecer una sólida política de crédito que promueva el desarrollo económico y el bienestar financiero de los clientes y la institución.

2.2.1.4 Monitoreo de Crédito

El monitoreo de crédito en una caja de ahorro se refiere al proceso de seguimiento y evaluación de la situación crediticia de los clientes que han solicitado préstamos. Consiste en supervisar de manera regular y sistemática el comportamiento crediticio de los prestatarios para asegurarse de que cumplan con sus obligaciones financieras de manera oportuna.

El monitoreo de crédito implica la revisión de diversos factores, como el historial crediticio del cliente, el cumplimiento de los plazos de pago, el manejo de deudas anteriores y la capacidad de pago actual.

2.2.1.5 Evaluación de Crédito

La evaluación de crédito en una caja de ahorro es el proceso mediante el cual se analiza la solicitud de préstamo de un cliente con el fin de determinar su elegibilidad y capacidad de pago. El objetivo principal de esta evaluación es evaluar el riesgo crediticio y tomar decisiones fundamentadas sobre la aprobación, el monto y las condiciones del crédito.

Durante el proceso de evaluación de crédito, se consideran varios aspectos importantes. Esto incluye examinar el historial crediticio del cliente, sus ingresos y gastos, su capacidad para hacer los pagos, su estabilidad laboral y otros factores relevantes. Además, pueden solicitarse documentos y referencias adicionales para respaldar la información proporcionada por el solicitante (Leal et al., 2018).

El proceso de evaluación de crédito implica el análisis de la información recopilada y la aplicación de modelos y criterios establecidos por la caja de ahorro. Estos modelos y criterios pueden incluir puntajes de crédito, ratios de endeudamiento, políticas internas de riesgo y otros indicadores financieros. Con base en la evaluación de crédito, la caja de

ahorro toma la decisión de aprobar, rechazar o solicitar modificaciones en la solicitud de préstamo. Además, determina el monto del préstamo, la tasa de interés, el plazo de pago y otras condiciones relevantes.

2.2.1.6 Cartera de crédito

Para Bonilla et al., (2022), “la cartera de crédito es el activo generador de ingresos más importante de las entidades financieras” (p.4). La cartera de crédito es uno de los activos más importantes de una institución financiera, como una caja de ahorro. Se trata del conjunto de préstamos y créditos otorgados a sus clientes, ya sean personas, empresas u otras entidades.

2.2.1.6.1 Importancia en el análisis de la cartera de crédito

El análisis de la cartera de crédito es esencial para evaluar la salud financiera de una institución financiera y el riesgo asociado a los créditos otorgados. Un enfoque en la diversificación, calidad crediticia, morosidad, cobertura de garantías y rentabilidad permitirá mantener una cartera sana y rentable, asegurando la estabilidad y el éxito de la institución en el largo plazo (Creditforce, 2022).

2.2.1.7 Gestión de cobranzas

De acuerdo a Quintero (2016), la gestión de cobranzas requiere el empleo de un proceso ágil que conlleva:

- Contactar al cliente.
- Diagnosticar el caso.
- Generar alternativas de pago.
- Fijar compromisos de pago.
- Hacer seguimiento al caso.
- Verificar el cumplimiento de los compromisos.
- Definir etapa jurídica.
- Definir criterios para el castigo (p.21).

La gestión de cobranzas en el contexto de las cajas de ahorro se refiere al conjunto de actividades y procesos que una institución financiera lleva a cabo para asegurar el recupero de los préstamos y deudas de sus clientes. Las cajas de ahorro son entidades financieras que otorgan préstamos a sus socios o miembros, y su principal fuente de ingresos es la rentabilidad generada a partir de los intereses cobrados por estos préstamos.

Por lo tanto, la gestión de cobranzas es una parte esencial de su funcionamiento para garantizar la liquidez y sostenibilidad de la institución (Gavilanes et al., 2021).

La gestión de cobranzas en las cajas de ahorro implica diversos aspectos, según (Hoyo, 2019), son:

- **Seguimiento de pagos:** Supervisar de manera regular los pagos de los préstamos y deudas por parte de los clientes. Esto implica llevar un control de los vencimientos, enviar recordatorios de pago y comunicarse con los clientes para garantizar que cumplan con sus obligaciones.
- **Procesamiento de pagos:** Recibir y procesar los pagos realizados por los clientes, ya sea a través de depósitos, transferencias bancarias u otros medios de pago aceptados por la caja de ahorro. Esto puede implicar la actualización de los registros contables y la emisión de recibos o comprobantes de pago.
- **Negociación de acuerdos de pago:** En caso de que un cliente no pueda cumplir con sus pagos en el plazo establecido, la caja de ahorro puede establecer acuerdos de pago alternativos. Esto implica negociar nuevas condiciones, como plazos extendidos o pagos parciales, para ayudar al cliente a cumplir con sus obligaciones y evitar la morosidad.
- **Recuperación de deudas vencidas:** En situaciones en las que los clientes no cumplen con sus pagos y se vuelven morosos, la caja de ahorro puede llevar a cabo acciones de recuperación de deudas. Esto puede implicar la implementación de procedimientos legales, como el envío de cartas de demanda, la contratación de servicios de cobranza externos o incluso el inicio de procesos judiciales para recuperar el dinero adeudado.
- **Análisis de riesgos crediticios:** La gestión de cobranzas también incluye el análisis constante de los riesgos crediticios de los clientes. Esto implica evaluar la capacidad de pago y el historial crediticio de los solicitantes de préstamos antes de otorgarles financiamiento, para minimizar el riesgo de morosidad y asegurar la salud financiera de la caja de ahorro.

2.2.1.7.1 Principios generales de cobranzas

Los principios generales de cobranzas son una serie de directrices y prácticas fundamentales que guían el proceso de recuperación de deudas pendientes. Estos principios se aplican en el ámbito de las finanzas y la gestión crediticia, y tienen como

objetivo asegurar una cobranza efectiva y ética. A continuación, se analizan los principales principios de cobranzas según (Lopez, 2016):

- **Comunicación efectiva:** La comunicación es clave en el proceso de cobranzas. Es esencial mantener una comunicación clara, respetuosa y abierta con los deudores. Esto implica establecer canales de comunicación accesibles y asegurarse de que los mensajes sean comprensibles para evitar malentendidos.
- **Empatía y comprensión:** Es importante tener empatía hacia los deudores y comprender su situación financiera. Muchas veces, los deudores enfrentan dificultades temporales o imprevistas, y un enfoque comprensivo puede facilitar la búsqueda de soluciones adecuadas para ambas partes.
- **Flexibilidad en opciones de pago:** Ofrecer opciones flexibles de pago puede ayudar a los deudores a cumplir con sus obligaciones de manera más factible. Esto puede incluir planes de pago a plazos, periodos de gracia o la renegociación de términos de pago.
- **Profesionalismo y ética:** La cobranza debe realizarse con profesionalismo y ética en todo momento. Los cobradores deben cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y evitar prácticas coercitivas o intimidatorias.
- **Registro y seguimiento:** Es importante mantener registros precisos de las interacciones y acuerdos alcanzados con los deudores. El seguimiento adecuado permite un control más efectivo de la cartera y facilita futuras gestiones de cobranza si es necesario.
- **Trato justo y equitativo:** Todos los deudores deben ser tratados de manera justa y equitativa, independientemente de su situación financiera. La discriminación o el trato desigual están prohibidos y pueden afectar la reputación de la institución.
- **Resolución temprana de conflictos:** La detección temprana de problemas de pago y la búsqueda de soluciones rápidas pueden prevenir el aumento de la deuda y evitar la acumulación de intereses y costos adicionales.
- **Protección de datos:** Los datos personales y financieros de los deudores deben tratarse con confidencialidad y protegerse de cualquier acceso no autorizado. Cumplir con las normativas de privacidad y protección de datos es esencial.
- **Medidas legales:** Si es necesario recurrir a medidas legales para recuperar la deuda, deben seguirse los procedimientos legales establecidos. El objetivo es siempre recuperar el monto adeudado dentro del marco de la ley.

- **Educación financiera:** Promover la educación financiera tanto entre los deudores como entre los empleados de cobranza puede contribuir a una mejor comprensión de las obligaciones financieras y ayudar a prevenir futuros problemas de pago.

2.2.1.7.2 Diversos tipos de políticas de crédito

Las cajas de ahorro implementan diversas políticas de crédito para satisfacer las necesidades financieras de sus socios. Estas políticas incluyen opciones como créditos integrales para fomentar el ahorro y proporcionar préstamos favorables, créditos hipotecarios con tasas competitivas para facilitar la adquisición de viviendas, créditos educativos para apoyar la formación académica, y créditos para micro emprendimientos que priorizan la inclusión financiera (Brachfield, 2012).

Además, se ofrecen créditos de emergencia para situaciones imprevistas, créditos para inversiones productivas que impulsan el desarrollo local, y créditos para remodelación del hogar con condiciones favorables para mejorar la vivienda. También se brindan préstamos para la adquisición de autos y vehículos con plazos y tasas adecuados.

Por último, se promueve la política de crédito para ahorro y garantía, que incentiva el ahorro mientras ofrece préstamos con base en el monto ahorrado, permitiendo a los socios obtener créditos en condiciones más favorables. Estas políticas buscan mejorar la calidad de vida de los socios y contribuir al crecimiento económico de la comunidad a través del acceso responsable y transparente al crédito.

2.2.1.7.3 Cobranza efectiva para las cajas de ahorro

La cobranza efectiva es fundamental para asegurar la recuperación oportuna de los créditos otorgados por las cajas de ahorro. A continuación, se presentan algunas estrategias clave para lograr una cobranza efectiva según (Coronel, 2019):

- **Comunicación proactiva:** Establecer una comunicación constante y proactiva con los deudores es esencial. Las cajas de ahorro deben mantener un contacto amigable pero firme, recordando las fechas de vencimiento de los pagos y ofreciendo opciones de pago flexibles en caso de dificultades financieras.
- **Personalización:** Tratar a cada deudor de manera individualizada, entendiendo su situación financiera y sus necesidades, permite ofrecer soluciones de pago adaptadas a sus posibilidades y aumenta la probabilidad de recuperar el crédito.
- **Recordatorios y notificaciones:** Enviar recordatorios de pago y notificaciones de vencimiento a través de diversos canales, como mensajes de texto, correos

electrónicos o llamadas telefónicas, ayuda a mantener a los deudores informados y conscientes de sus obligaciones.

- **Negociación y acuerdos:** Estar dispuestos a negociar y llegar a acuerdos de pago con los deudores que enfrentan dificultades financieras puede facilitar la recuperación de los créditos sin afectar negativamente la relación con los socios.
- **Uso de tecnología:** Implementar sistemas y plataformas tecnológicas para gestionar la cobranza de manera eficiente y automatizada ayuda a mantener un seguimiento adecuado de los pagos y facilita la identificación de casos prioritarios.
- **Seguimiento riguroso:** Realizar un seguimiento riguroso de los créditos en mora y tomar medidas inmediatas en caso de incumplimiento permite abordar los problemas a tiempo y evitar que la morosidad se agrave.
- **Capacitación del personal:** Capacitar al personal encargado de la cobranza en técnicas de negociación, manejo de situaciones delicadas y resolución de conflictos es esencial para lograr una cobranza efectiva y mantener una buena relación con los socios.
- **Políticas claras y transparentes:** Contar con políticas de cobranza claras, transparentes y justas brinda confianza a los deudores y evita malentendidos. Es importante que los socios conozcan los procedimientos y las consecuencias del incumplimiento.
- **Registro adecuado:** Mantener un registro preciso y actualizado de los pagos y las gestiones de cobranza permite una administración efectiva de la cartera crediticia y facilita la toma de decisiones informadas.
- **Prevención y análisis de riesgos:** Implementar estrategias de prevención para reducir la morosidad y realizar un análisis constante de los riesgos asociados a la cartera de crédito ayudará a anticipar problemas y tomar medidas preventivas.

2.2.1.7.4 Funciones y responsabilidades del jefe de cobranzas

De acuerdo a Bravo & Baidal (2018), el jefe de cobranzas es un profesional clave dentro de una institución financiera o empresa que otorga créditos. Su función principal es garantizar una cobranza efectiva y oportuna de los créditos concedidos, minimizando la morosidad y maximizando la recuperación de los fondos prestados.

A continuación se exponen algunas funciones y responsabilidades del jefe de cobranzas según Bravo & Baidal (2018):

- **Diseñar estrategias de cobranza:** El jefe de cobranzas debe desarrollar estrategias efectivas para el proceso de cobranza, estableciendo políticas y procedimientos claros y efectivos para el seguimiento y recuperación de los créditos vencidos.
- **Gestionar el equipo de cobranzas:** Es responsable de liderar y supervisar al equipo de cobranzas, asegurándose de que estén debidamente capacitados y motivados para cumplir con los objetivos de recuperación.
- **Establecer metas y objetivos:** Debe definir metas y objetivos para el equipo de cobranzas, así como establecer indicadores de rendimiento clave (KPI) para medir la efectividad de las acciones de cobranza.
- **Monitorear la cartera de créditos:** Es responsable de monitorear la cartera de créditos y llevar un registro actualizado de los pagos, vencimientos y retrasos. Esto le permite identificar a tiempo los casos de morosidad y tomar acciones preventivas.
- **Negociación con deudores:** El jefe de cobranzas debe ser hábil en la negociación con los deudores, buscando acuerdos y soluciones que faciliten el pago de la deuda sin afectar negativamente la relación con el cliente.
- **Análisis de riesgos crediticios:** Es fundamental que el jefe de cobranzas realice un análisis constante de los riesgos asociados a la cartera de créditos, identificando posibles problemas y tomando medidas para minimizar la morosidad.
- **Reportes y análisis:** Debe generar informes periódicos sobre el desempeño de la cartera de créditos y las acciones de cobranza realizadas, presentando datos y análisis que respalden la toma de decisiones estratégicas.
- **Implementación de tecnología:** Es responsabilidad del jefe de cobranzas implementar y utilizar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la cobranza y el seguimiento de los pagos.
- **Cumplimiento de regulaciones:** Debe asegurarse de que las acciones de cobranza se realicen de acuerdo con las regulaciones y normativas establecidas por las autoridades financieras y bancarias.

- **Mejora continua:** Debe buscar constantemente mejorar los procesos y procedimientos de cobranza, identificando áreas de oportunidad y aplicando prácticas más eficientes.

2.2.1.7.5 Tipos de cobranzas

Las cajas de ahorro suelen implementar diferentes tipos de cobranzas de crédito para asegurar la recuperación oportuna y efectiva de los préstamos otorgados, dentro de los tipos de cobranza más comunes se encuentran según (Barboza, 2019):

- **Cobranza Preventiva:** Esta estrategia de cobranza se enfoca en el seguimiento constante de los pagos y vencimientos, enviando recordatorios y notificaciones a los clientes antes de que sus pagos se vuelvan morosos. El objetivo es evitar el atraso en los pagos y fomentar la puntualidad.
- **Cobranza Temprana:** Consiste en tomar acción rápidamente cuando se detecta el primer retraso en el pago. Se comunican con el cliente para identificar el motivo del retraso y buscar una solución rápida y amigable para regularizar la situación.
- **Cobranza Amigable:** Esta forma de cobranza se basa en la negociación y el trato cordial con los deudores. Los cobradores buscan entender la situación financiera del cliente y ofrecen opciones de pago flexibles y acuerdos de refinanciación, evitando en lo posible recurrir a medidas legales.
- **Cobranza Dura:** En casos de morosidad prolongada o incumplimientos reiterados, se puede implementar una cobranza más enérgica. Se intensifican los recordatorios y comunicaciones, y se advierte al cliente sobre las consecuencias de no regularizar la deuda.
- **Cobranza Judicial:** En situaciones extremas de impago, cuando todas las gestiones previas han sido infructuosas, se puede recurrir a la vía judicial. Se inicia un proceso legal para recuperar la deuda mediante la ejecución de garantías o embargos, buscando obtener una sentencia a favor del acreedor.
- **Cobranza Extrajudicial:** Antes de llegar a la cobranza judicial, las cajas de ahorro pueden recurrir a agencias de cobranza externas. Estas empresas se encargan de realizar gestiones de cobranza en nombre de la institución financiera, utilizando diferentes métodos para recuperar la deuda.
- **Cobranza Telefónica:** El contacto telefónico es una herramienta común para la cobranza, ya que permite una comunicación directa con el cliente moroso.

Se utilizan llamadas telefónicas para recordar los pagos pendientes y negociar opciones de pago.

- **Cobranza por Correo Electrónico y Mensajes de Texto:** Las cajas de ahorro también pueden utilizar medios electrónicos para enviar recordatorios de pago y notificaciones a los clientes, como correos electrónicos y mensajes de texto.

2.2.1.8 Procesos de cobranzas de cartera

Es importante contar con un instrumento metodológico de verificación y presencia institucional en el ámbito del crédito para garantizar el repago y mantener una baja tasa de morosidad. Es responsabilidad primordial del ejecutivo de crédito mantener un contacto permanente con el cliente, con el objetivo de asegurar la presencia institucional, el cumplimiento de las obligaciones, el mejoramiento de las actividades económicas, el reembolso de los recursos prestados y la aplicación de la metodología establecida. Además, se resalta la importancia de asegurar las renovaciones de los créditos y garantizar un adecuado seguimiento de los clientes (Quintero, 2016).

Para la recuperación de cartera es necesario emplear diversas técnicas que permiten impulsar al socio el pago puntual de sus cuotas, una de ellas es la neuro cobranza, que de acuerdo a (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021), es un enfoque que combina los conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano y los procesos de toma de decisiones con el objetivo de influir de manera efectiva en el comportamiento de los deudores. Se basa en la idea de que comprender cómo funciona el cerebro puede ayudar a diseñar estrategias más persuasivas y eficientes en el proceso de cobranza.

El principal objetivo de la neuro cobranza es incrementar el interés del deudor y disminuir su resistencia natural hacia el pago de la deuda. Para lograr esto, se busca gestionar las emociones del deudor y establecer un diálogo que articule sus intereses, necesidades, anhelos y deseos con su memoria emotiva.

Según Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021), algunos aspectos clave de la neuro cobranza pueden incluir:

- **Conocimiento del cerebro humano:** La neuro cobranza se basa en la comprensión de cómo funciona el cerebro humano y cómo se toman las decisiones.
- **Gestión de emociones:** Se reconoce que las emociones desempeñan un papel importante en la toma de decisiones.

- **Propuesta y diálogo persuasivo:** Se busca presentar una propuesta persuasiva al deudor, utilizando técnicas comunicativas efectivas que capten su atención y generen interés.
- **Memoria emotiva:** La neuro cobranza apunta a influir en la memoria emotiva del deudor, que es la parte del cerebro relacionada con las experiencias emocionales y los recuerdos asociados.

2.2.1.9 La morosidad

La morosidad se refiere a la situación en la que un deudor no cumple con sus obligaciones de pago en los plazos acordados o establecidos en un contrato de crédito o préstamo. En otras palabras, cuando un individuo, empresa o entidad no realiza los pagos de sus deudas dentro de los plazos establecidos, se considera moroso.

La morosidad puede tener consecuencias negativas tanto para el deudor como para el acreedor. Para el deudor, puede resultar en la acumulación de intereses y cargos adicionales, afectando su historial crediticio y reduciendo su capacidad para obtener nuevos créditos en el futuro. Además, la morosidad puede llevar a acciones de cobranza, incluyendo el embargo de bienes o la presentación de demandas legales por parte del acreedor (Mazón, 2017).

2.2.1.9.1 Cálculo de la morosidad

El cálculo de la morosidad es una medida que permite determinar el nivel de incumplimiento de pago de una cartera de créditos o préstamos. Para realizar este cálculo, se utilizan datos sobre los montos de los créditos vencidos y el monto total de la cartera crediticia en un período específico (Cedeño & Zambrano, 2022). El indicador más comúnmente utilizado para calcular la morosidad es la tasa de morosidad, que se expresa como un porcentaje. Para calcular la tasa de morosidad, se sigue el siguiente procedimiento:

Obtener el saldo total de los créditos vencidos: Esto implica sumar todos los montos de los créditos que no han sido pagados en los plazos establecidos y que están en situación de morosidad.

Obtener el saldo total de la cartera crediticia: Se suma el saldo de todos los créditos que conforman la cartera de la institución financiera o entidad en un momento determinado.

Calcular la tasa de morosidad: La tasa de morosidad se calcula dividiendo el saldo total de los créditos vencidos entre el saldo total de la cartera crediticia y multiplicando por 100 para expresarlo como un porcentaje.

Fórmula de la tasa de morosidad:

Tasa de Morosidad = (Saldo Total de Créditos Vencidos / Saldo Total de la Cartera Crediticia) x 100.

2.2.2 Bases normativas

2.2.2.1 Junta de política y Regulación Monetaria y Financiera

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de Ecuador es una entidad encargada de establecer las políticas y regulaciones en el ámbito monetario y financiero del país. Su función principal es promover la estabilidad y el desarrollo del sistema financiero, así como garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos económicos. Tiene la responsabilidad de formular y emitir políticas monetarias y financieras que contribuyan al crecimiento económico sostenible, al control de la inflación y a la estabilidad de los precios. Además, supervisa y regula a las instituciones financieras, como bancos, cajas de ahorro, y entidades de seguros, para asegurar su solidez y buen funcionamiento.

Otra función importante de la Junta es la regulación y supervisión de los sistemas de pagos y las transacciones financieras, con el objetivo de promover la eficiencia, la seguridad y la confiabilidad en las operaciones monetarias. Además, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de Ecuador tiene la tarea de establecer las políticas y normas para la prevención y control del lavado de activos y la financiación del terrorismo, buscando proteger la integridad y estabilidad del sistema financiero.

2.2.2.2 Código Orgánico Monetario y Financiero

El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene como función principal regular y establecer las normas que rigen el sistema monetario y financiero del Ecuador, con el objetivo de promover la estabilidad, transparencia, solidez y acceso a servicios financieros para el desarrollo económico y social del país.

El Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), establece en el capítulo I, principios generales, numeral 9 “Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria”

El Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), establece en el artículo 163:

El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito; 2. Cajas centrales; 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y, 4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia. También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se registrarán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Financiera. (p.38)

2.2.2.3 Ley de Economía Popular y Solidaria

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es el ente encargado de la supervisión y control de las entidades de economía popular y solidaria, incluyendo las cajas de ahorro. Estas normativas establecen requisitos adicionales para el funcionamiento y operación, con el objetivo de garantizar su transparencia, solidez y seguridad financiera. En el artículo 74 del Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), establece:

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es un organismo técnico de derecho público, con personalidad jurídica, parte de la Función de Transparencia y Control Social, con autonomía administrativa, financiera presupuestaria y organizativa, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución de la República y la ley (p.23)

Además el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), en el Art. 144, sobre la autorización menciona:

La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las

entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Financiera (p.34).

La base normativa que regula las cajas de ahorro se encuentra en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), específicamente en el Título III, Capítulo II, que trata sobre las Cajas de Ahorro y Crédito. Esta ley establece las disposiciones legales y reglamentarias para el funcionamiento y operación de las cajas de ahorro en el país.

Además, existe el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018), el cual desarrolla aspectos específicos relacionados con la constitución, organización, operación, supervisión y control de las cajas de ahorro y crédito.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Análisis de riesgo

La importancia de profundizar en el análisis del riesgo financiero, engloba en el conocimiento del entorno en el que se brindará atención financiera, especialmente en zonas rurales, enfatiza en la necesidad de comprender la ubicación y dispersión de los potenciales clientes, las rutas de acceso y su estado, así como los medios y la frecuencia del transporte en la zona, permite tomar decisiones fundamentales, como determinar la cantidad de zonas a cubrir, asignar ejecutivos de manera adecuada, estimar la productividad esperada y comprender las actividades económicas representativas y los riesgos asociados para medir la capacidad de pago y disminuir el riesgo de recuperación de cartera (Quintero, 2016).

2.3.1 Riesgo de crédito

El rol del ejecutivo de crédito como responsable de recopilar y completar toda la información necesaria para evaluar una solicitud de crédito es importante debido a que debe realizar un levantamiento de información en el lugar donde se encuentra el negocio o domicilio del solicitante, lo que se conoce como "insitu". Antes de realizar la visita, se sugiere que el ejecutivo verifique referencias previas, el tiempo de residencia en la zona,

la actividad económica y otros aspectos relevantes para asegurar la efectividad de la evaluación. La información que se debe recopilar incluye la ficha básica del cliente, el formulario de evaluación crediticia y cualquier documentación adicional requerida por la institución financiera para ese tipo de crédito (Quintero, 2016).

El rol del ejecutivo de crédito es fundamental en el proceso de evaluación de solicitudes de crédito, ya que es el encargado de recopilar y completar toda la información necesaria para tomar decisiones informadas y responsables sobre la viabilidad de otorgar el crédito. Su función principal es asegurarse de que la institución financiera cuente con la información suficiente para evaluar el riesgo crediticio del solicitante y determinar si cumple con los requisitos establecidos para obtener el préstamo.

El levantamiento de información "insitu" es un paso clave en el proceso de evaluación, ya que permite al ejecutivo obtener una visión más completa y detallada de la situación financiera y económica del solicitante. La visita al lugar donde se encuentra el negocio o domicilio del cliente proporciona información adicional que puede ser relevante para la toma de decisiones, como la ubicación del negocio, la reputación en la comunidad local y otros factores socioeconómicos que podrían afectar la capacidad de pago.

Estos riesgos operativos pueden manifestarse de diversas formas, como errores o fallas en los sistemas de información, deficiencias en los controles internos, problemas en los procedimientos de originalidad y otorgamiento de crédito, deficiencias en la gestión del flujo de efectivo y otros aspectos relacionados con las operaciones diarias de la entidad. Es importante destacar que la gestión adecuada del riesgo operativo es fundamental para asegurar la solidez y estabilidad de la entidad bancaria. Un inadecuado manejo de estos riesgos puede generar pérdidas financieras, afectar la reputación de la institución y debilitar su capacidad para evaluar y gestionar el riesgo crediticio de manera eficiente. (Chamba, 2022)

De acuerdo a (Carrera et al., 2019), toda empresa debe evaluar el riesgo de crédito, tomando en cuenta los siguientes factores:

- **Evaluación de la capacidad de pago:** Se examina la capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones de pago. Esto implica analizar sus ingresos, historial crediticio, estabilidad laboral, flujo de efectivo y otros factores relevantes. Se evalúa la capacidad de generar ingresos suficientes para hacer frente a los pagos del préstamo.

- **Análisis de la solvencia:** Se evalúa la solvencia del prestatario, es decir, su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo. Esto puede incluir la revisión de los activos y pasivos del prestatario, su patrimonio neto y su capacidad para hacer frente a eventos imprevistos que puedan afectar su capacidad de pago.
- **Evaluación de garantías:** Se analiza la existencia y calidad de las garantías ofrecidas por el prestatario para respaldar el crédito. Estas garantías pueden incluir bienes inmuebles, activos financieros, avales y otras formas de seguridad que reduzcan el riesgo de pérdida en caso de incumplimiento.
- **Evaluación del sector y del entorno económico:** Se considera el entorno económico y las perspectivas del sector en el que opera el prestatario. Se evalúan factores macroeconómicos, tendencias del mercado y otros factores externos que puedan influir en la capacidad de pago del prestatario.
- **Gestión del riesgo crediticio:** Se analizan las políticas y prácticas de gestión del riesgo crediticio de la entidad bancaria. Esto incluye la evaluación de la calidad de los procesos de originalidad de crédito, la revisión y seguimiento de las carteras de préstamos existentes, la gestión de la morosidad y los mecanismos de recuperación de créditos en caso de incumplimiento.
- **Diversificación de la cartera de créditos:** Se considera la diversificación de la cartera de préstamos de la entidad bancaria para reducir el riesgo concentrado en determinados sectores o clientes. Se evalúa si la cartera de créditos está equilibrada y diversificada en términos de tipos de créditos, industrias y geografías.
- **Monitoreo y seguimiento continuo:** Se establecen mecanismos de monitoreo y seguimiento para supervisar de manera continua la calidad de la cartera de créditos y la evolución de los prestatarios. Esto implica la revisión periódica de los indicadores financieros, la identificación temprana de señales de deterioro crediticio y la implementación de acciones correctivas en caso necesario.

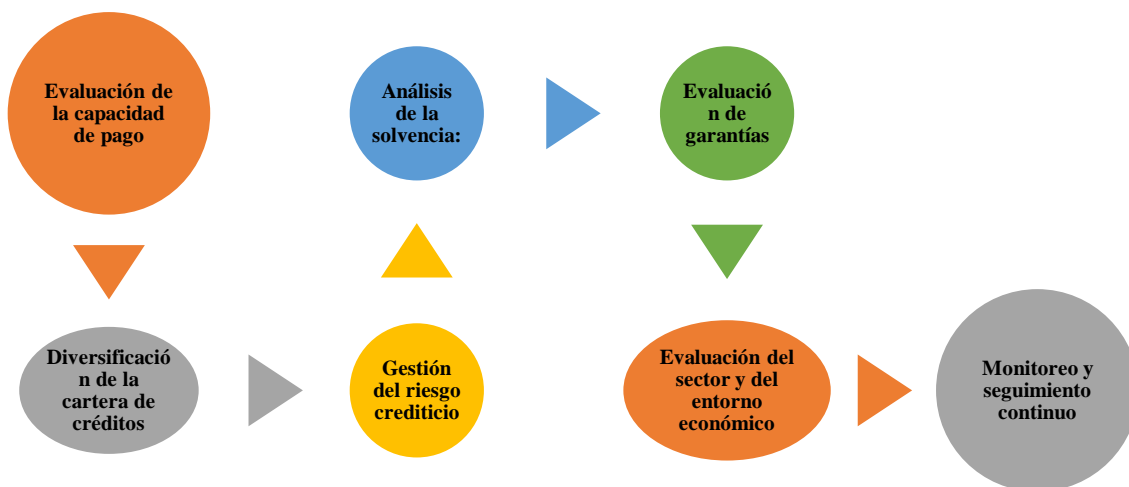


figura 3. evaluación de riesgo de crédito

Fuente: (Carrera et al., 2019)

En conjunto, estos factores son fundamentales para una adecuada evaluación del riesgo de crédito, lo que contribuye a una gestión prudente y efectiva de la cartera crediticia de la entidad financiera o empresa.

2.3.2 Riesgo de Mercado

Para Gaytán (2018), el riesgo de mercado en empresas financieras es un proceso fundamental para evaluar y gestionar los riesgos asociados a las fluctuaciones del mercado y sus posibles impactos en los activos financieros de la empresa. Este análisis se centra en identificar, medir y controlar los riesgos derivados de factores como los cambios en los precios de los activos, las tasas de interés, los tipos de cambio y otros eventos del mercado.

Este tipo de análisis de riesgo de mercado según (ACCID, 2019), implica varias etapas:

- **Identificación de los riesgos:** Consiste en identificar los factores de riesgo de mercado que pueden afectar a la empresa financiera, como la volatilidad de los precios de los activos, los riesgos de liquidez, el riesgo de tipo de cambio, el riesgo de tasa de interés, entre otros.
- **Medición del riesgo:** Se utiliza una variedad de herramientas y modelos estadísticos para medir cuantitativamente el riesgo de mercado. Estas medidas pueden incluir el Valor en Riesgo (VaR), el Modelo de Simulación Montecarlo y

otros métodos que estiman la exposición de la empresa a diferentes escenarios de mercado.

- **Evaluación del impacto:** Se analiza cómo los diferentes riesgos de mercado pueden afectar los activos financieros de la empresa, evaluando la magnitud y probabilidad de los impactos potenciales. Esto implica considerar tanto los riesgos individuales como las interacciones entre ellos.
- **Desarrollo de estrategias de gestión del riesgo:** Una vez identificados y medidos los riesgos de mercado, se desarrollan estrategias y políticas para mitigarlos. Estas estrategias pueden incluir la diversificación de la cartera de activos, el uso de instrumentos derivados para cubrir posiciones, el establecimiento de límites de exposición, entre otras medidas.
- **Monitoreo y control continuo:** El análisis de riesgo de mercado es un proceso continuo y dinámico. Es importante monitorear y revisar regularmente los riesgos de mercado, actualizando los modelos y las estrategias en función de los cambios en las condiciones del mercado y los nuevos riesgos identificados.

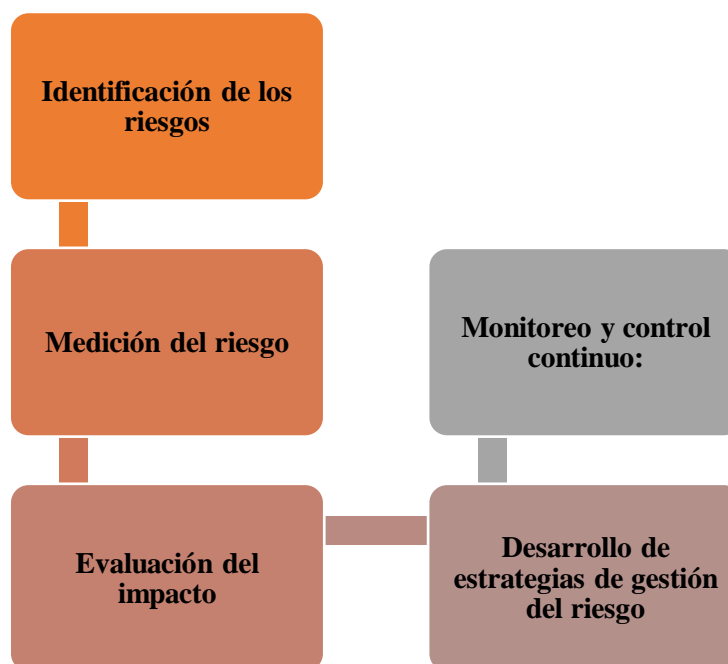


figura 4. riesgo de mercado

Fuente: (ACCID, 2019)

En la identificación de los riesgos, la caja de ahorro identifica y analiza los diferentes factores de riesgo de mercado a los que está expuesta. Estos riesgos pueden incluir la

volatilidad de los precios de los activos, **riesgos** de liquidez (dificultad para vender activos), riesgo de tipo de cambio (variación de monedas extranjeras), riesgo de tasa de interés (variaciones en los tipos de interés) y otros.

Para evaluar cuantitativamente la exposición de la empresa a los riesgos de mercado, se utilizan diversas herramientas y modelos estadísticos. El Valor en Riesgo (VaR), el Modelo de Simulación Montecarlo y otros métodos se emplean para estimar la posible pérdida en la cartera de activos en diferentes escenarios de mercado. Estas mediciones ayudan a cuantificar el riesgo y tomar decisiones informadas.

En la evaluación del impacto, se analiza cómo los riesgos de mercado pueden afectar los activos financieros de la empresa. Se considera la magnitud y la probabilidad de los impactos potenciales de cada riesgo individual, así como las interacciones entre ellos. Esta evaluación permite comprender los posibles escenarios de pérdida y prepararse para mitigar sus efectos.

Una vez que los riesgos de mercado han sido identificados, medidos y evaluados, la empresa financiera debe desarrollar estrategias y políticas para gestionar y reducir dichos riesgos. Estas estrategias pueden incluir la diversificación de la cartera de activos para reducir la concentración de riesgo, el uso de instrumentos derivados para cubrir posiciones y la fijación de límites de exposición para evitar niveles de riesgo inaceptables. La gestión del riesgo de mercado es un proceso dinámico y en constante evolución. Por lo tanto, es esencial que la empresa financiera realice un monitoreo y control continuo de los riesgos identificados.

2.3.3 Riesgo Operativo

La gestión del riesgo financiero debe centrarse en la liquidez de la empresa, ya que toda organización debe garantizar un flujo de caja suficiente para pagar las deudas pendientes. Si no lo hace, corre el riesgo de socavar la confianza de los inversores. El riesgo de liquidez incluye precisamente la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones (Gaytán, 2018)

El análisis del riesgo operativo en entidades financieras se refiere a la evaluación y gestión de los riesgos asociados a las operaciones y procesos internos de una institución financiera. Este tipo de riesgo está relacionado con la posibilidad de pérdidas resultantes de fallas en los procedimientos, errores humanos, eventos externos, deficiencias en los controles internos, entre otros factores. Se identifican los posibles riesgos operativos que pueden afectar a la entidad financiera, incluye examinar los procesos de negocio, las

actividades y operaciones, así como los factores internos y externos que pueden generar riesgos (Fiorito, 2020).

Así también se analiza la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de los riesgos identificados. Se utilizan técnicas y herramientas como el análisis de escenarios, el historial de incidentes pasados y la revisión de procesos para cuantificar el riesgo operativo.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO.

En este capítulo se detalla la metodología empleada para analizar las teorías respecto al manejo de cartera y su recuperación efectiva, diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión en la Cartera de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario que permite el diseño de un manual de gestión de crédito y cobranza.

Se partió de enfoque de investigación cualitativo, de tipo descriptivo, documental y de campo; los métodos empleados fueron inductivo, deductivo, analítico y sintético, se presentan las técnicas de recolección de datos como entrevistas y cuestionario de control.

3.1 ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Paradigma de investigación

De acuerdo a Miranda et al., (2020), un paradigma de investigación brinda una estructura y orientación para formular preguntas de investigación, seleccionar métodos y técnicas de recopilación de datos, analizar e interpretar resultados, y comunicar hallazgos.

El paradigma de investigación aplicado para determinar y proponer un manual de gestión para la recuperación de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario implica un enfoque sistemático y estructurado que combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión profunda de la situación actual y formular recomendaciones prácticas.

3.1.2 Enfoque mixto

El enfoque cualitativo para Sánchez (2019), se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos”. (p.104). El enfoque cualitativo se basa en la utilización de evidencias que se enfocan en una descripción detallada del fenómeno con el propósito de comprenderlo y explicarlo. Este enfoque se apoya en métodos y técnicas derivadas de concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo. Su objetivo principal es obtener una comprensión profunda y significativa del fenómeno estudiado.

El enfoque de cualitativo, buscó comprender en profundidad los factores internos que influyen en la gestión de la cartera, considerando las perspectivas y experiencias de los miembros del equipo y la información relevante que cada uno brindó para determinar las fortalezas y debilidades de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Así también de enfoque cuantitativo al procesar la información referente a la encuesta que fue tabulada y analizada recurriendo a la estadística descriptiva.

Sánchez (2019), menciona que el enfoque cuantitativo es un enfoque de investigación que se basa en la recopilación y el análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y establecer relaciones causales. En este enfoque, se utilizan métodos y técnicas que se centran en la medición objetiva y la cuantificación de variables, así como en el análisis estadístico para extraer conclusiones.

3.1.3 Enfoque mixto en la investigación

El enfoque de investigación mixta, buscó comprender en profundidad los factores internos que influyen en la gestión de la cartera, considerando las perspectivas y experiencias de los miembros del equipo y la información relevante que cada uno brindó para determinar las fortalezas y debilidades de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

Así también de enfoque cuantitativo al procesar la información referente a la encuesta que fue tabulada y analizada recurriendo a la estadística descriptiva.

3.1.4 Tipo descriptivo

La investigación descriptiva es un enfoque de investigación que tiene como objetivo principal describir, caracterizar y comprender de manera detallada un fenómeno, evento o situación. Se enfoca en recopilar datos precisos y sistemáticos para proporcionar una representación objetiva y precisa de las características y comportamientos observados (Barnet et al., 2017).

La investigación descriptiva permitió analizar y describir detalladamente los procedimientos actuales de gestión de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, así como los factores que están afectando la recuperación de la cartera. Se recopiló información sobre los procesos internos relacionados con la gestión de la cartera, como la evaluación de riesgos crediticios, el seguimiento de los pagos, la cobranza, las políticas y procedimientos existentes, entre otros aspectos relevantes.

Además, se recogieron datos sobre el rendimiento de la cartera, como el porcentaje de morosidad, el tiempo promedio de recuperación, y otros indicadores que permitan evaluar la situación actual.

A partir de los datos recopilados y analizados, se describieron y documentaron las prácticas, fortalezas y debilidades identificadas en la gestión de la cartera. Esto proporcionó una visión clara de la situación actual y permitió proponer estrategias y acciones específicas en el manual de gestión para mejorar la recuperación de la cartera.

3.1.5 Diseño de investigación

El diseño de investigación fue de tipo documental y de campo, a continuación, se procede a detallar cada uno:

3.1.5.1 Investigación documental

Para Posada (2017), la investigación documental se realiza una revisión exhaustiva y sistemática de los documentos relevantes, se extrae la información pertinente y se analiza en relación con el objetivo de investigación. La información recopilada puede utilizarse para fundamentar teorías, realizar comparaciones, identificar tendencias o establecer antecedentes históricos, entre otros fines.

El análisis de documentos internos, como políticas y procedimientos, informes de rendimiento, registros de préstamos y datos financieros, complementó la investigación cualitativa. Estos documentos brindaron información adicional sobre los procesos existentes, las métricas utilizadas para evaluar la gestión de la cartera y los indicadores clave de desempeño.

La combinación de estas técnicas permitió obtener una comprensión holística de los factores internos que afectan la gestión de la cartera, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Los resultados obtenidos de esta investigación cualitativa servirán como base para proponer un manual de gestión que contribuya a la recuperación de la cartera y a mejorar los procesos internos de la institución.

Además, la investigación documental permitió elaborar el marco teórico, recurriendo a diferentes fuentes de información secundaria como libros, documentos, revistas y otras bases de datos.

3.1.5.2 Investigación de campo

De acuerdo con LibreTexts (2022), la investigación de campo se aplica a través de la recolección directa de datos en el entorno real donde ocurre el fenómeno de estudio. Se utiliza para obtener información y evidencia empírica mediante la observación, la entrevista, la encuesta u otros métodos de recolección de datos en el lugar donde se desarrolla el fenómeno investigado.

La investigación de campo permitió recopilar información relevante sobre la gestión de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario a través de la interacción directa con el personal involucrado en el proceso. Se llevó a cabo entrevistas, observaciones y análisis de documentos relacionados para obtener una comprensión completa de la situación.

La investigación de campo proporcionó una visión detallada de las prácticas actuales de gestión de la cartera, identificando los desafíos y obstáculos que impiden una adecuada recuperación de los créditos. Se obtuvo información valiosa sobre los procedimientos internos, las políticas de crédito, las prácticas de cobranza y los resultados obtenidos hasta el momento. Además, a través de la investigación de campo se podrá obtener información cualitativa, permitiendo una evaluación integral de la situación. Las entrevistas y las observaciones directas brindaron una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los miembros.

Con los datos recopilados durante la investigación de campo, se pudo identificar las fortalezas y debilidades de la gestión actual de la cartera de crédito. Esta información sirvió base para proponer estrategias y acciones específicas en el manual de gestión, orientadas a mejorar la recuperación de la cartera y alcanzar los objetivos deseados.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación para (Rodríguez y Pérez, 2017), los métodos de investigación inductivo, deductivo, analítico y sintético son enfoques utilizados en el proceso de investigación para la formulación de teorías, la recolección de datos, el análisis y la interpretación de los resultados. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos, el método inductivo, se basa en la observación de casos particulares y la formulación de generalizaciones o conclusiones generales a partir de esos casos. Se parte de datos específicos y se busca identificar patrones, tendencias o regularidades para establecer teorías o principios más amplios.

El método deductivo, en contraste con el método inductivo, el método deductivo parte de principios generales o teorías y los aplica a casos particulares para obtener conclusiones específicas. Se utiliza el razonamiento deductivo para inferir resultados específicos a partir de premisas generales. Este método es comúnmente utilizado en investigaciones que buscan confirmar o refutar una hipótesis preexistente (Rodríguez & Pérez 2017).

El método analítico se centra en el análisis y descomposición de un problema o fenómeno en sus componentes individuales. Consiste en examinar y estudiar detenidamente cada parte o aspecto del problema para comprender su funcionamiento, relaciones y características específicas. El análisis se enfoca en la identificación de elementos clave y en el estudio de sus interacciones (Rodríguez & Pérez 2017).

A diferencia del método analítico, el método sintético se basa en la integración y la síntesis de los componentes individuales para obtener una visión global y comprensiva del problema o fenómeno investigado. En lugar de analizar las partes por separado, se busca comprender la interrelación entre ellas y cómo contribuyen al todo. Este método implica la construcción de un todo coherente a partir de las partes individuales (Rodríguez & Pérez 2017).

Método inductivo: se utilizó el método inductivo para analizar la información recopilada de la cartera de crédito existente en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. A través del análisis de casos individuales y la identificación de patrones y tendencias comunes, se pudieron extraer principios y recomendaciones generales para la gestión de la cartera de crédito.

Método deductivo: se utilizó el método deductivo para aplicar principios y teorías establecidas en el campo de la gestión financiera y la recuperación de créditos. A partir de estos principios, se pudo derivar recomendaciones y acciones específicas para mejorar la gestión de la cartera de crédito en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

Método analítico: la propuesta del manual de gestión, el método analítico fue útil para desglosar y examinar los diferentes aspectos y componentes de la gestión de la cartera de crédito. Esto incluyó el análisis de los procedimientos internos, las políticas de crédito, las estrategias de cobranza y los sistemas de seguimiento. Al descomponer el problema y analizar cada elemento por separado, se pudieron identificar áreas de mejora.

Método sintético: En el contexto de la propuesta del manual de gestión, el método sintético fue relevante para sintetizar los hallazgos y recomendaciones derivados de los métodos inductivo, deductivo y analítico. Se trata de integrar los diferentes aspectos y perspectivas analizados para formar un manual de gestión completo y coherente que aborde de manera integral la recuperación de la cartera de crédito.

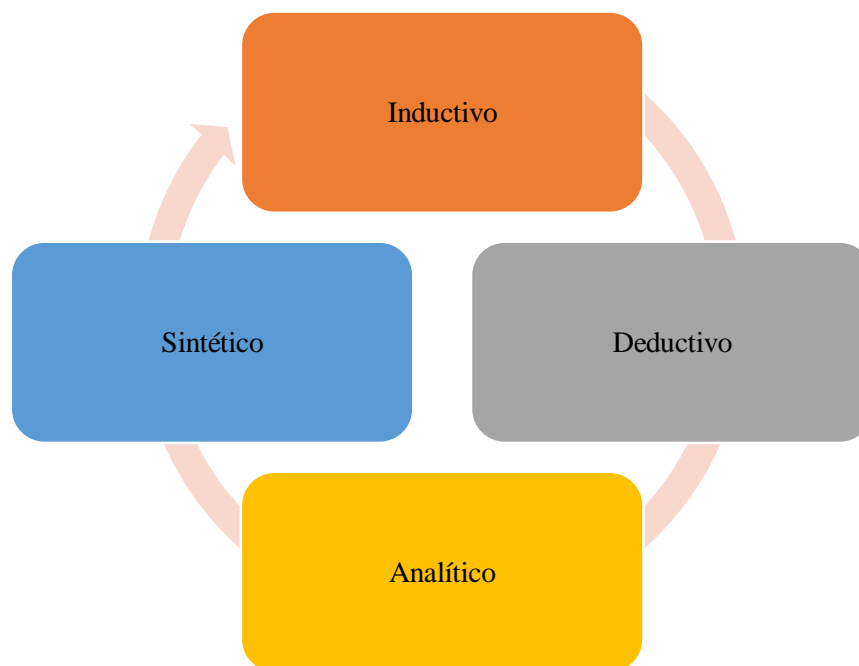


figura 5. Métodos de investigación

Fuente: elaboración propia

Al utilizar estos cuatro métodos en conjunto, se logró una comprensión profunda y holística de la gestión de la cartera de crédito y se proporcionaron recomendaciones sólidas para mejorar su eficiencia y efectividad en la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para Padua, (2018), las técnicas de investigación son herramientas o procedimientos específicos que se utilizan para recolectar, analizar y procesar datos en el proceso de investigación. Estas técnicas están diseñadas para obtener información relevante y fiable que permita responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Las técnicas de investigación empleadas fueron la entrevista y la observación participante, detalladas a continuación:

3.3.1 Entrevistas

Se realizaron entrevistas individuales con el personal clave, tales como el gerente, y supervisor directamente responsable de la gestión de préstamos. Estas entrevistas proporcionaron una visión detallada de los procesos internos, identificando fortalezas y debilidades presentes en la gestión de la cartera. Además, se llevaron a cabo grupos de enfoque con diferentes equipos y departamentos relacionados con la cartera, como el equipo de crédito, el equipo de cobranza y el equipo de riesgo crediticio. Estos grupos de enfoque facilitaron la discusión abierta y el intercambio de ideas, permitiendo identificar percepciones comunes y experiencias compartidas sobre la gestión de la cartera. La entrevista se realizó a las siguientes personas el Sr. Jairo Eloy Cuascota Pujota quién es el gerente de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario. La Sra. Jhoseline Almeida quién es la encargada del departamento de créditos dentro de la caja de ahorro. La Sra. Sonia Calagullin quién es encargada del departamento de cobranzas en la caja de ahorro.

Para la entrevista se realizó una guía lo cual permitió conocer las preguntas previas a realizar, además se realizó 3 entrevistas la primera entrevista realizada al gerente contiene 8 preguntas (ver anexo 1), la segunda entrevista que se realizó al responsable la recuperación de cartera contiene 11 preguntas (ver anexo 2) y la última entrevista se realizó al responsable de otorgar créditos contiene 7 preguntas (ver anexo 3)

3.3.2 Encuesta

La encuesta fue dirigida a los clientes de la caja de ahorro con el fin de conocer cómo se está llevando a cabo los procedimientos realizados para recuperar la cartera de crédito en la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario. La encuesta estuvo enfocada en conocer si el cliente ha incurrido en mora, métodos de cobro, tiempos de cobro, estrategias empleadas, notificaciones, entre otras. La encuesta consistió en 11 preguntas (ver anexo 4) que debían responder las personas que actualmente se encuentran en mora.

3.4VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Para validar los instrumentos de investigación elaborados fue necesario contar con criterio de expertos en el tema, para ello se recurrió al asesor de tesis, además dos expertos que tienen preparación, especialización y conocimientos en el área de ciencias empresariales quienes permitieron validar la guía de entrevista dirigida al gerente,

responsable de créditos y de recuperación de cartera, así también se validó una encuesta dirigida a las personas que mantienen un crédito vigente. Esto permitió obtener datos más fiables sobre las carteras vencidas dentro de la caja de ahorro.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de estudio estuvo conformada por el gerente de la caja de ahorro, encargado de recuperación de cartera, encargado de otorgación de créditos, así también se tomó en cuenta a 6 trabajadores de la caja de ahorro encargados de los créditos y cobranzas. La muestra está conformada por los socios activos que mantienen un crédito vigente en la caja de ahorro y crédito al desarrollo comunitario, actualmente se encuentran 200 socios que mantienen un crédito.

Para obtener la población y muestra realizarlo mediante una fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * 0.5 * 0.5}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * 0.5 * 0.5)}$$

Donde:

N= población

Z = Constante 95%

e= error 5%

p = proporción de individuos en la población característica 0.5

q = porcentaje de individuos que no tienen esta característica 0.5

$$n = \frac{0.95^2 * 200 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (200 - 1) + (0.95^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 133$$

3.6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETO DE ESTUDIO

3.6.1 Análisis de la entrevista

En relación a la entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo, se llegó a determinar los factores clave:

- **Evolución de la caja de ahorro:** En los últimos 3 años, la caja de ahorro ha enfrentado dificultades debido a la llegada del coronavirus, lo que llevó a un aumento de la morosidad entre los socios con créditos vigentes. Para superar esta situación, la caja busca atraer nuevos socios y otorgar créditos a personas con emprendimientos.
- **Reglamento interno para recuperación de cartera:** Actualmente, la caja no cuenta con un reglamento interno claro para la recuperación de la cartera.
- **Desafíos en la recuperación de la cartera:** El equipo encargado de la recuperación de la cartera enfrenta desafíos relacionados con la falta de comunicación oportuna y efectiva, así como la falta de transporte para agilizar las cobranzas.
- **Uso de tecnología en la gestión de la cartera:** La caja ha implementado tecnología, como llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp, para comunicar sobre los créditos vencidos, aunque todavía no utiliza notificaciones por correo electrónico.
- **Indicadores clave de desempeño:** La caja trabaja con metas de colocación de crédito mensual para evaluar el desempeño de la cartera.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** Actualmente, existe una falta de capacitación continua para el personal involucrado en la gestión de la cartera, lo que ha llevado a debilidades y falta de conocimiento.
- **Mejora en la comunicación y colaboración entre departamentos:** Se identifica la necesidad de implementar una cultura organizacional que promueva la comunicación clara, abierta y eficaz para crear transparencia y una conciencia común entre los diferentes departamentos.
- **Recomendaciones para el manual de gestión:** Se sugiere la creación de un manual completo y actualizado para la recuperación de la cartera, siguiendo los lineamientos de las entidades que controlan las cajas.

Entrevista dirigida al encargado de recuperación de cartera de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, se determinó los siguientes aspectos:

- **Políticas y estrategias en la recuperación de cartera:** No existen políticas bien definidas, pero se emplean estrategias como el envío de mensajes para recordar los pagos vencidos.
- **Factores internos que afectan la recuperación de la cartera:** La falta de un manual definido para el control de créditos y cobranzas ha afectado la orientación del equipo de cobranza.
- **Estrategias para mejorar la cobranza:** Se propone conceder opciones de pago y mejorar la administración de la cartera.
- **Procedimientos utilizados para la gestión de la cartera:** Se emplean mensajes y llamadas telefónicas, así como visitas al domicilio del deudor.
- **Dificultades en la recuperación de créditos vencidos:** Se mencionan diversos obstáculos, como la pérdida de negocio del cliente, negación de pago, cambio de domicilio, enfermedad o muerte.
- **Políticas o procedimientos para agilizar la recuperación de la cartera:** Se sugiere un proceso de notificaciones escalonadas y, en última instancia, procedimientos legales y embargos de bienes.

Entrevista dirigida al responsable de concesión de créditos de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, se determina que:

- **Criterios para evaluar y conceder un crédito:** Se utilizan diversos criterios, como el carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones del solicitante.
- **Determinación del monto máximo de crédito:** El monto se relaciona con la capacidad de pago del cliente.
- **Seguimiento de créditos concedidos:** Se realizan visitas para verificar el uso adecuado del crédito.
- **Factores que influyen en la tasa de morosidad:** Se mencionan bajos ingresos del negocio, mala administración y aumento del desempleo.
- **Sistema para evitar conceder a personas con alto riesgo crediticio:** Se verifica el buró de crédito a través del sistema EQUIFAX.
- **Capacitación del personal de concesión de créditos:** No existe una capacitación continua y esto afecta la comunicación entre departamentos.

- **Indicadores para evaluar el desempeño del departamento:** Se utilizan indicadores como tipos de interés, inflación, ventas de viviendas y crecimiento económico general.
- **Aspectos a mejorar en el departamento:** Se resalta la necesidad de mejorar la comunicación entre departamentos, el liderazgo y el trabajo en equipo.

6.6.1. Análisis de la encuesta

Tabla 1. Demora en pagos de crédito – tiempo de demora

Cuenta de ¿ha tenido algún tipo de demora en sus pagos de créditos?	de 3 a 6 meses	más de 6 meses	menos de 3 meses	Total, general
NO	7	4	12	23
SI	42	19	49	110
Total general	49	23	61	133

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

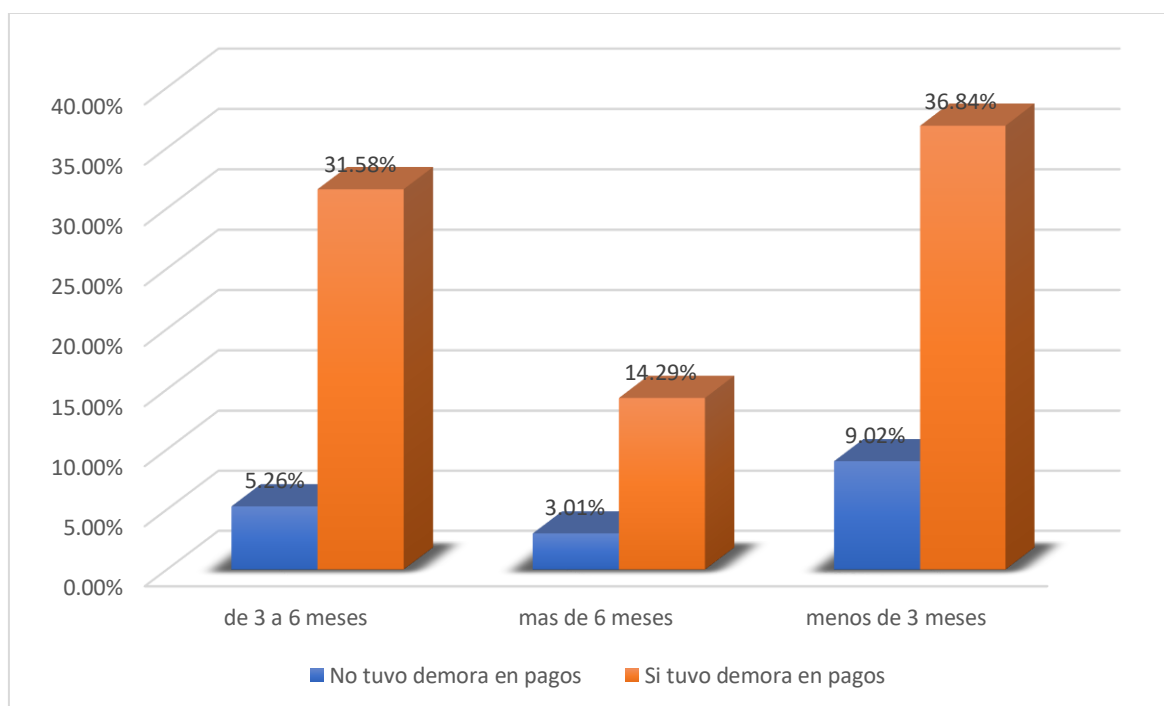


figura 6. Demora en pagos de crédito – tiempo de demora

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

La mayoría de socios de la caja de ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario ha tenido demora en sus pagos, solo un porcentaje de alrededor del 17% no ha incurrido en mora manteniéndose libres de pago de multas por cancelación tardía, para este grupo es

importante mencionar que las cajas de ahorro verifican el cumplimiento de sus obligaciones para ser sujetos de nuevos préstamos además de no incurrir en la central de riesgos.

De aquellos socios que, si incurrieron en mora, el tiempo que llevaron para su pago fue de 3 a 6 meses en su mayoría, se evidencia también que existen socios que han tenido dificultad para cancelar el préstamo tardándose más de 6 meses; esta situación afecta a la caja de ahorros, así como al buró de crédito de los socios

Tabla 2. Causa de demora de pagos – acciones de mejora de pago

Causa de demora de pagos	Acciones de mejora de pago				
	Contacté al personal de la caja de ahorro para discutir opciones	Otros	Realicé pagos adicionales para ponerme al día	Solicité un plan de refinanciamiento	Total general
Otros	1	3	1		5
Pérdida de empleo	8		22	11	41
Problemas de salud	10		19	11	40
Problemas financieros personales	6		33	8	47
Total general	25	3	75	30	133

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

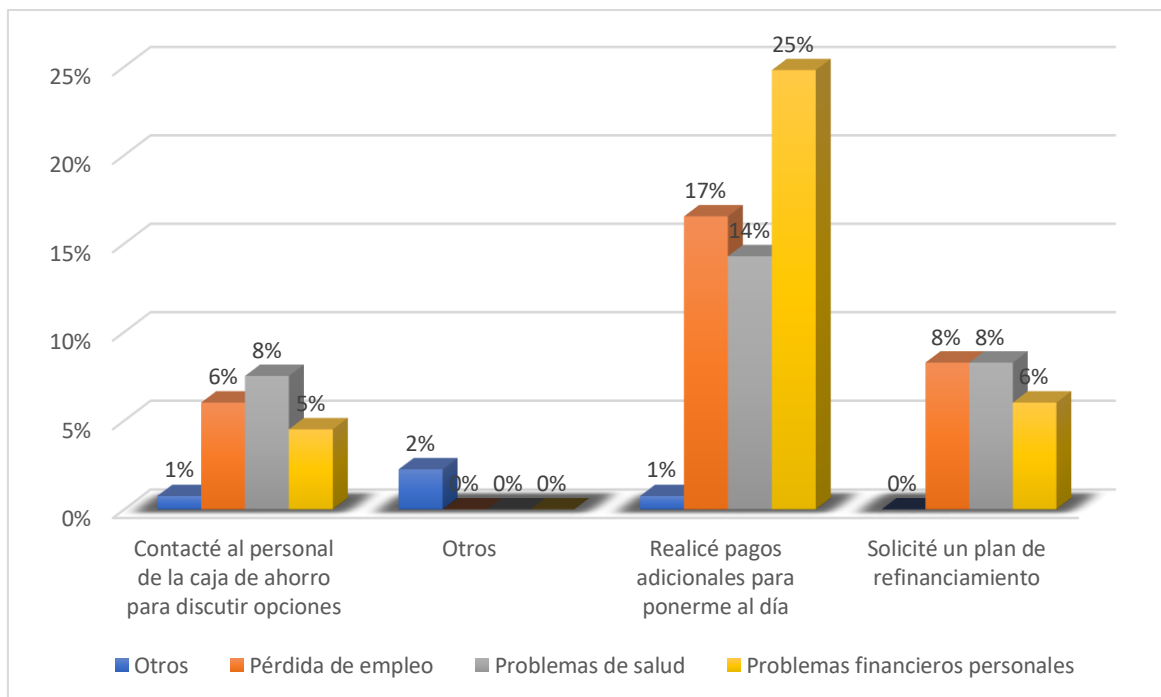


figura 7. Causa de demora de pagos – acciones de mejora de pago

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Las causas principales que ocasionan demora del pago de las obligaciones crediticias están referidas a problemas financieros personales, dando a entender que este grupo tiene otras obligaciones financieras y su ingreso no permite cubrir puntualmente con el préstamo, así también los problemas de salud son un factor que influye en la cancelación puntual de los pagos, un mínimo porcentaje también ha incurrido en mora debido a la pérdida del empleo, existen también otros factores como necesidades familiares, viajes, daños materiales que no son previstos a la obtención de un crédito y limitan la facilidad de pago puntual.

En cuanto a las acciones de mejora de pago se evidencia que los socios en su mayoría han realizado pagos adicionales para ponerse al día en sus obligaciones, el 22% ha solicitado un plan de refinanciamiento y un porcentaje similar ha realizado un acuerdo de pago con los miembros de la caja de ahorro.

Tabla 3. Evaluación de mecanismos de financiamiento

Detalle	En caso de haber utilizado un mecanismo de refinanciamiento, ¿cómo evalúa su efectividad?
Moderadamente efectivo	44
Muy efectivo	61
No utilicé un mecanismo de refinanciamiento	13
Poco efectivo	15
Total general	133

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

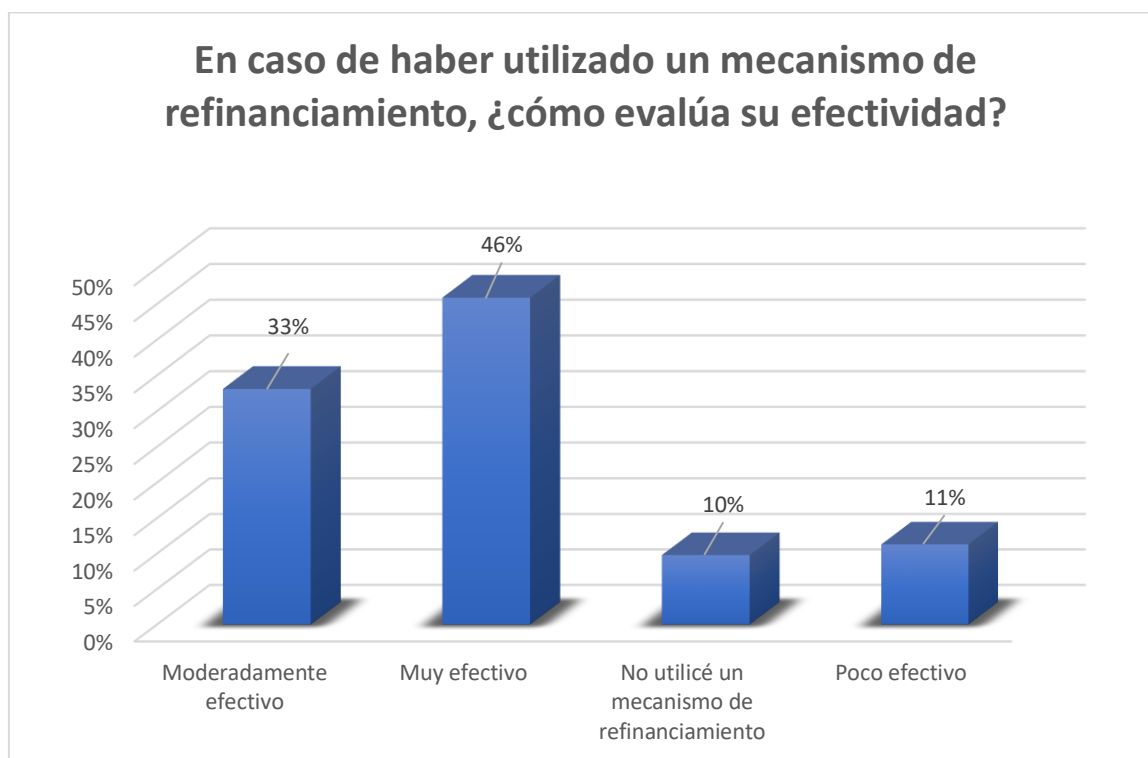


figura 8. Evaluación de mecanismos de financiamiento

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Abordando la efectividad de los mecanismos de financiamiento se evidencia que el 10% no requirió refinanciamiento debido a que paga puntual sus obligaciones. De aquellas personas que recurrieron a diferentes formas de pago tardío, la mayor parte de socios considera que fue muy efectivo y moderadamente efectivo, aunque se evidencia que un grupo representativo del 11% considera poco efectivo.

Tabla 4. Notificación de mora – asesoramiento

Notificación	Asesoramiento			Total general
	No recibí asesoramiento	Sí, recibí asesoramiento detallado y útil	Sí, recibí asesoramiento, pero no fue muy útil	
No recibí ninguna notificación	4	2	4	10
Sí, recibí notificaciones regulares	4	58	26	88
Sí, recibí recordatorios ocasionales	4	11	20	35
Total general	12	71	50	133

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

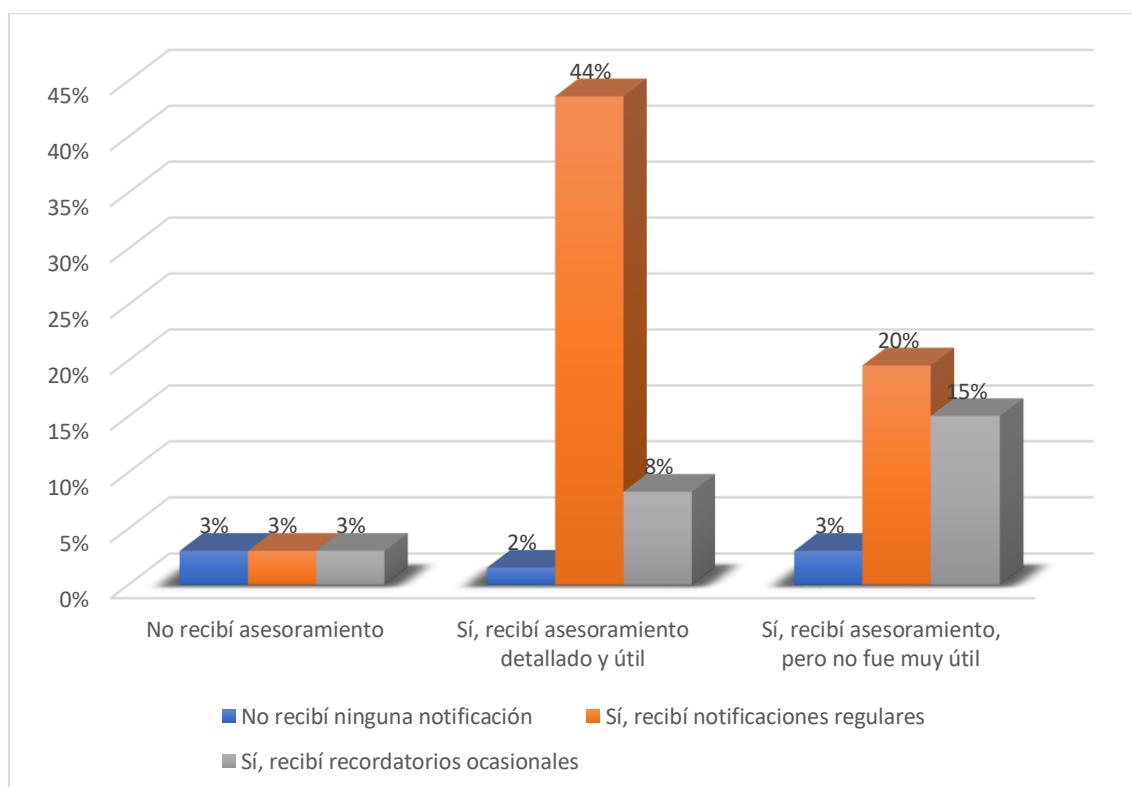


figura 9. Notificación de mora – asesoramiento

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

De aquellas personas que recayeron en mora el 67% recibió notificaciones regulares por parte de la caja de ahorro, el 26% fue notificado ocasionalmente, además un porcentaje

menor al 10% no recibió ninguna notificación, este grupo corresponde aquellas personas que no incurrieron en mora. Se evidencia que la caja de ahorros notifica constantemente aquellos socios que mantienen pagos tardíos de sus obligaciones.

En cuanto al asesoramiento por parte de la caja de ahorros se evidencia que la mayoría de socios recibió información por parte de los miembros y responsables de dar seguimiento a los créditos de forma detallada y útil; el 38% recibió asesoramiento, pero no fue muy útil; alrededor del 10% no recibió notificación debido a que no incurrió en mora.

Tabla 5. Medidas de cobro periodo de mora – aplicación de intereses moratorios

Cuenta de ¿Qué medidas tomó la caja de ahorro para cobrar la deuda durante el periodo de mora?	Etiquetas de columna		
	NO	SI	Total general
Etiquetas de fila			
Envío de cartas o correos electrónicos de cobro	2	19	21
Llamadas telefónicas de seguimiento	2	53	55
Otros (especificar)	2	2	4
Visitas personales por parte de representantes de la caja de ahorro	5	48	53
Total general	11	122	133

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

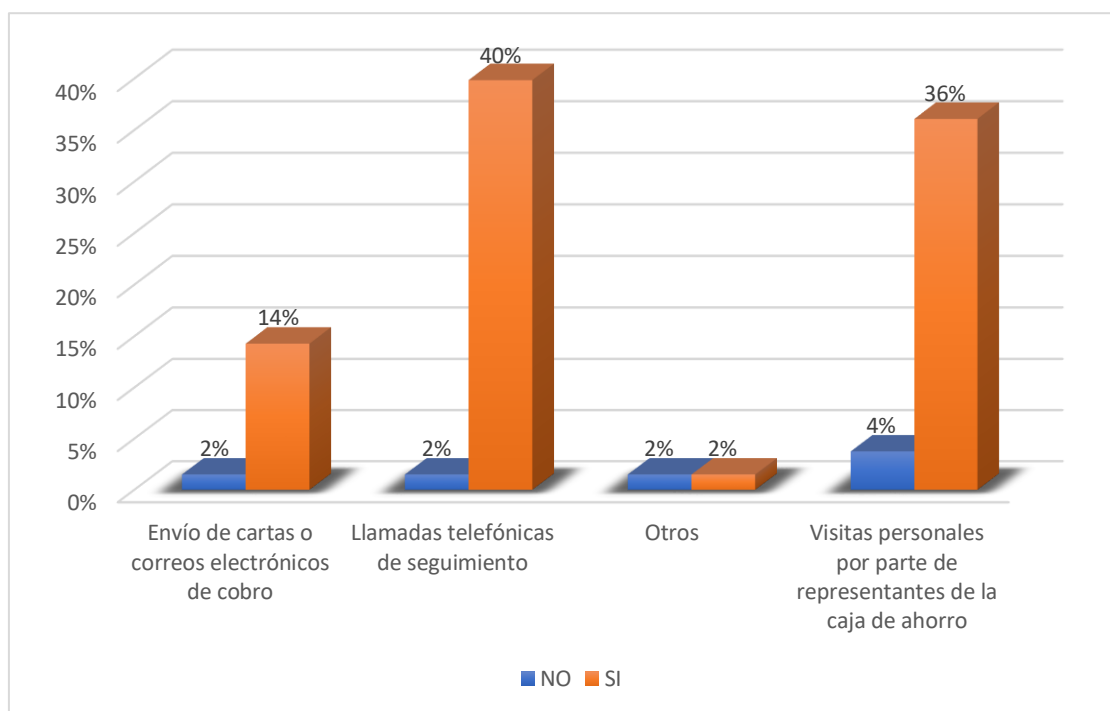


figura 10. Medidas de cobro periodo de mora – aplicación de intereses moratorios

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

De aquellos socios que incurrieron en mora en el pago de sus créditos, las medidas que tomo la caja de ahorro fueron en gran parte las llamadas telefónicas, seguido por visitas personales por representantes de la caja de ahorro, un porcentaje reducido del 18% recibió cartas y correos electrónicos de cobro. Estas medidas de cobro incurren en un gasto adicional para el deudor teniendo que pagar un valor adicional capital e intereses pactados.

Así también la mayor parte de socios tuvo que cancelar intereses por mora, alrededor del 10% no recibió ninguna notificación y tampoco fue recargado con interese moratorios debido a que no se ha retrasado en los pagos.

Tabla 6. Opciones para resolver mora – Preocupación en resolución de mora

Opciones para resolver mora	Preocupación por resolución de mora de sus clientes			
	No, no se preocupa lo suficiente	Sí, se preocupa en cierta medida	Sí, se preocupa mucho	Total general
No, las opciones son limitadas	2	9	6	17
Sí, brinda diversas opciones	5	17	50	72
Sí, pero podría mejorar en ofrecer más opciones	6	20	18	44
Total general	13	46	74	133

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

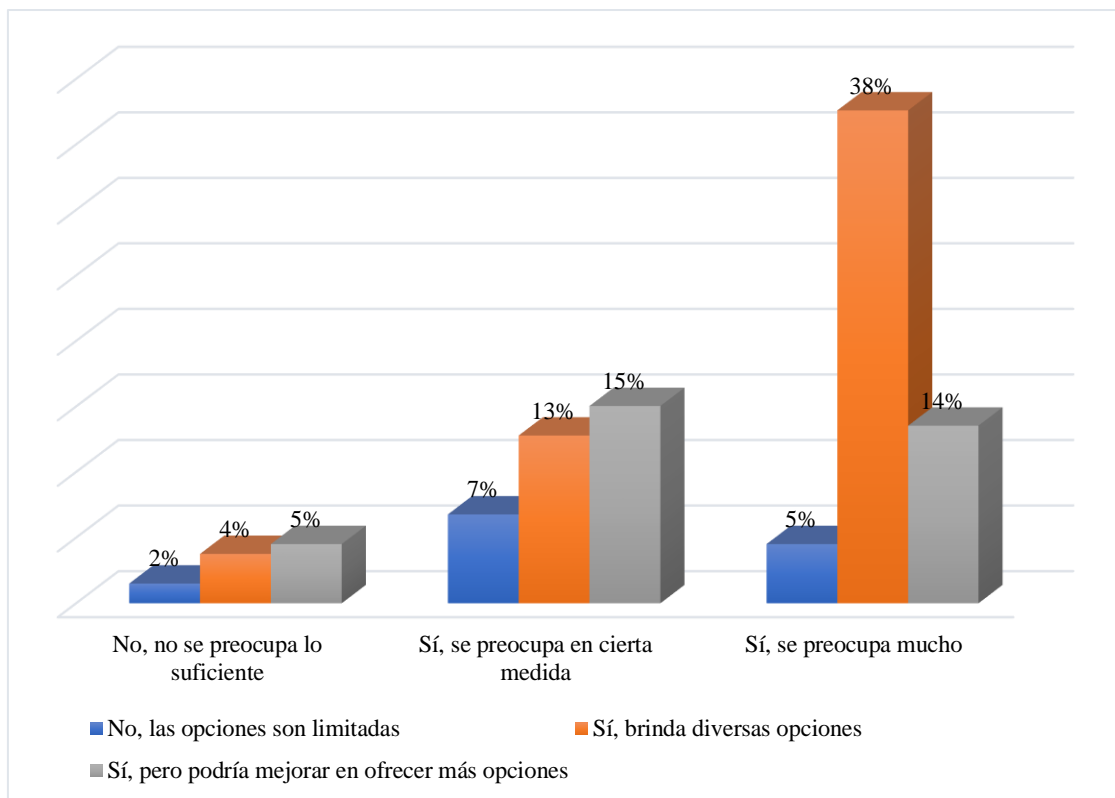


figura 11. Opciones para resolver mora – Preocupación en resolución de mora

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Analizando la preocupación de la caja de ahorro por brindar opciones efectivas para resolver la mora de los clientes, la mayoría considera que sí se preocupa mucho, un poco más de la cuarta parte menciona que se preocupa en cierta medida, la diferencia sostiene que no se preocupa, este grupo corresponde aquellos socios que no han incumplido en las fechas de pago.

En relación a las opciones para poder resolver la mora brindadas por la caja de ahorro, los socios en su mayor parte mencionan que existen diversas opciones, pero así también un grupo representativo considera que estas opciones pueden ampliarse para que sean más accesibles.

3.6.2 Análisis FODA

Tabla 7. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1.- Trayectoria y experiencia: La caja de ahorro tiene una trayectoria en el mercado y experiencia en la concesión de créditos y servicios financieros.</p> <p>F2.- Uso de tecnología para comunicación: La caja utiliza tecnología como llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp para comunicarse con los socios con créditos vencidos, lo que agiliza la notificación.</p> <p>F3.- Evaluación de capacidad de pago: Los criterios utilizados para evaluar y conceder créditos incluyen factores como el carácter, capacidad, capital, entre otros, lo que ayuda a determinar la viabilidad de los préstamos.</p> <p>F4.- Asesoramiento detallado y útil: Los socios que han tenido demoras en sus pagos recibieron asesoramiento detallado y útil por parte del personal de la caja.</p>	<p>O1.- Captación de nuevos socios: La caja puede aprovechar la oportunidad de atraer nuevos socios que aporten capital y contribuyan a mejorar la economía de la entidad.</p> <p>O2.- Mejora en la comunicación interna: Implementar capacitaciones y promover una cultura organizacional que fomente una comunicación clara y abierta entre los diferentes departamentos relacionados con la gestión de la cartera.</p> <p>O3.- Implementación de un reglamento interno: Crear un reglamento interno para la recuperación de la cartera de créditos, lo que brindaría claridad en las funciones a realizar en las áreas de crédito y cobranzas.</p> <p>O4.- Implementación de un manual de gestión de gestión de crédito y cobranza.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1.- Falta de capacitación continua: Existe una debilidad en la falta de capacitación y desarrollo del personal involucrado en la gestión de la cartera de crédito, lo que afecta el conocimiento y desempeño en la recuperación de los créditos.</p> <p>D2.- Coordinación y trabajo en equipo: La falta de coordinación, trabajo en</p>	<p>A1.- Morosidad creciente: La morosidad ha ido en aumento debido a factores externos, como la llegada del coronavirus, lo que afecta la recuperación de la cartera y la economía de la entidad.</p> <p>A2.- Competencia en el mercado: La caja podría enfrentar competencia en el mercado financiero, lo que podría afectar su posición y captación de nuevos socios.</p>

<p>equipo y comunicación oportuna entre los departamentos afecta la recuperación de la cartera.</p> <p>D3.- Escasas estrategias innovadoras de recuperación de cartera: La caja aún no utiliza estrategias innovadoras de recuperación de cartera.</p> <p>D4.- Falta de manual de recuperación de cartera: Inexistente manual de gestión de gestión de crédito y cobranza.</p> <p>D5.- Falta de procedimientos establecidos: Sin un manual, no se tienen definidos los procedimientos para evaluar, otorgar y dar seguimiento a los créditos, lo que genera ineficiencias y confusiones en el proceso de concesión de préstamos.</p>	<p>A3.- Cambios regulatorios: Cambios en las regulaciones financieras podrían afectar las políticas y procedimientos de la caja de ahorro, lo que requeriría adaptarse a nuevos requisitos.</p> <p>A4.- Riesgo de decisiones subjetivas: La ausencia de pautas claras puede llevar a que las decisiones sobre la aprobación de créditos y las estrategias de cobranza sean tomadas de manera subjetiva, lo que podría afectar la calidad de las decisiones y aumentar el riesgo crediticio.</p>
---	---

Análisis de las fortalezas

La caja de ahorro tiene una trayectoria en el mercado y experiencia en la concesión de créditos y servicios financieros. La caja utiliza tecnología como llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp para comunicarse con los socios con créditos vencidos, lo que agiliza la notificación. Los criterios utilizados para evaluar y conceder créditos incluyen factores como el carácter, capacidad, capital, entre otros, lo que ayuda a determinar la viabilidad de los préstamos. Los socios que han tenido demoras en sus pagos recibieron asesoramiento detallado y útil por parte del personal de la caja.

Análisis de las oportunidades

La caja puede aprovechar la oportunidad de atraer nuevos socios que aporten capital y contribuyan a mejorar la economía de la entidad. Implementar capacitaciones y promover una cultura organizacional que fomente una comunicación clara y abierta entre los diferentes departamentos relacionados con la gestión de la cartera. Crear un reglamento interno para la recuperación de la cartera de créditos, lo que brindaría claridad en las

funciones a realizar en las áreas de crédito y cobranzas. Implementación de un manual de gestión de gestión de crédito y cobranza.

Análisis de las Debilidades

Existe una debilidad en la falta de capacitación y desarrollo del personal involucrado en la gestión de la cartera de crédito, lo que afecta el conocimiento y desempeño en la recuperación de los créditos. La falta de coordinación, trabajo en equipo y comunicación oportuna entre los departamentos afecta la recuperación de la cartera. La caja aún no utiliza estrategias innovadoras de recuperación de cartera. Inexistente manual de gestión de gestión de crédito y cobranza. Sin un manual, no se tienen definidos los procedimientos para evaluar, otorgar y dar seguimiento a los créditos, lo que genera ineficiencias y confusiones en el proceso de concesión de préstamos.

Análisis de amenazas

La morosidad ha ido en aumento debido a factores externos, como la llegada del coronavirus, lo que afecta la recuperación de la cartera y la economía de la entidad. La caja podría enfrentar competencia en el mercado financiero, lo que podría afectar su posición y captación de nuevos socios. Cambios en las regulaciones financieras podrían afectar las políticas y procedimientos de la caja de ahorro, lo que requeriría adaptarse a nuevos requisitos. La ausencia de pautas claras puede llevar a que las decisiones sobre la aprobación de créditos y las estrategias de cobranza sean tomadas de manera subjetiva, lo que podría afectar la calidad de las decisiones y aumentar el riesgo crediticio.

CAP. III ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO

Con los datos obtenidos mediante las entrevistas y las encuestas se pasó a desarrollar un manual de gestión de crédito y cobranza para la caja de ahorro CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO lo cual permitirá que para los próximos años tenga un mayor control de sus créditos y de esta manera pueda recuperar la cartera perdida durante estos últimos 5 años.

4.1 MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO



Antecedentes

En el año 2012, un grupo familiar de la comunidad de Loma gorda decidió crear una Caja de Ahorro y Crédito debido a la crisis bancaria que afectaba en ese momento. En una pequeña reunión, se propuso que cada socio aporte una cantidad de dinero para crear un fondo que permitiera otorgar préstamos pequeños a todos los socios. Con el tiempo, se decidió legalizarla bajo el nombre de Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, con el objetivo de aumentar el número de socios y generar más ingresos mediante la emisión de certificados de aportación. La Caja también amplió sus servicios, ofreciendo cuentas de ahorro a la vista y a plazo fijo, y aumentando el monto de los créditos clasificados por segmentos.

En el año 2016, la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario se estableció en la parroquia de Cayambe, cantón de Cayambe, provincia de Pichincha. Su enfoque principal fue otorgar créditos minoristas a corto y largo plazo, siguiendo los principios de la Economía Popular y Solidaria, y apoyando a emprendimientos pequeños. La Caja creció y se crearon departamentos como Atención al Cliente, Departamento de Caja, Departamento de Captaciones (como Plazo fijo), Departamento de Cobranzas y Departamento de Créditos.

ESTRUCTURA DEL MANUAL

- 1) Orgánico estructural**
- 2) Orgánico funcional**
- 3) Introducción**
- 4) Capítulo I. estructura teórica del manual**
 - 4.1 manual
 - 4.2 objetivos
 - 4.3 alcance
 - 4.4 filosofía empresarial
 - 4.4.1 misión
 - 4.4.2 visión
- 5) Capítulo II. Figura del manual de crédito y cobranza**
 - 5.1 directrices del manual
 - 5.2 marco legal
 - 5.3 aprobación
 - 5.4 divulgación
 - 5.5 restricción de uso
- 6) Capítulo III. Políticas generales**
 - 6.1 tipos de crédito
 - 6.2 metodología para otorgar créditos
 - 6.3 determinación de sujetos de crédito
 - 6.4 análisis de riesgos
 - 6.5 garantías y tipos
 - 6.6 plazos de créditos
 - 6.7 tasas de interés
 - 6.8 políticas de crédito
 - 6.9 desembolso
- 7) Capítulo IV. Recuperación de cartera y cobranza**
 - 7.1 obligaciones del jefe de cobranzas
 - 7.2 políticas de recuperación de cartera
 - 7.3 reconocimiento de mora
 - 7.4 reconocimiento de la cartera vencida
 - 7.5 Estrategias de recuperación de cartera vencida con pocos días de retraso
 - 7.6 refinanciamiento

7.7 cartera castigada

8) Capítulo v. Programa de capacitación y asesoramiento financiero para socios

8.1 etapas del programa

8.2 análisis de créditos a sectores vulnerables

1. ORGÁNICO ESTRUCTURAL

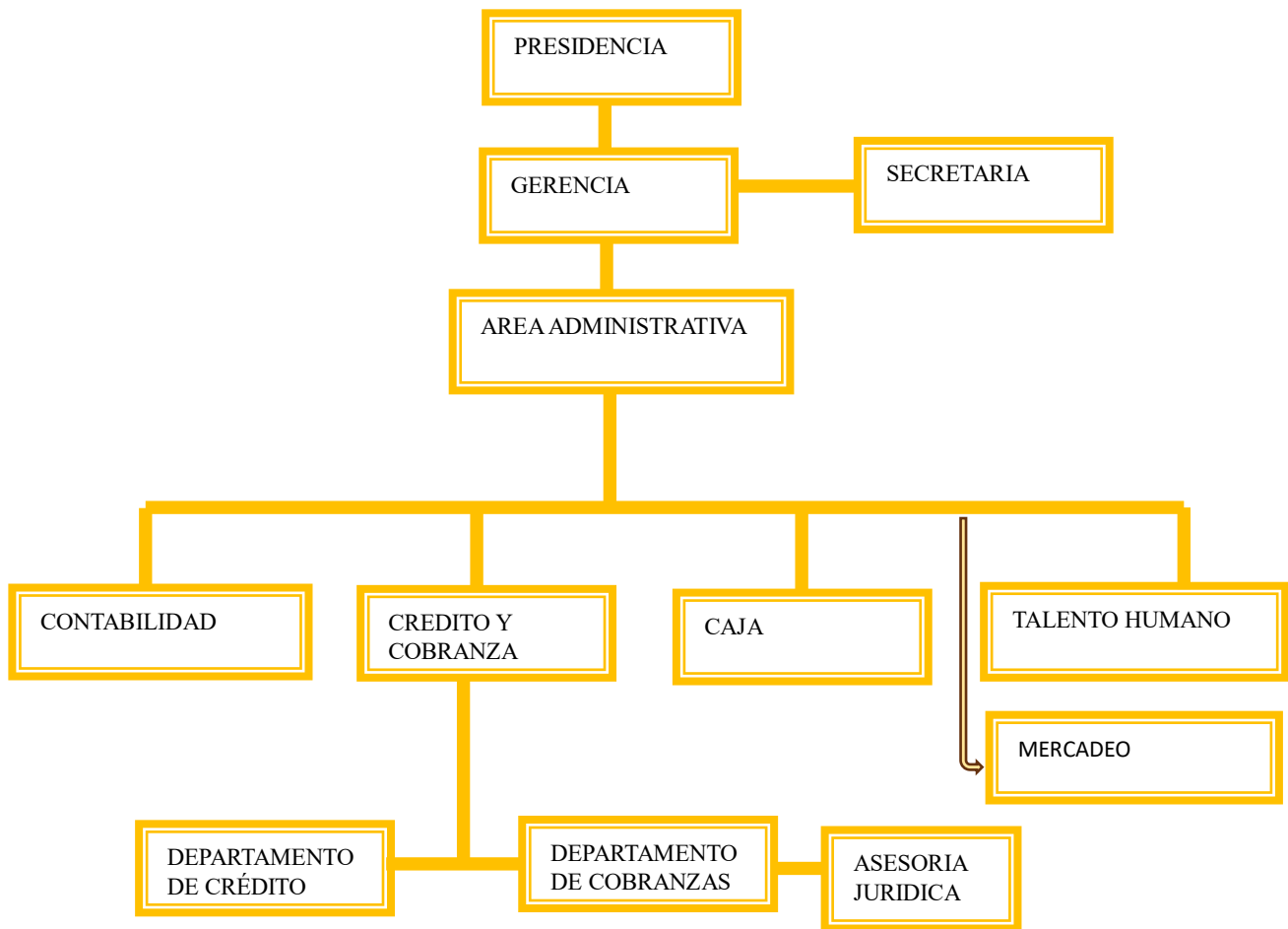


figura 12. Orgánico estructural Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo

Fuente: elaboración propia

2. ORGÁNICO FUNCIONAL

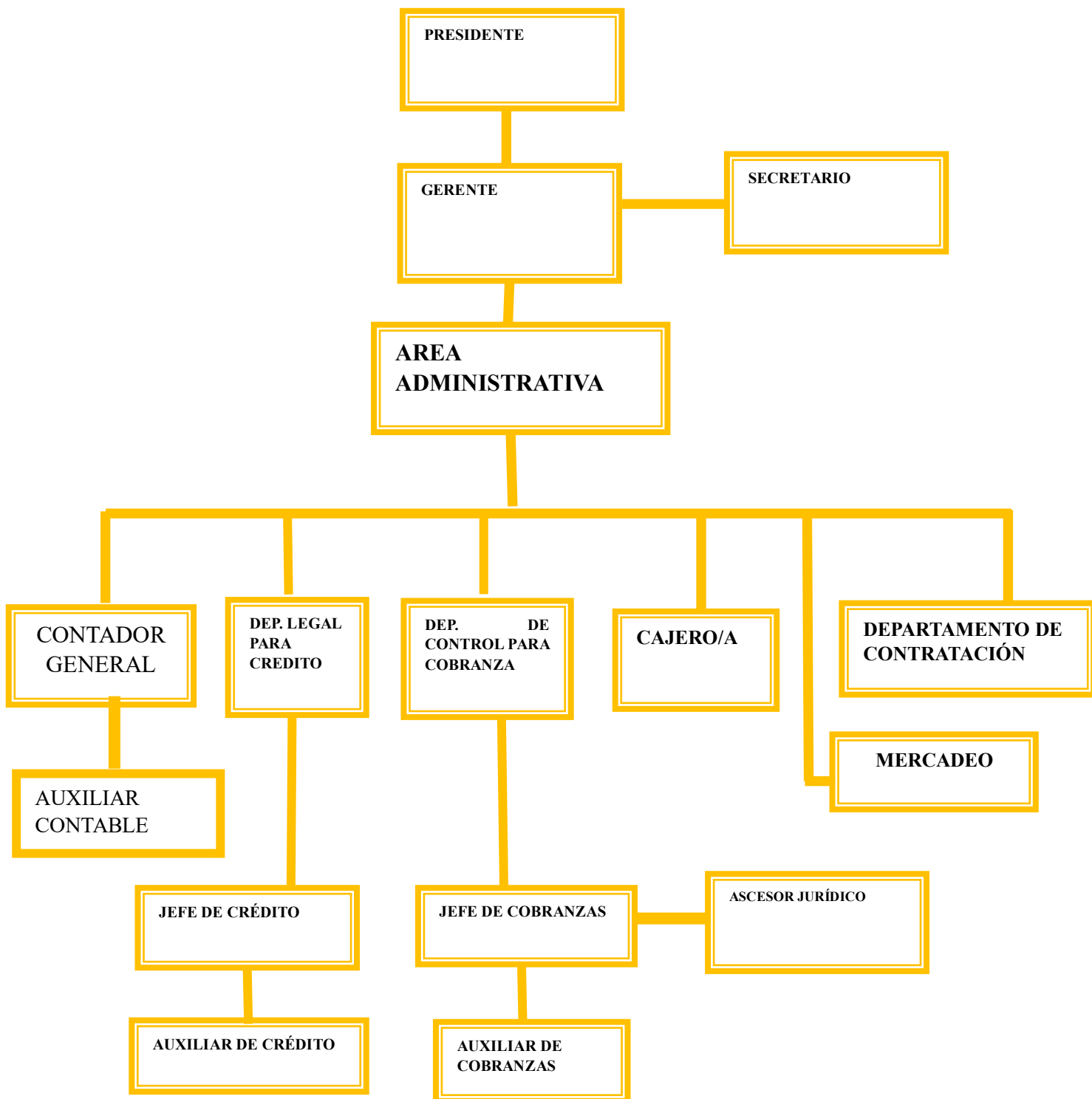


figura 13. orgánico funcional de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario

Fuente: elaboración propia

3. INTRODUCCIÓN

La Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario está profundamente comprometida con el desarrollo económico y social de las comunidades locales, para ello ha desarrollado el manual de gestión de crédito y cobranza que permita la eficiencia en los procesos y mitigar el riesgo de crédito y cobranza. Este documento es el resultado de esfuerzos cuidadosos y conjuntos para desarrollar un sistema estable y eficaz para la gestión responsable de los servicios financieros proporcionados a los socios.

En la caja de ahorros se va a reconocer la importancia de facilitar el acceso a un crédito responsable y sostenible que apoye el crecimiento de los socios e impulse sus proyectos e iniciativas. Al mismo tiempo, se entenderá la importancia de una gestión eficaz del cobro de deudas para asegurar la recuperación oportuna del crédito otorgado y así asegurar la estabilidad de la institución y el bienestar de todos los socios.

En este contexto, se ha escrito este manual, que actúa como un recurso invaluable para los asociados y socios, brindándoles una guía clara y detallada sobre los procesos y procedimientos de gestión de crédito y cobranza. Cada código se basa en los principios de transparencia, equidad y responsabilidad que les permiten mantener relaciones de confianza con los socios y las comunidades a las que sirven.

Dentro de este manual se muestra diversas políticas, normas y prácticas destinadas a fortalecer la gestión crediticia de la Caja de Ahorros, promover la inclusión financiera, la cultura de pago oportuno y la gestión eficiente de los recursos. También se utiliza estrategias para evaluar y mitigar los riesgos asociados con el otorgamiento de crédito y asegurar que cualquier decisión se tome con cuidado y responsabilidad.

Es importante señalar que esta guía es un documento que se actualiza periódicamente en respuesta a las necesidades cambiantes de la sociedad y el entorno financiero. Valoramos la participación activa de nuestros asociados y socios en este proceso y los alentamos a brindar sugerencias y aportes para la mejora continua de las prácticas y servicios.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA TEORICA DEL MANUAL

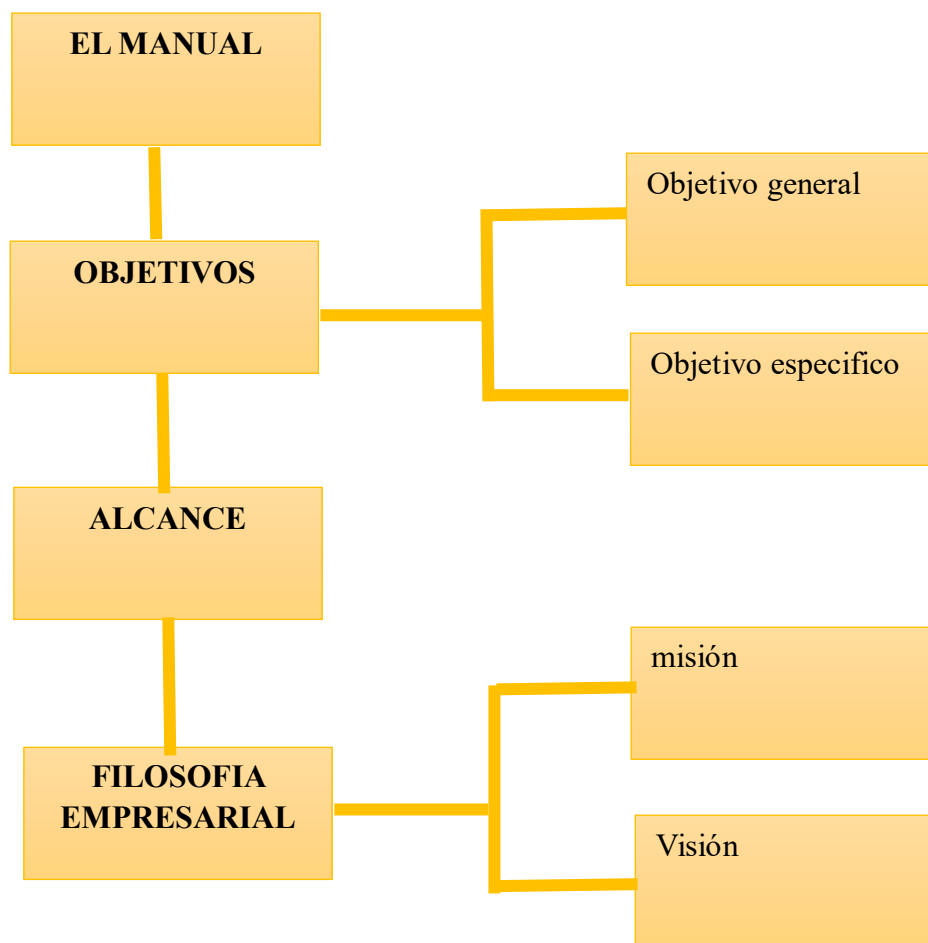


figura 14. estructura del manual

Fuente: elaboración propia

4.1 EL MANUAL

El presente manual se erige como una guía esencial para todos los colaboradores de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. En estas páginas, se traza un camino que abarca desde la administración de créditos en sus diversas etapas hasta la implementación de una filosofía empresarial arraigada en la misión y visión de la institución.

Este manual está dirigido a aquellos colaboradores que desempeñan un papel vital en la gestión de créditos, este manual se erige como una brújula que orienta a los colaboradores de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Está especialmente dirigido a

aquellos involucrados en la administración de créditos y cobranzas, desde su concepción hasta su retribución. A través de estas páginas, se establecen las bases para una gestión financiera efectiva y responsable.

4.2 OBJETIVO

Objetivo general

Establecer políticas y procedimientos que integran las etapas principales para administrar la cartera de créditos correctamente.

Objetivos específicos

- Establecer un proceso sólido y riguroso para la evaluación de la capacidad de pago y la solvencia de los solicitantes de crédito, asegurando la concesión responsable de préstamos que minimicen el riesgo de incumplimiento y morosidad.
- incorporar procedimientos claros y eficientes para la aprobación y desembolso de créditos, optimizando los tiempos de respuesta y garantizando una experiencia ágil y satisfactoria para los socios.
- Identificar oportunidades para brindar acceso a créditos a sectores vulnerables de la comunidad, apoyando el emprendimiento local y contribuyendo al crecimiento económico y social de la región.
- Elaborar estrategias proactivas de cobranza, que incluyan recordatorios de pago, acuerdos de refinanciamiento y medidas preventivas para el aseguramiento de la recuperación oportuna de los créditos vencidos.
- Formular programas de capacitación y asesoramiento financiero para los socios, promoviendo la cultura del pago oportuno, la planificación financiera responsable y el uso adecuado del crédito.

4.3 ALCANCE

El Manual de Gestión de Crédito y Cobranza para la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario se extenderá a todos los procesos y actividades relacionadas con la gestión crediticia y de cobranza de la organización financiera. Este documento tendrá como propósito establecer políticas, lineamientos y procedimientos que garanticen una administración responsable, transparente y eficiente de los recursos

financieros, promoviendo así el desarrollo económico y social de la comunidad a la que sirve.

4.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La esencia de cualquier institución radica en su filosofía, en la misión y visión que la impulsan a alcanzar horizontes mayores. En esta sección, se despliegan los valores que dan forma a la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Desde una misión que abraza la promoción del ahorro y el desarrollo sostenible, hasta una visión que anhela ser un referente de eficiencia y servicio para el año 2025. Aquí se moldeará el compromiso de la institución con la economía popular y solidaria, enriqueciendo el tejido económico y social de la comunidad.

4.4.1 Misión

Es una organización financiera que ofrece oportunidades a los socios fomentando el hábito de ahorro y el desarrollo sostenible de los emprendedores a través de servicios financieros, rentabilidad y liquidez orientados a mejorar la calidad de vida de los usuarios optimizando nuestros niveles de finanzas populares y alianzas con las comunidades y organizaciones sociales de nuestra localidad. (Caja de ahorro,2018).

4.4.2 Visión

Ser al 2025 una institución financiera eficiente y competitiva, centrada en los socios cumpliendo con los mejores estándares de calidad de servicio con tecnología actualizada y el respaldo de un equipo de trabajo altamente capacitado que contribuyen a la economía Popular y Solidaria moviendo la vinculación con el ámbito territorial e impulsando el desarrollo económico y social de las personas, familia, comunidades y ciudadanía en general. (caja de ahorro, 2018).

CAPÍTULO II. FIGURA DEL MANUAL DE CREDITO Y COBRANZA

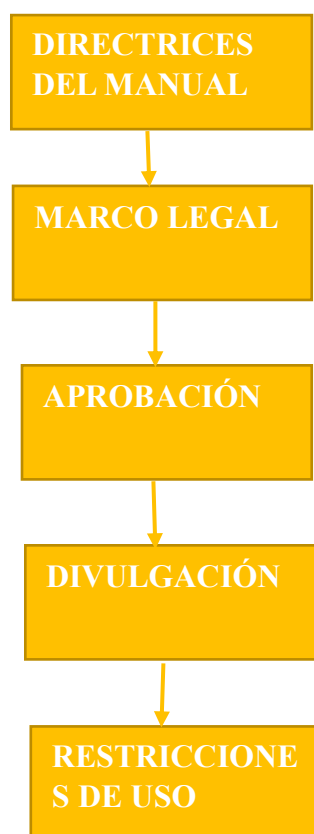


figura 15. figura del manual de crédito y cobranza

Fuente: elaboración propia

5.1 Directrices del manual

En este manual, en su sección inicial, establecerá las bases que todo colaborador debe comprender y seguir rigurosamente. Desde la obligación de familiarizarse con los procedimientos y regulaciones, hasta la relevancia crucial del marco legal que rige la operación de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, cada aspecto se revela como una guía fundamental para el funcionamiento eficiente de esta institución financiera.

Será obligación y responsabilidad que todos los colaboradores que participan en la administración de crédito y cobranza, conocer los lineamientos, procedimientos y disposiciones legales vigentes en el presente manual.

Si por desconocimiento de los procesos los colaboradores de la caja otorgaren créditos sin prever límites, montos de acceso, garantías adecuadas, o cualquier otra acción que no permita la recuperación del crédito de manera óptima, o su colocación de cartera sea de

riesgo en la recuperación del mismo serán sancionados en primera instancia, con un llamado de atención verbal. Si la conducta persiste, la sanción será por escrita.

5.2 Marco Legal

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) y su Reglamento.
- Estatuto social de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

5.3 Aprobación

El manual de crédito y cobranza deberá contar con la aprobación del Consejo de Administración y se ajustará de manera continua a las normativas de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, así como de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Una vez aprobado por el presidente el Sr. Segundo Cuascota, entrará en vigor al día siguiente y será comunicado al personal por el gerente de la institución quien es el Sr. Jairo Cuascota.

5.4 Divulgación

Se debe realizar la divulgación del manual con los grupos de interés internos, es decir con todos los miembros superiores de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. Debe ser divulgado por el jefe de créditos quien es la Sra. Sonia Calagallin quién será el responsable de dar fe y seguimiento del conocimiento del manual.

5.5 Restricción del uso

Se autorizará el acceso del presente manual únicamente a colaboradores de la caja, y bajo requerimiento de la Economía y Popular Solidaria. El mismo se entregará al colaborador de la Caja de Ahorro.

Dichos colaboradores serán responsables de la custodia y buen uso del ejemplar recibido y tendrán la obligación de devolver el manual en caso de cese de funciones, ya sea por término y la relación laboral o cambio de puesto; además, deberán conservarlo con todo el cuidado necesario para evitar sustracciones no deseados, serán responsables en caso de extravíarlos.

Este manual estará a disposición de los colaboradores de la Caja, bajo requerimiento al jefe de crédito. Dicha persona será encargada de la custodia y distribución del manual.

Se prohibirá la reproducción total o parcial del manual sin la autorización respectiva del consejo de administración.

Todo colaborador involucrado en el proceso de concesión y administración de crédito deberá, obligatoriamente conocer a detalle las políticas procedimientos y normas vigentes.

CAPÍTULO III. POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

Las políticas de crédito se regirán en base a lo establecido en la Junta de Regulación Monetaria Financiera, específicamente obedeciendo al artículo 163 del invocado cuerpo legal, determina que el sector financiero popular solidario está compuesto, entre otras, por cajas asociativas o solidaras, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro que se regirán por las disposiciones de la Ley orgánica de Economía popular y solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Financiera.

En este capítulo se presenta las políticas generales que regirán a la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario, para ello se inicia reconociendo:

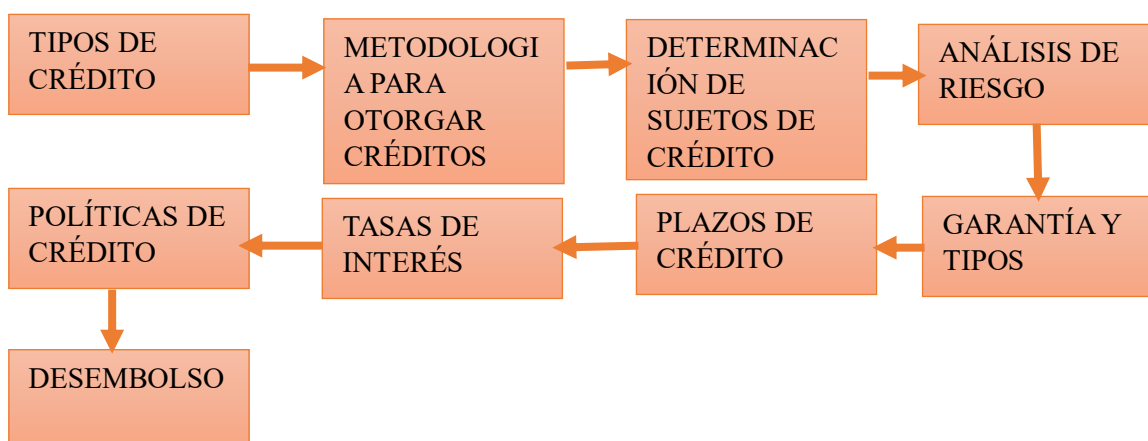


figura 16. políticas generales

Fuente: elaboración propia

6.1 Tipos de Crédito

Los tipos de crédito del segmento 5 están basados en el artículo 1 de la Junta de Política y Regulación Financiera (2015), quien establece:

Art. 1.- Las tasas de interés activas máximas para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional serán establecidas por la Junta de Política y Regulación financiera.

Según el banco central del Ecuador

Tabla 8. interés de créditos en el Banco Central del Ecuador

Crédito consumo simple	16,8 %
Crédito de consumo prioritario	19,50%
Microcrédito minorista	20,5%

Fuente: Banco central del Ecuador

- a. **Crédito de Consumo Simple:** Se refiere a préstamos otorgados a personas naturales para la adquisición de bienes o servicios, dentro de la caja para este tipo de crédito, de esta manera dentro de la caja de ahorro se ha establecido que el porcentaje para este tipo de crédito es del 15,4%
- b. **Crédito de Consumo Prioritario:** Son préstamos otorgados a personas naturales, destinados a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con actividades productivas o comerciales. Esto incluye créditos prendarios para la compra de joyas, así como otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, dentro de la caja para este tipo de crédito por medio de la junta administrativa se determinó que se otorgara con una tasa de interés del 19%.
- c. **Microcrédito:** Se refiere a préstamos que se otorgarán a personas naturales o jurídicas que tienen un nivel de ventas anuales igual o inferior a USD 4,000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Estos créditos se destinarán a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago proviene de las ventas o ingresos generados por dichas actividades dentro de la caja para este tipo de crédito por medio de la junta administrativa se determinó que se otorgara con una tasa de interés del 18%.

6.2 Metodología para otorgar créditos

Artículo 11.- Para el efecto, los servicios que brindan los burós de información crediticia y la Superintendencia de Bancos podrán ser entregados exclusivamente a las personas naturales o jurídicas que estén legalmente autorizadas a otorgar créditos o en general a las que requieran evaluar el riesgo crediticio para la realización o seguimiento de negocios o transacciones económicas. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2021)

Se implementará las siguientes metodologías en el departamento correspondiente y las personas respectivas encargadas.

Tabla 9. Metodología que se utilizará

Metodología	DEP. CREDITO
Evaluación Rigurosa de Capacidad de Pago	Jefe de Crédito Sonia Calgullin
Historial Crediticio	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Relación con la Caja	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Garantías y Colaterales	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Análisis de Endeudamiento	Jefe de Crédito Sonia Calgullin
Verificación de Referencias	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Análisis de Flujo de Efectivo	Jefe de Crédito Sonia Calgullin
Garantías Sociales	Jefe de Crédito Sonia Calgullin
Evaluación de Estabilidad Laboral	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Uso de Tecnología Financiera	Jefe de Crédito Sonia Calgullin

Entrevistas Personales	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Educación Financiera	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango
Políticas Claras y Transparentes	Jefe de Crédito Sonia Calgullin
Monitoreo Continuo	Jefe de Crédito Sonia Calgullin
Seguimiento Post-Desembolso	Auxiliar de Crédito Jisela Ulcuango

Fuente: elaboración propia

- a) **Evaluación Rigurosa de Capacidad de Pago:** se realizará un análisis exhaustivo de los ingresos y gastos del solicitante para asegurarse de que pueda cumplir con los pagos del préstamo sin dificultades.
- b) **Historial Crediticio:** se evaluará el historial de crédito y comportamiento de pago del solicitante para prever riesgos de morosidad y determinar la confiabilidad crediticia.
- c) **Relación con la Caja:** se considerará la duración y la historia de relación del solicitante con la Caja, lo que puede indicar un nivel de compromiso y confianza.
- d) **Garantías y Colaterales:** se solicitará garantías o colaterales que respalden el crédito, reduciendo el riesgo en caso de incumplimiento.
- e) **Análisis de Endeudamiento:** se calculará el nivel de endeudamiento del solicitante para evitar la sobre extensión financiera y asegurarse de que pueda manejar nuevas deudas.
- f) **Verificación de Referencias:** se obtendrá referencias personales y profesionales del solicitante para evaluar su capacidad y responsabilidad financiera.

- g) **Análisis de Flujo de Efectivo:** se procederá a evaluar la capacidad del solicitante para generar flujo de efectivo suficiente para cubrir los pagos del préstamo.
- h) **Garantías Sociales:** se considerará la presencia de avales solidarios o garantías sociales que respalden el crédito, proporcionando un nivel adicional de seguridad.
- i) **Evaluación de Estabilidad Laboral:** se analizará la estabilidad laboral del solicitante para prever la capacidad de generar ingresos constantes.
- j) **Uso de Tecnología Financiera:** se utilizará herramientas tecnológicas para analizar los datos financieros del solicitante y tomar decisiones basadas en información precisa como Equifax.
- k) **Entrevistas Personales:** se va a realizar entrevistas personales con los solicitantes para comprender mejor sus necesidades, objetivos y capacidad de pago.
- l) **Educación Financiera:** se va a ofrecer orientación financiera a los solicitantes para ayudarles a comprender los términos del crédito y tomar decisiones informadas.
- m) **Políticas Claras y Transparentes:** se establecerá políticas crediticias claras y transparentes que indiquen los requisitos, condiciones y plazos del préstamo.
- n) **Monitoreo Continuo:** se mantendrá un seguimiento constante de los préstamos otorgados para identificar signos tempranos de dificultades y tomar medidas preventivas.
- o) **Seguimiento Post-Desembolso:** se mantendrá una comunicación continua con los prestatarios después del desembolso para resolver dudas y preocupaciones, y mantener una relación positiva.

6.3 Determinación de los sujetos de crédito

Posterior a lo indicado con respecto a la metodología que se utilizó en el departamento de créditos se determina los sujetos que son aptos para obtener un crédito.

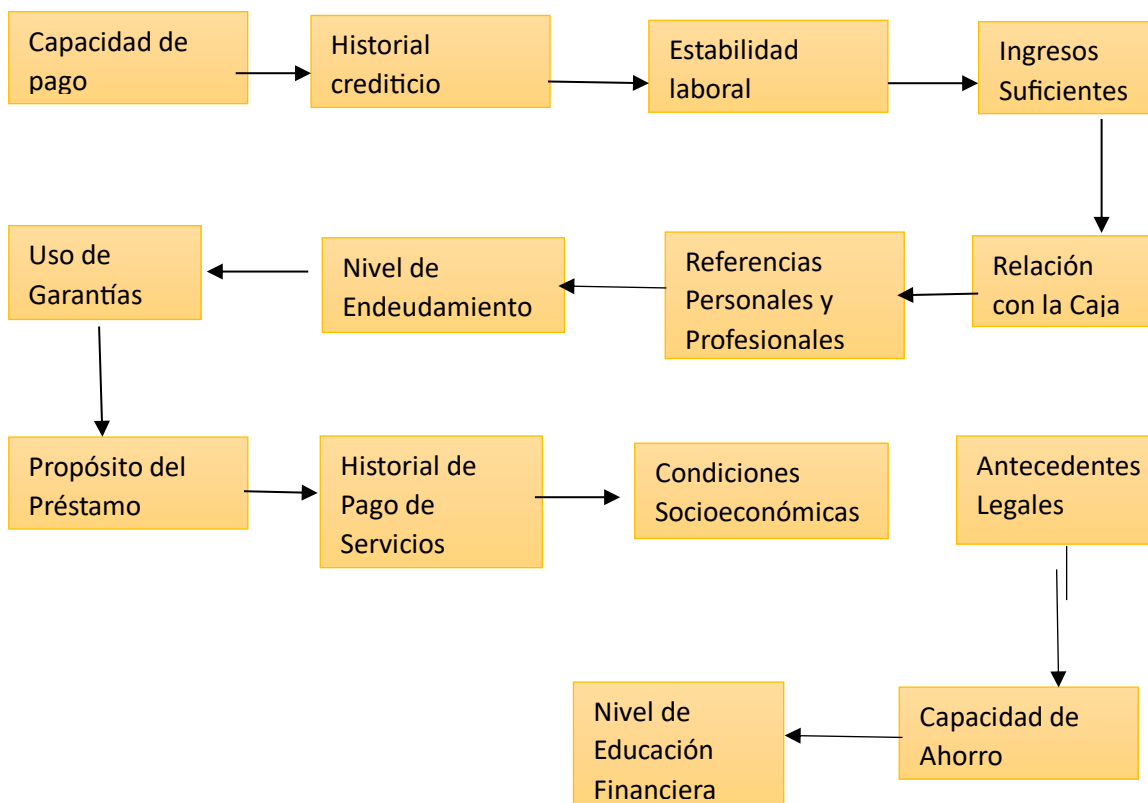


figura 17. determinación de sujetos de crédito

Fuente: elaboración propia

- Capacidad de Pago:** se va a evaluar la capacidad del solicitante para hacer frente a los pagos del préstamo en función de sus ingresos y gastos mensuales.
- Historial Crediticio:** se analizará el historial de crédito del solicitante para identificar patrones de cumplimiento o morosidad en préstamos anteriores.
- Estabilidad Laboral:** además se va a considerar la estabilidad laboral del solicitante, la antigüedad en el empleo actual y la consistencia en su historial laboral.
- Ingresos Suficientes:** se revisará que los ingresos del solicitante sean suficientes para cubrir el pago de la cuota del préstamo y sus gastos básicos.

- e) **Relación con la Caja:** se evaluará la relación previa del solicitante con la Caja y su historial de cumplimiento en productos financieros.
- f) **Referencias Personales y Profesionales:** por demás se solicitará referencias de personas personales y profesionales del solicitante para verificar su reputación y responsabilidad.
- g) **Nivel de Endeudamiento:** se analizará el nivel de endeudamiento actual del solicitante, incluyendo otros préstamos y deudas pendientes.
- h) **Uso de Garantías:** se evaluará la disposición del solicitante para proporcionar garantías o colaterales que respalden el préstamo.
- i) **Propósito del Préstamo:** se analizará el propósito del préstamo y su viabilidad, asegurándose de que esté alineado con las políticas y objetivos de la Caja.
- j) **Historial de Pago de Servicios:** se va a verificar el historial de pago de servicios básicos como luz, agua y teléfono, como indicador de responsabilidad financiera.
- k) **Condiciones Socioeconómicas:** se va a considerar las condiciones socioeconómicas del solicitante, su estabilidad familiar y las oportunidades de generación de ingresos.
- l) **Antecedentes Legales:** se va a realizar verificaciones de antecedentes legales para asegurarse de que el solicitante no tenga problemas legales que puedan afectar su capacidad de pago.
- m) **Capacidad de Ahorro:** se va a evaluar la capacidad del solicitante para ahorrar regularmente, lo que puede indicar su disposición a cumplir con compromisos financieros.
- n) **Nivel de Educación Financiera:** además se va a considerar el nivel de educación financiera del solicitante y su comprensión de los términos del préstamo.

6.4 Análisis de riesgo

La cartera de créditos se califica en función de los días de morosidad y el segmento de crédito al que pertenece, conforme a los criterios emitidos por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, que se detalla a continuación

Tabla 10. análisis de riesgo

Nivel de riesgo		Productivo	Consumo, microcrédito
		Días de morosidad	
RIESGO NORMAL	A1	DE 0 HASTA 5	DE 0 HASTA 5
	A2	DE 6 HASTA 30	DE 6 HASTA 30
	A3	DE 31 HASTA 60	DE 31 HASTA 60
RIESGO POTENCIAL	B1	DE 61 HASTA 75	DE 61 HASTA 75
	B2	DE 76 HASTA 90	DE 76 HASTA 90
RIESGO DEFICIENTE	C1	DE 91 HASTA 120	DE 91 HASTA 120
	C2	DE 121 HASTA 180	DE 121 HASTA 150
DUDOSO RECAUDO	D	DE 181 HASTA 360	DE 151 HASTA 180
PERDIDA	E	MAYOR A 360	MAYOR A 180

Fuente: Junta de Regulación Monetaria y Financiera

6.5 Garantías y tipos

- a) **Capacidad de pago:** El socio deberá demostrar una capacidad de pago suficiente para cumplir con las cuotas del crédito solicitado. Esto podría incluir la presentación de comprobantes de ingresos, estados financieros personales y otra documentación que respalde su capacidad financiera.
- b) **Historial:** Se revisará el historial crediticio del socio para evaluar su comportamiento previo en términos de pago de deudas y préstamos. Un historial crediticio positivo será una garantía de su compromiso financiero, esto se lo hará por medio de la plataforma de “EQUIFAX”. (ver anexo 8)
- c) **Garantías personales o colaterales:** El socio podría estar requerido a proporcionar garantías personales o colaterales que respalden el crédito, incluirá bienes muebles o inmuebles que puedan ser utilizados como garantía en caso de incumplimiento.
- d) **Propósito del crédito:** El socio deberá presentar un propósito claro y justificable para el crédito solicitado, incluirá la adquisición de un activo específico, la inversión en educación u otros proyectos productivos.
- e) **Plan de pago y uso de fondos:** Se requerirá un plan de pago detallado que indique cómo el socio tiene la intención de reembolsar el préstamo. Además, se solicitará información sobre cómo se utilizarán los fondos del préstamo de manera responsable.
- f) **Cumplimiento de requisitos legales:** El socio deberá cumplir con todos los requisitos legales y regulatorios para obtener un crédito, incluirá la presentación de documentos de identificación válidos, otros requisitos establecidos por las autoridades financieras y la solicitud de crédito que la caja de ahorro de otorga (ver anexo 9).
- g) **Evaluación de riesgos:** La caja de ahorro evaluará el riesgo asociado con otorgar el crédito al socio, incluirá análisis de su capacidad de pago, estabilidad financiera y otros factores relevantes.
- h) **Revisión de deudas existentes:** La caja de ahorro verificará si el socio tiene deudas existentes con la institución u otras entidades financieras, será un factor determinante en la decisión de otorgar el nuevo crédito.
- i) **Compromiso con la caja de ahorro:** Se tomará en cuenta el nivel de compromiso del socio con la caja de ahorro, como la antigüedad y la participación en otros

servicios. Un historial positivo con la institución podría fortalecer su elegibilidad para obtener un crédito.

6.6 Plazos de crédito

Los plazos de los créditos son un aspecto crucial para garantizar que los prestatarios puedan cumplir con sus obligaciones financieras de manera cómoda y que la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario minimice el riesgo de morosidad. De esta manera se va a ver cómo se pueden analizar los plazos de los créditos en función de los montos mencionados:

Tabla 11. plazos de crédito

MONTO	PLAZO
Menor a 499,99	Menos de 3 meses
500 a 999,99	6 a 10 meses
1.000 a 2.000	12 a 18 meses
2.000 a 5.000	1 a 3 años

Fuente: Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

- a) Créditos menores a 499,99 dólares en un plazo no mayor a 3 meses dado que los montos son relativamente bajos lo cual hace que los prestamistas puedan reembolsar de manera más rápida los créditos
- b) Créditos de 500 a 999,99 en un plazo de 6 a 10 meses: Dado que los montos son bajos, los plazos más cortos son apropiados. Plazos de 6 a 10 meses permiten que los prestatarios reembolsen rápidamente el préstamo y eviten cargas financieras excesivas.
- c) Créditos de 1000 a 2000 de 12 a 18 meses: Estos montos ligeramente más altos permiten plazos de 12 a 18 meses. Esto brinda a los prestatarios un margen más amplio para reembolsar el préstamo de manera gradual sin poner en riesgo su situación financiera.
- d) Créditos de 2000 a 5000 de 1 a 3 años: Dado que estos montos son más sustanciales, plazos más largos son apropiados. Plazos de 1 a 3 años permiten una

distribución cómoda de los pagos y dan flexibilidad a los prestatarios para adaptarse a su situación financiera.

Es importante considerar que los plazos deberán ser proporcionales al monto del préstamo y a la capacidad de pago del prestatario. Plazos muy cortos para montos elevados podrían aumentar la carga financiera mensual, mientras que plazos muy largos para montos bajos podrían no ser eficientes y podrían llevar a que los prestatarios paguen más intereses en el tiempo.

6.7 Tasa de interés

La tasa de interés establecida por la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario para sus productos financieros es un factor importante que merece ser analizado desde diversas perspectivas; se consideraron los siguientes factores:

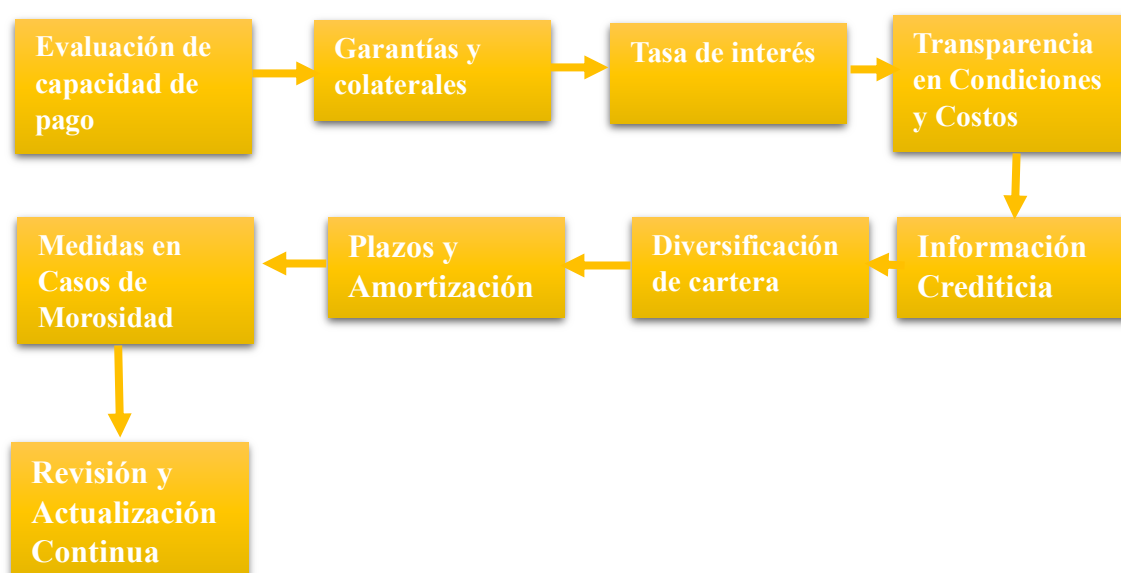


figura 18. factores para analizar las tasas de interés

Fuente: elaboración propia

- a) **Evaluación de Capacidad de Pago:** se establecerá procesos rigurosos de evaluación de la capacidad de pago de los solicitantes de crédito, de acuerdo con las directrices de la SEPS, para asegurar que los prestatarios puedan cumplir con sus obligaciones financieras.
- b) **Garantías y Colaterales:** se definirá criterios claros para la aceptación de garantías y colaterales, en línea con las regulaciones de la SEPS, para respaldar los créditos otorgados y mitigar riesgos.

- c) **Tasa de Interés:** se determinará las tasas de interés según los parámetros establecidos por la SEPS, considerando factores como riesgo, costos y regulaciones para garantizar que sean justas y transparentes.
- d) **Transparencia en Condiciones y Costos:** se asegurará que los términos, condiciones y costos de los productos crediticios sean claramente comunicados a los prestatarios, cumpliendo con las regulaciones de la SEPS para evitar prácticas engañosas.
- e) **Información Crediticia:** se establecerá procesos para la recopilación y reporte de información crediticia a las entidades pertinentes, siguiendo las normativas de la SEPS para mantener registros precisos y actualizados.
- f) **Diversificación de Cartera:** se definirá criterios para la diversificación de la cartera crediticia, en línea con las directrices de la SEPS, para minimizar riesgos y garantizar una distribución adecuada de los préstamos.
- g) **Plazos y Amortización:** se establecerá plazos y condiciones de amortización de acuerdo con las regulaciones de la SEPS, para asegurar que los prestatarios puedan cumplir con sus pagos y evitar el sobreendeudamiento (ver anexo 10).
- h) **Medidas en Casos de Morosidad:** se definirá procesos para la gestión de casos de morosidad, respetando las pautas de la SEPS para la comunicación, negociación y recuperación de cartera.
- i) **Revisión y Actualización Continua:** se establecerá un proceso de revisión periódica y actualización de las políticas de crédito, en línea con las regulaciones cambiantes de la SEPS, para garantizar el cumplimiento constante y la mejora continua.

6.8 Políticas de crédito

Previo al desarrollo de las políticas de crédito, es importante comprender las etapas de la administración y gestión crediticia que esta organización ha identificado, así tenemos:

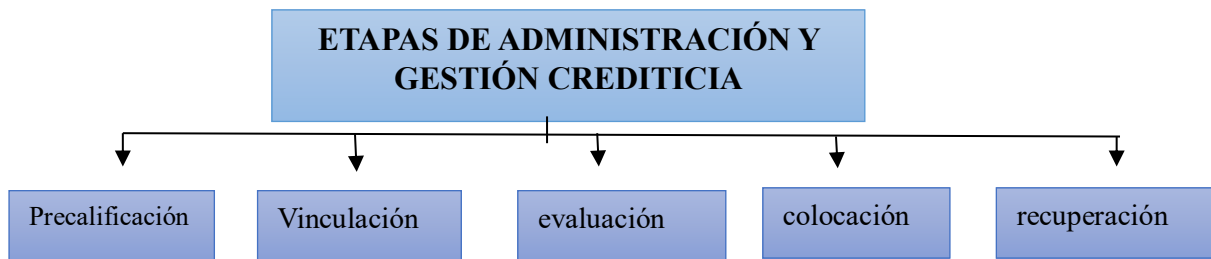


figura 19. etapas de administración y gestión crediticia

fuentes: elaboración propia

La fase de precalificación del crédito se va a constituir de una etapa externa estratégica del proceso, puesto que se desarrolla fuera del departamento de crédito y tiene como objetivo captar la atención y vinculación de nuevos socios, así como, promocionar los diferentes productos desarrollados por la caja

Las fases de vinculación, evaluación y colocación constituirán etapas internas de la administración y gestión crediticia, por estar vinculadas directamente con el departamento de crédito. Dichas fases se desarrollarán de manera desagregada, y estarán sujetas a control.

De manera desagregada, y estarán sujetas a control.

Evaluación y colocación, le corresponde al jefe de crédito y auxiliar de crédito, la evaluación y colocación de crédito.

Finalmente, la fase de recuperación de crédito en razón a sus procesos de actuación, se desarrollarán en dos fases: extra judicial y judicial. La fase extra judicial es aquella en la que las acciones de recuperación de crédito se gestionan internamente por parte de los departamentos de la caja, como el departamento de call center y departamento de crédito; mientras que la fase judicial, es desarrollada y gestionada por abogados internos o externos designados por la caja, para la recuperación de cartera.

6.9 Desembolso de crédito

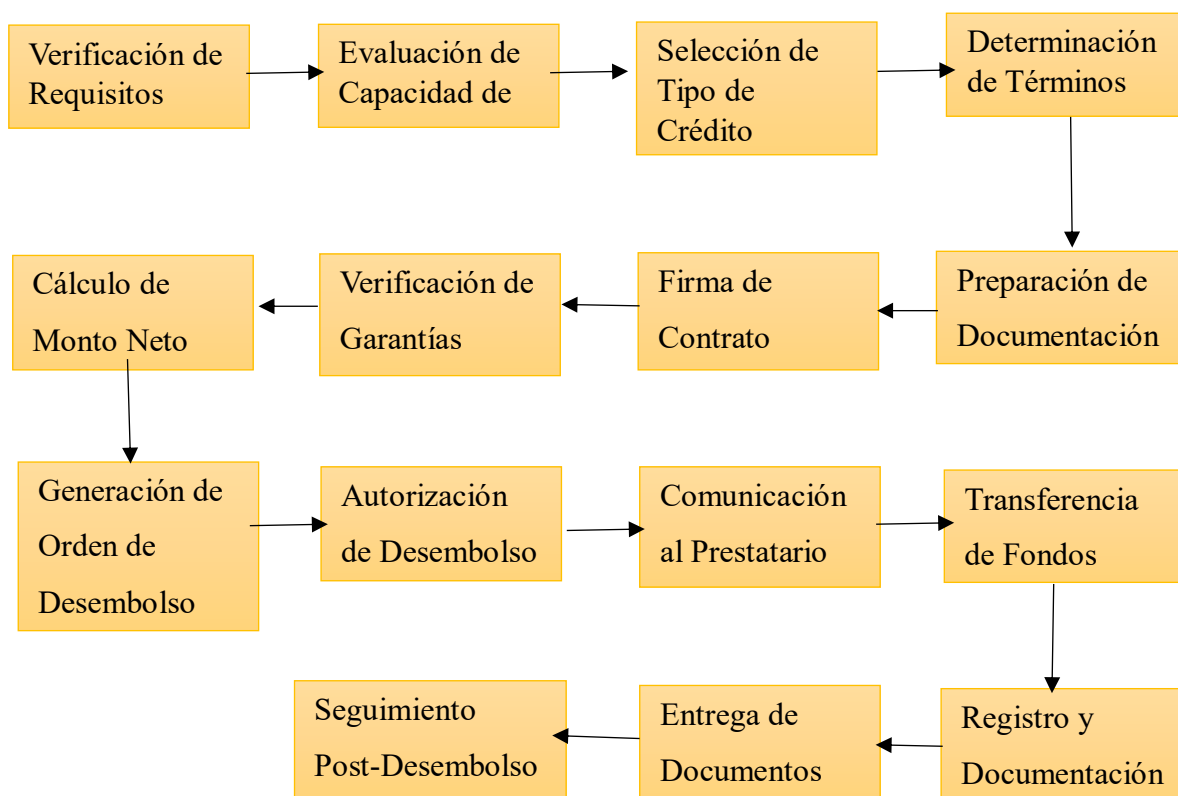


figura 20. desembolso de crédito

fuelle: elaboración propia

- a) **Verificación de Requisitos:** se verificará que el solicitante cumpla con todos los requisitos establecidos por la Caja para la solicitud de crédito, como :
- cedula y papeleta de votación original que se encuentre vigente
 - carta de algún servicio básico
 - croquis del domicilio
 - referencias personales (número de teléfonos)
 - roles de pago
 - apertura de la cuenta con 20\$.
 - solicitud de crédito (ver anexo 8)
- b) **Evaluación de Capacidad de Pago:** se realizará un análisis detallado de la capacidad de pago del solicitante para determinar el monto del crédito y los plazos apropiados. (ver anexo 9)

- c) **Selección de Tipo de Crédito:** se identificará el tipo de crédito que mejor se ajuste a las necesidades del solicitante y al propósito del préstamo.
- d) **Determinación de Términos:** se establecerá los términos y condiciones del préstamo, incluyendo tasa de interés, plazos, cuotas y garantías necesarias.
- e) **Preparación de Documentación:** se preparará la documentación legal y contractual necesaria, incluyendo el contrato de préstamo y los acuerdos de garantía si es necesario.
- f) **Firma de Contrato:** se revisará y explicará detalladamente los términos del contrato al solicitante y obtener su firma de acuerdo.
- g) **Verificación de Garantías:** En caso de requerir garantías, se verificará la validez y legalidad de las mismas antes del desembolso.
- h) **Cálculo de Monto Neto:** se calculará el monto neto del préstamo después de deducir cualquier comisión, seguro u otro cargo asociado. (ver anexo 10)
- i) **Generación de Orden de Desembolso:** se generará una orden de desembolso con todos los detalles relevantes, incluyendo el monto, el plazo y los datos del prestatario.
- j) **Autorización de Desembolso:** se obtendrá la autorización correspondiente de un supervisor o entidad competente dentro de la Caja.
- k) **Comunicación al Prestatario:** se notificará al prestatario sobre la aprobación del crédito, el monto desembolsado y cualquier detalle adicional.
- l) **Transferencia de Fondos:** se realizará la transferencia de los fondos a la cuenta del prestatario o entregar el monto en efectivo, según lo acordado.
- m) **Registro y Documentación:** se registrará todos los detalles del desembolso en los sistemas de la Caja y archivar la documentación correspondiente.
- n) **Entrega de Documentos:** se entregará al prestatario copias de los documentos firmados y el contrato del préstamo para su referencia. (ver anexo 10)
- o) **Seguimiento Post-Desembolso:** se mantendrá una comunicación continua con el prestatario para responder preguntas, brindar asistencia y garantizar que el proceso de pago sea fluido.

Encaje

El encaje está basado en lo establecido en la Resolución Nro. JPRM-2023-(X)2-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria (2023):

Artículo 8.-QUINTA- La aplicación del nivel de encaje requerido para el ejercicio fiscal del año 2023, se aplicará desde el 8 de marzo de 2023, con base en la información de balances diarios generados entre el 23 de febrero al 01 de marzo de 2023, o con la última información disponible en el Banco Central del Ecuador. Hasta tanto, continuarán cumpliendo con el nivel de encaje previsto para el ejercicio del año 2022. Durante este periodo, las entidades del sistema financiero podrán remitir información para verificar su cumplimiento del nivel encaje requerido, sin perjuicio de la potestad del Banco Central del Ecuador de requerir información, de ser el caso (p.5).

El encaje establecido para la caja de ahorro corresponde al 3% del monto solicitado, pagadero al momento de desembolsar el crédito.

2.3. Central de riesgo

En cuanto al análisis de la central de riesgo, se basa en el Artículo 1.- La Superintendencia de Bancos y Seguros establecerá un sistema de registro, denominado central de riesgos, que permita contar con información individualizada y clasificada sobre los deudores de los bancos o sociedades financieras que hagan de cabeza de grupo financiero (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

- Se tomará en cuenta los 30 días que establece la ley para determinar a un socio si se establece en la central de riesgos.

CAPÍTULO IV. RECUPERACIÓN DE CARTERA Y COBRANZA

7.1 obligaciones del jefe de cobranzas

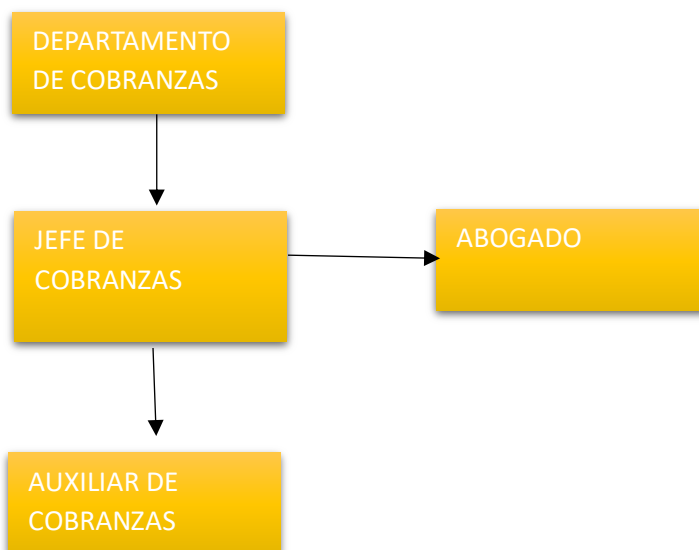


figura 21. obligaciones del jefe de cobranzas

Fuente: Elaboración propia

El jefe de cobranzas es responsable de la gestión de recuperación de cartera tanto interna como externa en las fases extrajudicial y judicial

para asegurar la adecuada gestión de la recuperación de cartera se propuso las siguientes obligaciones:

- Mediante un informe mensual comunicar las acciones empleadas con fecha de gestión, valores y montos a recuperar
- Comunicar al gerente y jefe de créditos los incumplimientos al manual de crédito, respecto a las obligaciones, deberes y atribuciones normadas para cada fase de recuperación de cartera.
- Debe remitir al asesor jurídico el informe de gestión de los abogados para su control y fiscalización de gestiones realizadas.

morosidad y cartera vencida en la caja de ahorro confianza

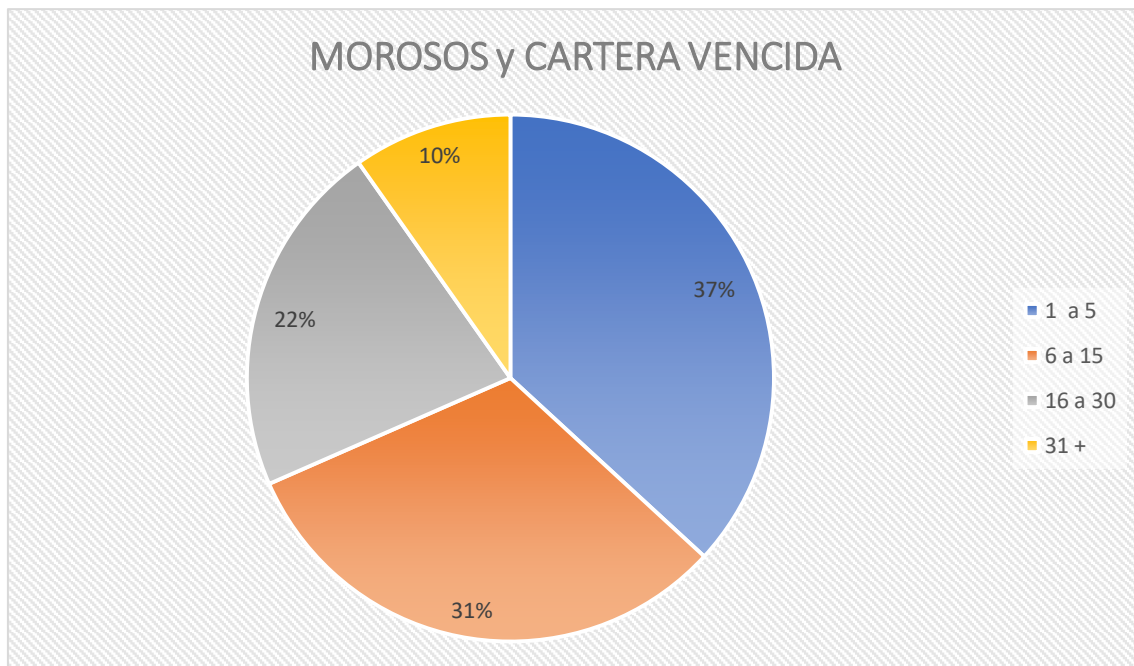


figura 22. morosos y cartera vencida

FUENTE: SINCAJA

Se realizó un análisis dentro de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario, este análisis se realizó por medio de un sistema interno dentro de la caja llamado SINCAJA, en donde se dio a conocer el porcentaje de las personas que se encuentran actualmente en morosidad y las personas que tienen una cartera vencida en su totalidad, en el gráfico se puede observar los días de mora y el número de estas mismas.

Mediante este análisis se creó una serie de políticas y metodologías las cuales están algunas basadas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Junta de Política Regular y financiera, además que también se va a proponer políticas internas de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario.

7.2 POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Según (Guillén Uyen, 2001), la morosidad crediticia constituye una de las más importantes señales que advierten las crisis financieras.

Además, se plantea que los problemas en la rentabilidad se agudizan si se toma en cuenta que la entidad financiera incrementa su cartera de créditos impagos, lo que resulta en la caída de las utilidades. Entonces, un aumento significativo en la morosidad puede provocar un problema de rentabilidad y liquidez, incluso se traduciría en la generación de pérdidas y déficit de provisiones. En este sentido una caja de ahorro y crédito que empieza a sufrir un deterioro de su portafolio de créditos puede ver perjudicada su rentabilidad al aumentar la proporción de créditos con intereses no pagados. (LA REGRESIÓN LOGÍSTICA COMO MODELO DE PREDICCIÓN DEL RIESGO CREDITICIO).

En este sentido la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), establece:

Artículo. 20.- Los intereses vencidos y de mora, de la operación de crédito original no podrán ser objeto de novación. En caso de quedar intereses pendientes, en el respectivo instrumento deberá estipularse su forma de pago, que en ningún caso podrá contemplar la generación de intereses adicionales.

Basados en la SEPS en la Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293 (2022), el reconocimiento de la mora y la implementación de medidas efectivas para gestionarla son elementos fundamentales para el buen funcionamiento y la estabilidad de una Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario. La mora, que se definirá como el retraso en el pago de cuotas o intereses por parte de los prestatarios, puede tener un impacto significativo en la salud financiera de la institución. Por tanto, será esencial contar con políticas y estrategias claras que permitan abordar los diferentes tipos de mora de manera adecuada y promover la recuperación de los fondos prestados.

El presente documento abordará la importancia del reconocimiento de los tipos de mora en una Caja de Ahorro, así como la implementación de políticas de recuperación de cartera y tasas de interés por mora. Se describirán los distintos niveles de morosidad, desde las etapas iniciales de retraso en el pago hasta las situaciones más críticas de incumplimiento. Asimismo, se detallan las diferentes tasas de interés por mora que

pueden ser aplicadas para incentivar a los prestatarios a cumplir con sus obligaciones de pago en los plazos acordados.

Además, se presentará un protocolo detallado para determinar la cartera vencida en la Caja de Ahorro. Este protocolo establece los pasos y procedimientos necesarios para evaluar de manera precisa la cartera vencida y tomar medidas apropiadas para su recuperación. Se hará hincapié en la importancia de una comunicación proactiva con los deudores y en la implementación de estrategias de recuperación escalonadas que se ajusten a las distintas categorías de mora.

En última instancia, el objetivo de este conjunto de políticas, estrategias y protocolos es mantener el equilibrio entre la necesidad de recuperar los fondos prestados y la importancia de mantener relaciones positivas con los prestatarios. El enfoque proactivo y la gestión efectiva de la mora contribuyen a la sostenibilidad financiera de la Caja de Ahorro, fortaleciendo su capacidad para brindar servicios financieros de calidad a sus socios y a la comunidad en general.

7.3 RECONOCIMIENTO DE LA MORA

El reconocimiento de los tipos de mora en una Caja de Ahorro es esencial para gestionar adecuadamente la cartera de créditos y cobranzas. La mora se refiere al retraso en el pago de cuotas o intereses por parte de los prestatarios, lo que puede afectar la salud financiera de la institución.

El reconocimiento de la mora está basado en lo establecido en la el Manual Técnico de Estructuras de Datos propuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2022).

Así también se ha tomado en cuenta lo establecido en la Junta de Política y Regulación Financiera (2015):

Artículo 22.- De acuerdo a lo establecido en el artículo 21 del Código Tributario, en lo referente a las obligaciones en mora, se aplicará 1.5 veces la tasa activa referencial. (p.6)

Artículo 31.- Las operaciones de crédito de las entidades financieras que incurran en mora, se liquidarán a la tasa de mora que corresponda, únicamente por el monto vencido del capital, sea en operaciones al vencimiento o en las que se amortizan por dividendos, y solo desde la fecha de no pago hasta la fecha del día en que se efectúe el pago de la obligación. Esta tasa será la que resulte de aplicar un recargo de hasta el 10% (0.1 veces)

a la tasa que se encuentre vigente para la operación al momento de ocurrir la mora. (p.7), según el número de días que hayan transcurrido desde la fecha de vencimiento hasta el pago de la misma, en función de la siguiente tabla:

DIAS DE RETRASO HASTA EL DIA DE PAGO, RECARGO POR MOROSIDAD

Tabla 12. días de retraso y cargo de interés

DIAS DE RETRASO DE PAGO	RECARGO POR MOROSIDAD
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
+61	10%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Artículo 35.- Las entidades financieras deberán implementar las medidas que sean necesarias para evitar que el destino económico y/o financiero de los préstamos que hayan otorgado, no sea desviado total o parcialmente por el deudor. En caso de detectar dicha situación, la entidad financiera podrá re liquidar los intereses en forma total o parcial, según sea el caso, desde la fecha de concesión del crédito a la tasa de mora que corresponda según lo dispuesto en el artículo 31 de este Capítulo.

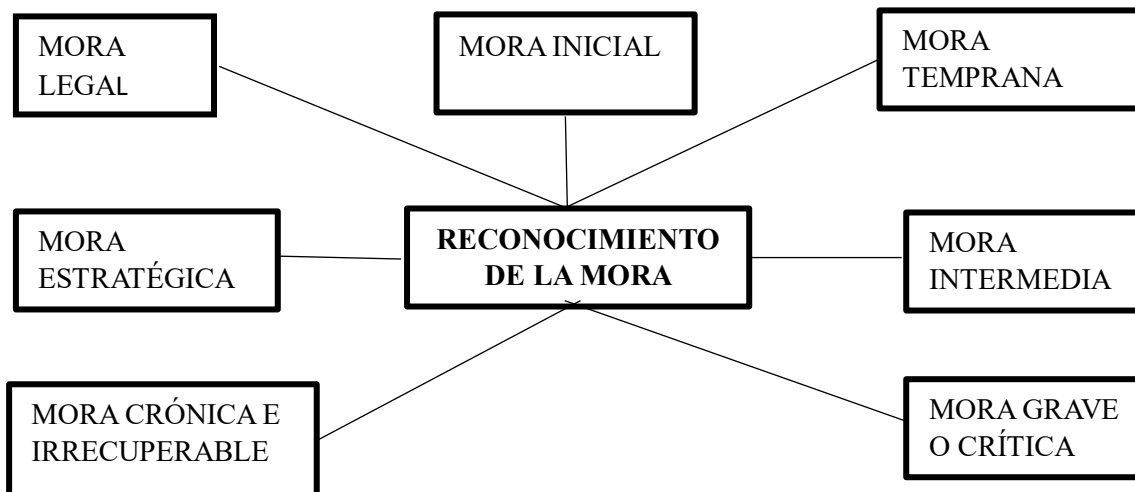


figura 23. reconocimiento de la mora

Fuente: elaboración propia

Mora inicial: si el socio se retrasa menos de un mes para la cancelación de su crédito, para ello se realizarán notificaciones telefónicas por llamada y mensajes de texto.

Mora Temprana: Esta mora ocurre en las primeras etapas de retraso en el pago. Los prestatarios pueden haber omitido el pago de una o dos cuotas. En este punto, se va a enviar recordatorios de pago y llamadas de atención para evitar que la mora se convierta en un problema mayor.

Mora Intermedia: En esta etapa, el socio ha acumulado varios pagos atrasados. Puede ser el resultado de dificultades financieras temporales o falta de comunicación. Aquí es cuando se iniciarán acciones más enérgicas para recuperar los pagos pendientes. Se ofrecerán planes de refinanciamiento o acuerdos de pago.

Mora Grave o Crítica: Cuando la mora se prolonga y los pagos atrasados continúan acumulándose, se considera una mora grave. En este punto, la situación puede indicar problemas financieros más profundos por parte del prestatario. Las medidas de recuperación serán más intensas y pueden incluir la posibilidad de iniciar procesos legales.

Mora Crónica o Irrecuperable: Esta es una mora en la que los esfuerzos de recuperación han sido infructuosos y es poco probable que el socio pueda ponerse al día. En este caso, la caja podrá considerar la deuda como incobrable y proceder a tomar acciones para recuperar lo que sea posible o para gestionar la pérdida.

Mora Estratégica: Algunos socios pueden incurrir en mora estratégica, lo que significa que deliberadamente eluden el pago de sus obligaciones. Esto puede ser una táctica para retrasar o evitar el proceso de cobranza mientras continúan utilizando los fondos prestados.

Mora Legal: En algunos casos, la mora puede llevar a la Caja de Ahorro a tomar medidas legales para recuperar los fondos prestados. Esto podría incluir la presentación de demandas, la ejecución de garantías u otros procedimientos legales.

Tasas de interés por mora

Las tasas de mora por pagos tardíos en una Caja de Ahorro son cargos adicionales que se aplican cuando los prestatarios no cumplen con los plazos de pago acordados. Estas tasas se diseñaron para incentivar a los prestatarios a cumplir con sus obligaciones de pago en tiempo y forma.

a) Tasa de Mora Fija: Se aplicará una cantidad fija como tasa de mora por cada cuota o período de pago vencido.

b) Tasa de Mora porcentual: Se cobrará un porcentaje del monto del pago atrasado como tasa de mora.

c) Tasa de Mora Gradual: En este caso, la tasa de mora aumentará a medida que aumenta el período de atraso.

d) Tasa de Mora por Días: Se establecerá una tasa de mora por cada día de retraso en el pago.

Tabla 13. recargo en USD por morosidad

CARGO USD		RANGOS DE DIAS VENCIDOS DE LA OPERACIÓN					
		1 a 5 días	6 a 10 días	11 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	Más de 90 días
		2%	5%	7%	9%	10%	10%
RANGO DE CUOTAS (USD)	MENOR DE 100	2,00	5,00	6,37	16,22	23,16	25,55
	DE 100 A 199,99	3,00	6,00	7,34	16,45	23,84	26,63
	DE 200 A 299,99	3,00	6,00	7,91	17,82	25,26	29,07
	DE 300 A 499,99	3,00	7,00	8,31	20,33	27,42	32,71
	DE 500 A 999,99	3,00	7,00	8,62	23,98	30,34	37,69
	MAYOR A 1000	3,00	7,00	8,87	28,77	34,00	43,68

Fuente: SINCAJA

7.4 RECONOCIMIENTO DE LA CARTERA VENCIDA

El protocolo siguiente establece los pasos y procedimientos a seguir para determinar la cartera vencida en la Caja de Ahorro. La cartera vencida se refiere a los préstamos que no han sido pagados en el tiempo acordado y que han acumulado un período de retraso. Este proceso es fundamental para mantener la salud financiera de la institución y tomar medidas adecuadas para la recuperación de los fondos prestados.

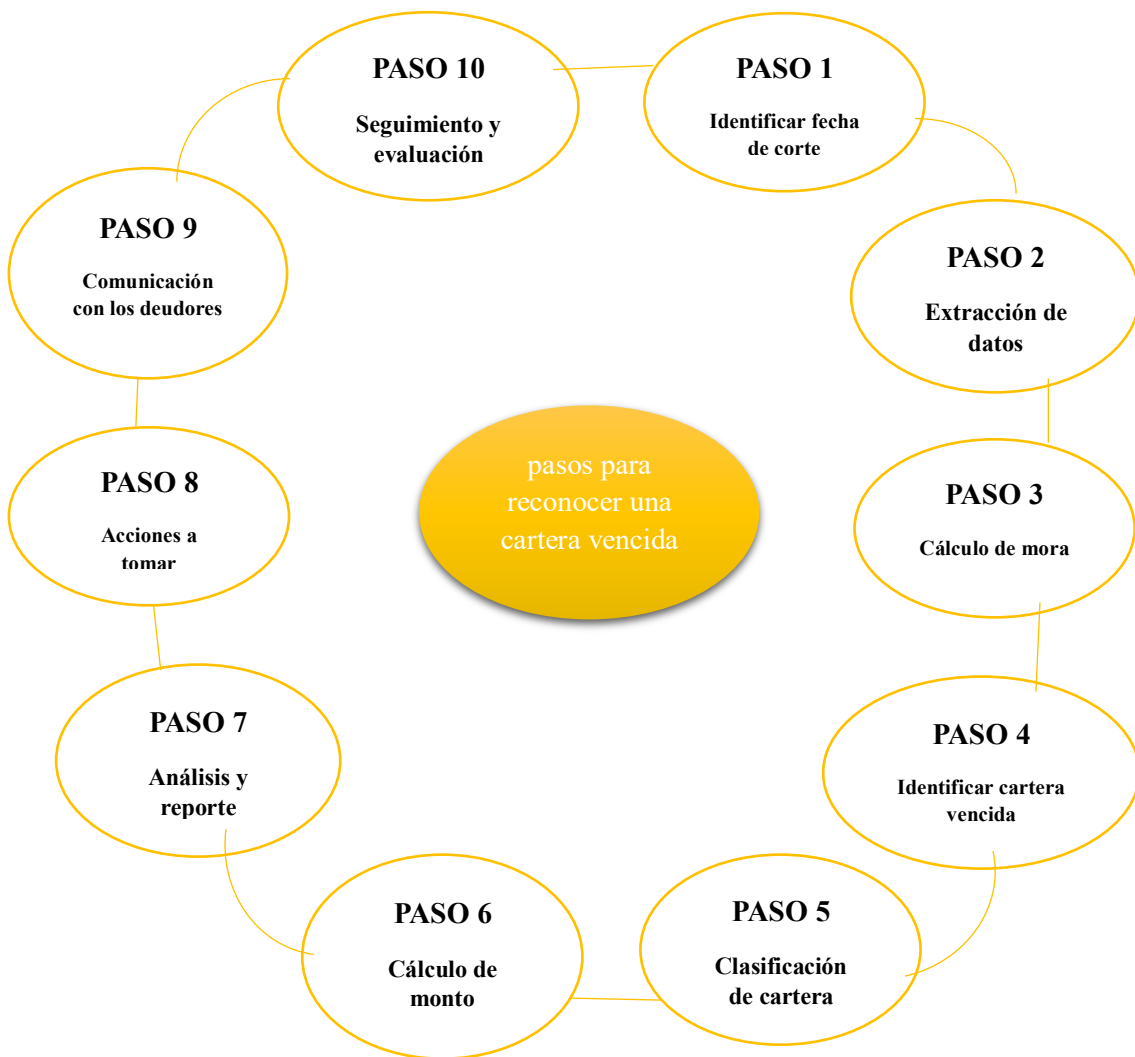


figura 24. pasos para reconocer una cartera vencida

Fuente: elaboración propia

- Paso 1:** Se identificará la Fecha de Corte: se determinará la fecha de corte para el análisis de la cartera. Esta fecha marcará el final del período de evaluación.
- Paso 2:** Extracción de Datos: se extraerá los datos pertinentes de los préstamos otorgados, incluyendo la información de cada préstamo, la fecha de vencimiento original y el estado actual de los pagos.
- Paso 3:** Cálculo de la Mora: se calculará la mora para cada préstamo utilizando la diferencia entre la fecha de vencimiento original y la fecha de corte. Esto determinará el período de retraso en días.
- Paso 4:** Identificación de la Cartera Vencida: se establecerá un criterio para considerar un préstamo como parte de la cartera vencida. Por ejemplo, podrían considerarse como vencidos aquellos préstamos con más de 30 días de retraso en los pagos.
- Paso 5:** Clasificación de la Cartera Vencida: se clasificará la cartera vencida en diferentes categorías según el período de retraso en los pagos. Por ejemplo, podrían crearse categorías como "Vencido de 30 a 60 días", "Vencido de 61 a 90 días", las que en ese momento se encuentren.
- Paso 6:** Cálculo del Monto de Cartera Vencida: se calculará el monto total de la cartera vencida sumando los saldos pendientes de los préstamos que cumplen con los criterios establecidos.
- Paso 7:** Análisis y Reporte: se analizará los datos obtenidos y generar un informe detallado de la cartera vencida. Este informe debe incluir el monto total de la cartera vencida, la distribución en categorías de retraso y cualquier tendencia o patrón identificado.
- Paso 8:** Acciones a Tomar: Con base en el análisis de la cartera vencida, se determinará las acciones a tomar, incluirá estrategias de cobranza específicas para cada categoría de retraso, la revisión de políticas de concesión de crédito o la implementación de planes de refinanciamiento.
- Paso 9:** Comunicación con los Deudores: se comunicará con los socios de la cartera vencida para recordarles su deuda pendiente, ofrecer opciones de pago y establecer un plan de recuperación.

•**Paso 10:** Seguimiento y Evaluación Continua: se brindará un seguimiento constante a cada crédito otorgado.

Políticas de recuperación de cartera

Las políticas de recuperación de cartera de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario revelan una gestión equilibrada y proactiva de la deuda y garantía de la estabilidad financiera de la entidad. Estas políticas demuestran una sólida comprensión de la importancia de mantener una relación positiva con los prestatarios mientras se toman medidas efectivas para garantizar el cumplimiento del préstamo. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estas políticas.

- a. **Política de Comunicación Proactiva:** se establecerá una estrategia de comunicación proactiva con los deudores en situación de morosidad, siguiendo las directrices de la SEPS para mantener una comunicación constante y respetuosa.
- b. **Evaluación Temprana:** se implementará un proceso de evaluación temprana de la cartera, de acuerdo con las pautas de la SEPS, para identificar a los prestatarios en riesgo de morosidad y tomar medidas preventivas oportunamente.
- c. **Negociación Transparente:** Garantizar que las negociaciones con los deudores sean transparentes y justas, siguiendo los principios de la SEPS para fomentar la equidad en los acuerdos de pago y refinanciamiento.
- d. **Medidas de Recuperación Gradual:** se establecerá un enfoque gradual para las medidas de recuperación, comenzando con recordatorios amigables y escalando según las directrices de la SEPS para asegurar el cumplimiento y prevenir la morosidad.
- e. **Registro de Incumplimientos:** se implementará un sistema de registro de incumplimientos en línea con las regulaciones de la SEPS, para asegurar que los antecedentes de morosidad de los prestatarios sean debidamente documentados.
- f. **Acuerdos de Reestructuración:** se definirá procesos claros para la reestructuración de deudas, siguiendo las normativas de la SEPS para garantizar que los acuerdos sean justos y viables para los deudores.
- g. **Medidas de Recuperación Externa:** se definirá los criterios y procesos para el uso de agencias externas de recuperación de deudas, en línea con las regulaciones de la SEPS, para abordar casos de morosidad persistente.

- h. **Reporte a Burós de Crédito:** se asegurará que el reporte de incumplimientos a burós de crédito cumpla con las disposiciones de la SEPS y se realice de acuerdo con los plazos establecidos.
- i. **Monitoreo y Evaluación Continua:** se establecerá un proceso de monitoreo continuo de la efectividad de las políticas de recuperación de cartera, en concordancia con las directrices de la SEPS, para realizar ajustes y mejoras en función de los resultados obtenidos.
- j. **Comunicación proactiva:** desde el momento en que vence un pago por primera vez, se mantendrá una comunicación continua con los deudores a través de múltiples canales, incluidas llamadas telefónicas, mensajes de texto y correos electrónicos.
- k. **Segmentación de Deudores:** se clasificará a los socios por su estado financiero y comportamiento de pago, permitiendo aplicar estrategias de cobranza específicas para cada segmento.
- l. **Negociaciones flexibles:** se brindará opciones de refinanciamiento, reestructuración de deuda y acuerdos de pago que se ajusten a las capacidades financieras del deudor.
- m. **Alerta temprana:** se implementará un sistema de alerta que identifique a los deudores en riesgo de incumplimiento y permita tomar medidas preventivas antes de que la demora se convierta en incumplimiento.
- n. **Acciones legales:** se evaluará la probabilidad de acciones legales por violaciones continuas bajo las leyes y regulaciones aplicables.
- o. **Uso de Garantías:** se usarán las garantías proporcionadas por los deudores como un medio para asegurar la recuperación del crédito retrasado.
- p. **Recordatorios de pago:** se enviarán recordatorios de pago regulares a los deudores a través de canales de comunicación eficientes y amigables.
- q. **Reunión de negociación:** se realizarán reuniones cara a cara con el deudor para discutir opciones de pago, resolver problemas y establecer obligaciones específicas.
- r. **Cobro de deudas subcontratado:** se trabajará con una agencia profesional de cobro de deudas si el cobro de deudas sigue siendo difícil.
- s. **Incentivos y descuentos:** se otorgará incentivos, descuentos o alivios a los deudores que cumplan con los convenios de pago y regular su estatus.

- t. **Evaluación continua:** se evaluará periódicamente la efectividad de la estrategia de recuperación y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.
- u. **Reporte estándar:** se reportará las obligaciones de pago de un deudor a los burós de crédito y burós de crédito.
- v. **Análisis de causa raíz:** se analizará las causas raíz de la morosidad y tomar medidas para abordar los problemas recurrentes en el proceso de crédito y servicio.

7.5 ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA CON POCOS DÍAS DE RETRASO

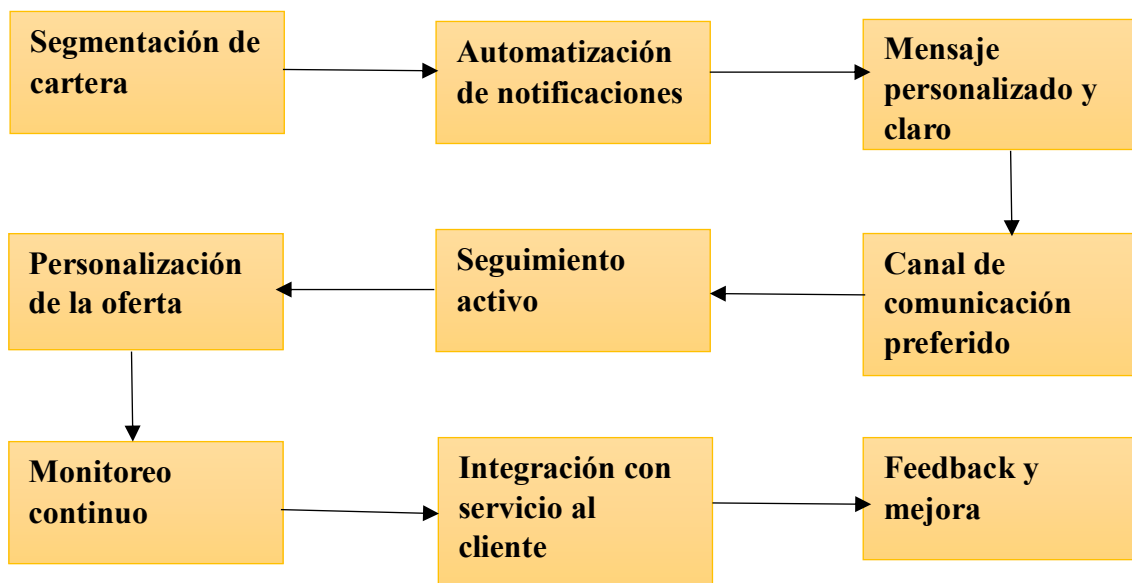


figura 25. estrategias de recuperación de cartera

Fuente : elaboración propia

1. **Segmentación de la Cartera:** se clasificará a los socios en función de la gravedad de la morosidad y el tiempo de retraso, se identificará aquellos con pocos días de retraso y se priorizará para acciones de recuperación inmediatas.
2. **Automatización de notificaciones:** se utilizará sistemas de automatización para programar el envío de notificaciones de recordatorio a los socios con pocos días de retraso, garantizará que la comunicación sea oportuna y constante.
3. **Mensaje personalizado y claro:** se asegurará de que las notificaciones sean personalizadas y claras, se proporcionará detalles precisos sobre la deuda y la fecha límite para evitar la morosidad.

4. **Canal de comunicación preferido:** Utilizar el canal de comunicación preferido por el socio, ya sea correo electrónico, mensaje de texto o llamada telefónica.

Ofrecer opciones de pago rápidas: se facilitará el proceso de pago ofreciendo opciones rápidas y convenientes, como pagos en línea o transferencias electrónicas.

5. **Seguimiento activo:** se realizará un seguimiento de las notificaciones enviadas y los socios contactados. Mantén registros actualizados de las interacciones y las fechas.
6. **Personalización de la oferta:** se ofrecerá una oferta específica para aquellos socios con pocos días de retraso, como un pequeño descuento o la eliminación de ciertas penalidades si realizan el pago dentro de un plazo corto.
7. **Monitoreo continuo:** se realizará un monitoreo continuo de la cartera y los pagos pendientes. Si un socio aún no ha realizado el pago después de las notificaciones iniciales, se considerará aumentar la frecuencia de seguimiento.
8. **Integración con servicio al cliente:** se asegurará de que el personal de servicio al cliente esté informado y pueda brindar asistencia inmediata a los socios que deseen ponerse al día.
9. **Feedback y mejora:** se evaluará la efectividad de las estrategias a través de indicadores clave, como el aumento en los pagos realizados. Se utilizará los resultados para ajustar y mejorar tus enfoques de recuperación en el futuro.

Tabla 14. gestión de créditos

CONTROL DE GESTION	GESTIÓN CENTRALIZADA	DÍAS	ACCIONES	ETAPA
JEFE DE COBRANZA	Call center	0 a 15	Llamada telefónicas y mensajes	EXTRA
	Asesor de crédito	16 a30	1° notificación	JUDICIAL
	Asesor de crédito y call center	31 a 50	Llamadas telefónicas, mensajes y visitas	
	Asesor de crédito	51 a 60	2° notificación	
	Asesor de crédito y call center	61 a 90	Llamadas telefónicas, mensajes y visitas	
	Asesor de crédito	91 a 125	3° notificación	
	Abogado	Mayor a 125	Gestión judicial	JUDICIAL

Fuente: elaboración propia

7.6 REFINANCIAMIENTO

El refinanciamiento en la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario se lo hace con el propósito de poder brindar un apoyo a sus socios en caso de tener algún inconveniente con el crédito vigente.

Requisitos para el refinanciamiento de crédito

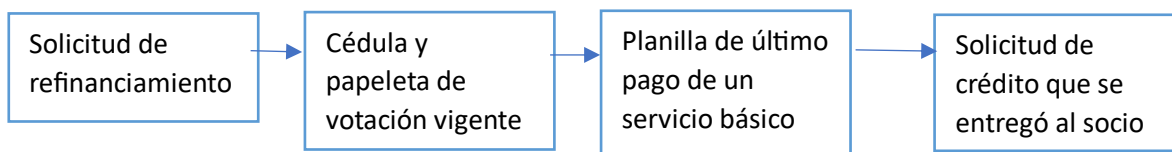


figura 26. requisitos para el refinanciamiento de crédito

Fuente: elaboración propia

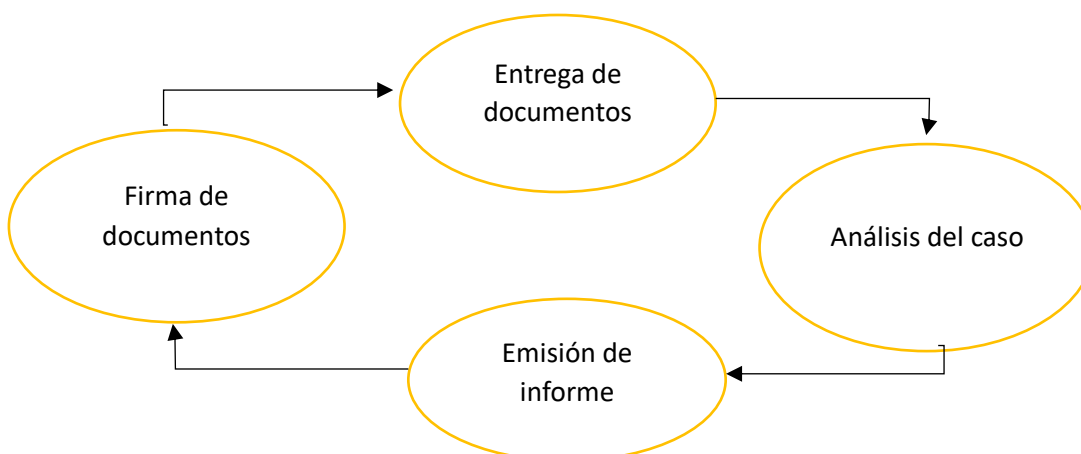


figura 27. pasos para el refinanciamiento de crédito

Fuente: elaboración propia

- Para el proceso de refinanciamiento de crédito, el socio debe presentar su solicitud en el formulario previsto por el área de crédito, donde se detallarán las causas del pedido. Así como la manera en la que cubrirá la obligación en caso de ser refinanciada, Al momento de adjuntar todos los documentos necesarios para el sustento estos serán remitidos al área de cobranzas, El cual se procede con el correspondiente estudio de caso.
- Una vez entregadas las solicitudes de refinanciamiento de crédito. Con sus respectivos sustentos. El responsable del área de crédito. Analizará el caso y éste emitirá un acta de entrega. Donde se detalle la fecha de solicitud efectuada por el socio y la fecha de entrega por parte del área de crédito.
- Estos documentos pasarán a ser entregados al jefe de Cobranzas donde se analizará la capacidad de pago y estabilidad. De esta manera se procede la documentación para conceder o negar el trámite a realizar.

- El refinanciamiento de crédito podrá aplicarse siempre que se haya comprobado que el deudor haya sufrido un deterioro en sus ingresos que efectúan los pagos puntuales de la obligación.
- Una vez estudiado el caso se comunicará al responsable del área de crédito sobre la decisión tomada. Sea concedido o negado el pedido en caso de ser concedido el jefe de créditos debe comunicarse con el socio para que de esta manera se acerque a firmar los documentos necesarios para su refinanciamiento.

7.7 CARTERA CASTIGADA

Cartera castigada. - Corresponde al saldo de las operaciones castigadas de acuerdo a lo dispuesto por las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2022). En consecuencia se puede decir que la cartera castigada son cuentas que tienen un retraso de un largo tiempo y que estas son ya imposibles de recuperar, por lo cual afecta el patrimonio de la caja de ahorros.

Gastos judiciales de recuperación de cartera vencida o castigada.- Valor de los gastos generados por recuperación de cartera vencida o castigada que sean objetivamente determinables, como gastos judiciales u otros que intervengan en la gestión de recuperación. (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2022)

Políticas de castigo de cartera

- Se castigará los créditos irrecuperables que mantenga la caja de ahorro, en favor de alguna otra entidad con calificación E, y que este se encuentre provisionada al 100%
- Los créditos que permanecen vencidos por un periodo de más de 91 días serán castigados
- El jefe de cobranzas analizara mensualmente los créditos a castigar.
- Se revisarán mensualmente los gastos generados por la recuperación de cartera en mora o vencida.
- Si los gastos son reconocibles y corresponden al cometido extrajudicial, se asentará y se tomará en cuenta en los estados financieros.

Proceso extra judicial y judicial

Para iniciar este proceso se debe conocer que existe dos tipos de procesos el proceso extra judicial y el proceso judicial.

Proceso extrajudicial

Gastos de gestión de cobranza extrajudicial por recuperación de cartera en mora y vencida. - Valor de los gastos generados por recuperación de cartera en mora o vencida que sean objetivamente determinables como gastos extrajudiciales. (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2022), para ello la caja entrega una tabla donde se detallan los valores a pagar (ver anexo 11).

Proceso judicial

Este proceso se inicia cuando ya no hay respuesta por parte del socio deudor de la caja de ahorro, este juicio se inicia con la intención de poder recuperar parte de la deuda que se ha perdido y ha venido afectando el patrimonio de la caja. Esto es realizado por parte del abogado interno que tiene la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario. A continuación se observara algunas directrices dadas por parte de la superintendencia de economía popular y solidaria.

- Se registrará el valor de la operación en demanda judicial en el campo correspondiente de la caja de ahorro siempre que la operación cumpla con dicha condición legal. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022)
- Se mantendrá un registro preciso de los valores relacionados con operaciones en demanda judicial en la caja de ahorro. Si la operación está sujeta a una demanda judicial, se incluirá el valor correspondiente. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).
- Será obligatorio registrar el valor de la operación en demanda judicial en la caja de ahorro cuando proceda. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

CAPÍTULO V. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO FINANCIERO PARA SOCIOS

Objetivo del programa

Promover la educación financiera entre los socios para fomentar el pago oportuno, la planificación responsable y el uso adecuado del crédito, contribuyendo a su estabilidad económica y al crecimiento de la comunidad.

8.1 Etapas del Programa

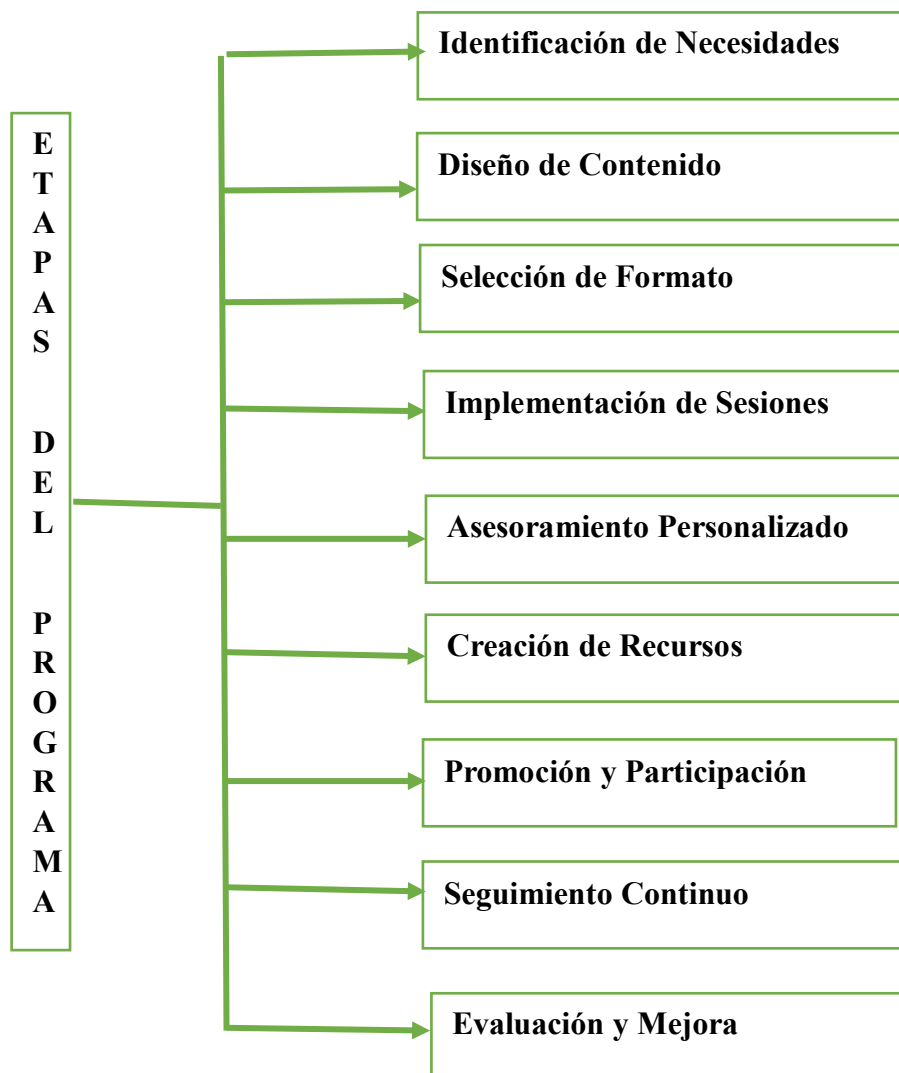


figura 28. etapas del programa

Fuente: elaboración propia

- a) **Identificación de Necesidades:** se realizará encuestas y entrevistas para identificar las necesidades y conocimientos financieros actuales de los socios.

- b) **Diseño de Contenido:** se creará módulos de capacitación sobre temas como presupuesto, ahorro, inversión, deudas y crédito responsable.
- c) **Selección de Formato:** se ofrecerá sesiones presenciales, webinars, videos en línea y materiales impresos para adaptarse a las preferencias de los socios.
- d) **Implementación de Sesiones:** se realizará sesiones regulares de capacitación con expertos en finanzas, utilizando ejemplos prácticos y casos reales.
- e) **Asesoramiento Personalizado:** se ofrecerá asesoramiento financiero individualizado a través de citas programadas con expertos financieros.
- f) **Creación de Recursos:** se desarrollará guías, infografías y herramientas prácticas que los socios puedan utilizar para aplicar lo aprendido.
- g) **Promoción y Participación:** se realizará campañas de promoción para atraer a los socios al programa y fomentar su participación activa.
- h) **Seguimiento Continuo:** se mantendrá contacto constante con los participantes, ofreciendo oportunidades adicionales de aprendizaje y resolviendo dudas.
- i) **Evaluación y Mejora:** se realizará encuestas de satisfacción y evaluación para identificar áreas de mejora y ajustar el contenido y formato según los comentarios de los socios.

8.2 ANÁLISIS DE CRÉDITOS A SECTORES VULNERABLES

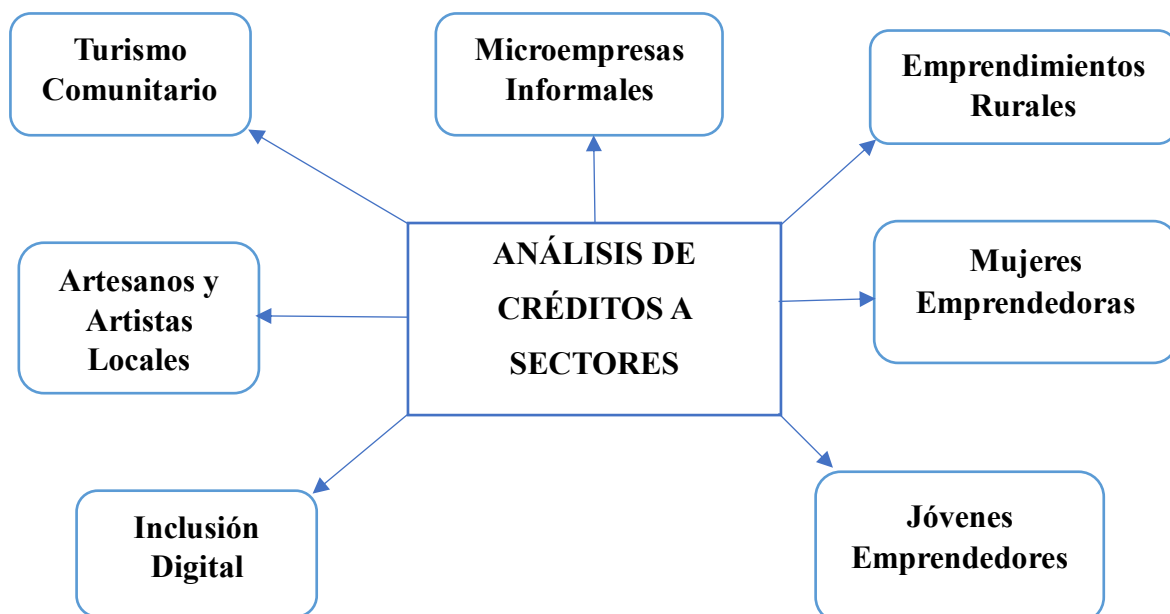


figura 29. análisis de créditos a sectores vulnerables

fuentes: elaboración propia

- **Microempresas Informales:** se identificará microempresas informales en la comunidad que carecen de acceso a financiamiento formal y ofrecerles créditos para fortalecer y expandir sus operaciones.
- **Emprendimientos Rurales:** se apoyará a agricultores y productores rurales con préstamos para invertir en herramientas, tecnología y capacitación que mejoren la producción y la calidad de sus productos.
- **Mujeres Emprendedoras:** se establecerá programas de crédito dirigidos específicamente a mujeres emprendedoras, proporcionando recursos financieros y capacitación para impulsar sus negocios.
- **Jóvenes Emprendedores:** se creará oportunidades de financiamiento para jóvenes que deseen iniciar sus propios negocios, brindándoles el apoyo necesario para desarrollar sus ideas.
- **Inclusión Digital:** se ofrecerá préstamos a emprendedores que deseen crear negocios en línea, promoviendo la inclusión digital y la expansión de mercados.
- **Artesanos y Artistas Locales:** se proporcionará financiamiento a artesanos y artistas locales para la adquisición de materiales, la creación de nuevos productos.
- **Turismo Comunitario:** se apoyará proyectos de turismo comunitario, como alojamiento rural y experiencias auténticas, para impulsar la economía local y preservar la cultura.

Glosario de términos

Administradores: En el presente manual, se considerará como administradores a los miembros del consejo de administración, sus representantes legales y a aquellos responsables de las áreas vinculadas al proceso de crédito.

Cartera por vencer: Hace referencia al saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad hasta una fecha determinada.

Cartera vencida: Se refiere a la porción del saldo del capital de la cartera de crédito que muestra retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Cartera que no devenga intereses: Corresponde a la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida.

Cartera improductiva: Representa la suma de la cartera que no devenga intereses junto con la cartera vencida.

Crédito: Designa un activo de la caja de ahorro que se genera mediante la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos.

Estrategia de gestión de riesgos de crédito: Consiste en un conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objetivo de lograr los resultados propuestos.

Exposición al riesgo de crédito: Se refiere al saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos con el deudor.

Contrato de crédito: Es un instrumento mediante el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente, quien a su vez se obliga a devolverla en los términos y condiciones establecidos.

4.2 CONCLUSIONES

- Se analizó teorías precisas que fortaleció el estudio de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario, además se analizó sus bases teóricas que permitió conocer la importancia de instituir un manual de gestión en el departamento de crédito y cobranzas.
- Se realizó un diagnóstico interno y externo que permitió conocer los procedimientos que se lleva a cabo dentro de la caja, en lo referente al diagnóstico interno se encontró fortalezas y debilidades y el diagnóstico externo permitió conocer oportunidades y amenazas que la caja vino atravesando durante un largo tiempo, y con este estudio se creó la matriz FODA, para que de esta manera tener una mejor gestión de créditos y cobranzas
- Tras el análisis se concluyó la redacción de un buen diseño del manual con políticas y metodologías en lo cual ayuda a gestionar de manera eficiente y eficaces en los departamentos de créditos y cobranzas, de esta manera alcanzar los objetivos empresariales empleando acciones eficaces que permitan dar solución a la problemática establecida en la investigación.

4.3 RECOMENDACIONES

- Se actualizará según la necesidad que requiera la caja, de esta manera mejorar, actualizar o ampliar será: crecimiento, cambios normativos, cambios legales, cambios en la forma de estructura y operación.
- Implementar una adecuada capacitación constante al personal encargado de la gestión de crédito y cobranza, así mantener una mejora de sus colaboradores en el futuro.
- La Caja debe invertir en sistemas de tecnología avanzada que respalden la automatización y seguimiento de los procesos de aprobación y desembolso. Esto no solo mejorará la experiencia de los socios, sino que también proporcionará datos en tiempo real para una toma de decisiones más informada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCID. (2019). *Prevención y gestión de riesgos*. Profit Editorial.
- Barboza, F. (2019). *Estrategias de cobranzas para cada tipo de mora—InConcert Blog*.
<https://blog.inconcertcc.com/es/estrategias-de-cobranza/>
- Barnet, S., Arbonés, M., Pérez, S., & Guerra, M. (2017). CONSTRUCCIÓN DEL REGISTRO DE OBSERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL MOVIMIENTO FUNDAMENTADO EN LA TEORÍA DE LABAN. *Pensar en Movimiento: Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 15(2), 27334. <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v15i2.27334>
- Bernal, P., Segura, L., & Oblitas, R. (2021). *Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell servicios integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020*.
- Bonilla, R., Monteros, A., & Lozano, A. (2022). *Estadísticas y Estudios RFD*.
<https://www.rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-335.pdf>
- Brachfield, P. (2012). Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles. *Credit & Risk Consultants*. <https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles/>
- Bravo, M. A. V., & Baidal, E. N. C. (2018). *AUTOR: WASHINGTON RICARDO LÓPEZ NÚÑEZ*.
<https://n9.cl/u1tc4>
- Caguana, M. A. (2015). *Las políticas de crédito y su impacto en la rentabilidad de la Caja Solidaria Juventud y Desarrollo de la parroquia Juan Benigno Vela* [Bachelor Thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Ingeniería Financiera].
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/17814>
- Carrera, P. Y. C., Valenzuela, C. V. V., Morillo, E. M. M., & Novoa, J. A. N. (2019). Crédito y cobranza. Un análisis en Seguros Equinoccial. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1330>
- Castro, D. E. E., & Calderón, A. V. C. (2018). *Diseño del manual de políticas de crédito y cobranzas para Livestravel S.A.* <https://n9.cl/b21m1>
- Cedeño, J., & Zambrano, J. L. (2022). *La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022. 1949–1973*.
- Chamba, R. (2022). *Riesgo Operativo*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Riesgo-Operativo.pdf>
- Chiriani-Cabello, J. E., Alegre-Brítez, M. Á., & Chung, C. (2020). Management of the credit and collection policies of the MIPYMES for their financial sustainability, Asunción, 2017.

- Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23–30. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). Asamblea de la República del Ecuador. <https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2022/05/COMyF-ULTMOD-11FEB2022.pdf>
- Coronel, M. A. C. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://n9.cl/hi1k4>
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Programa de Educación Financiera*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/08/4-MODULO-IV.pdf>
- Creditforce. (2022). *Recuperación de la Cartera de Crédito—Credit Force*. <https://www.creditforce.com/recuperacion-cartera-credito/>
- Del Valle, E. (2017). *Crédito y cobranzas*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- FINCOMERCIO. (2018). *Manual de Crédito*. https://www.fincomercio.com/wp-content/uploads/2018/03/manual_de_credito.pdf
- Fiorito, D. (2020). *Gestión integral de riesgos en instituciones financieras*. Diego Fiorito.
- Fuertes, J. V. (2011). Cajas De Ahorros: Una Historia Singular. *Cuadernos de Pensamiento Político*, 30, 105–116.
- Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social. (2003). *Papeles de economía española*. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/1056.pdf>
- Gavilanes, D. P., Arévalo, M. P., Fuentes, N. M., & Osorio, B. G. (2021). Análisis para la implementación de cajas de ahorros comunitarias para empresas populares y solidarias del cantón Quevedo, año 2021.: Analysis for the implementation of community savings banks for popular and solidarity companies of the Quevedo canton, year 2021. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8, 162–179. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.641>
- Gaytán, J. (2018). Clasificación de los riesgos financieros. *Mercados y Negocios*, 38, 123–136. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i38.7274>
- Hatum, A., & Marchiori, E. (2021). *Gestión De Personas En Organizaciones Innovadoras: Manual De Teoría Y Práctica Profesional*. Ediciones Granica.
- Hoyo, A. H. (2019). *El precio de mercado. Ejemplos de aplicación en el análisis histórico*. Ed. Universidad de Cantabria. https://www.google.com.ec/books/edition/El_precio_de_mercado_Ejemplos_de_aplicacion/US21DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=oferta+y+demandas&printsec=frontcover
- Jácome, H. (2021). *Inclusión financiera en Ecuador: El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*. Universidade de Santiago de Compostela. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58377.pdf>

- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2000). *Banco Central del Ecuador—Junta de Política y Regulación Monetaria*. <https://www.bce.fin.ec/junta-de-politica-y-regulacion-monetaria>
- Kvam, R. (2018). *Evaluación del impacto social: Integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo*. Inter-American Development Bank.
- Leal, A. L. L., Aranguiz, M. A. A., & Gallegos, J. G. (2018). Análisis De Riesgo Crediticio, Propuesta Del Modelo Credit Scoring1. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVI(1), 181–207.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). (Registro Oficial No. 332). <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- LibreTexts. (2022, octubre 31). *10.5: Análisis de Datos de Investigación de Campo*. LibreTexts Español. [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Sociologia/Introducci%C3%B3n_a_los_m%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n/Libro%3A_Principios_de_Investigaci%C3%B3n_Sociol%C3%B3gica_%E2%80%94_M%C3%A9todos_Cualitativos_y_Cuantitativos_\(Blackstone\)/10%3A_Investigaci%C3%B3n_de_Campo_-_Una_T%C3%A9cnica_Cualitativa/10.05%3A_An%C3%A1lisis_de_Datos_de_Investigaci%C3%B3n_de_Campo](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Sociologia/Introducci%C3%B3n_a_los_m%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n/Libro%3A_Principios_de_Investigaci%C3%B3n_Sociol%C3%B3gica_%E2%80%94_M%C3%A9todos_Cualitativos_y_Cuantitativos_(Blackstone)/10%3A_Investigaci%C3%B3n_de_Campo_-_Una_T%C3%A9cnica_Cualitativa/10.05%3A_An%C3%A1lisis_de_Datos_de_Investigaci%C3%B3n_de_Campo)
- Lopez, H. (2016). *La cobranza, importancia y principios generales – UNIVIA*. <https://univia.info/la-cobranza-importancia-y-principios-generales/>
- Martínez, Á., Cuevas, J., & Hoyo, A. (2005). *La historia económica de las cajas de ahorros españolas*.
- Masaquiza, K., Tite, G., López, M., & Mayorga, M. (2021). *Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito*. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/1636>
- Mazón, E. O. (2017). *DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD EN EL SISTEMA BANCARIO ECUATORIANO*. https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/09/determinantes_morosidad_2017.pdf
- Miranda, S., Ortiz, J. A., Miranda, S., & Ortiz, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: Un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Molano, C. (2017). *Análisis de Crédito*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1312/An%C3%A1lisis%20de%20Cr%C3%A9dito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Morales, A. M., & Morales, J. A. M. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Paredes, B. (2022). *Modelo de gestión para fortalecer el área crédito y cobranza en instituciones financieras*. Universidad Católica del Ecuador.
- Posada, N. L. (2017). Algunas nociones y aplicaciones de la investigación documental denominada estado del arte. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 31(73), 237. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2017.73.57855>
- Quintero, L. (2016). *Manual metodológico para microcrédito*. Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, R. C. (2018). (Registro Oficial Suplemento 648). https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf
- Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Economía Solidaria: Experiencias y Conceptos*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Economia-Solidaria-Experiencias-y-Conceptos.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). Nómina de Cajas Comunales y Cajas de Ahorro. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. <https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/esfps/nomina-de-cajas-comunales-y-cajas-de-ahorro/>
- Ulcungo, O. M. R., & Armijos, R. Y. P. (2016). Análisis de las entidades financieras comunitarias del Ecuador. *ECA Sinergia*, 7(2), 40–49.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Objetivo: Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión de Cartera en la caja de ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo ha sido la evolución de la caja de ahorros en los últimos 5 años?
2. ¿Cuenta con un reglamento interno para recuperación de cartera?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el equipo encargado de la recuperación de la cartera y cómo se abordan?
4. ¿En qué medida se utiliza la tecnología y los sistemas informáticos para mejorar la gestión de la cartera de crédito en la caja?
5. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño que se utilizan para evaluar la gestión de la cartera y cómo se miden actualmente?
6. ¿Cómo se aborda la capacitación y el desarrollo del personal involucrado en la gestión de la cartera de crédito?
7. ¿Qué oportunidades identifica para mejorar la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos relacionados con la gestión de la cartera?
8. ¿Qué recomendaciones específicas haría para establecer un manual de gestión que contribuya para la recuperación de la cartera de crédito en su institución?

Anexo 2 Entrevista dirigida al encargado de recuperación de cartera de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al encargado de recuperación de cartera de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Objetivo: Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión en la Cartera de la caja ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. **¿Cuáles son las políticas o estrategias en la recuperación de cartera?**
2. **¿Cuáles son los factores internos que considera que están afectando la recuperación de la cartera de crédito?**
3. **¿Qué estrategias o enfoques considera que podrían mejorar el seguimiento y la cobranza de los pagos pendientes?**
4. **¿Cuáles son los procedimientos utilizados para la gestión de la cartera y cómo evalúa su eficacia?**
5. **¿Existen aspectos internos que considera se están afectando negativamente la recuperación de la cartera de crédito?**
6. **¿Cuáles son las principales dificultades o barreras que enfrenta al tratar de recuperar los créditos vencidos?**
7. **¿Qué políticas o procedimientos considera que podrían ser modificados o mejorados para agilizar la recuperación de la cartera de crédito?**
8. **¿Considera que puede mejorar la comunicación?**
9. **¿Qué criterios utiliza para establecer estrategias de recuperación de cartera?**
10. **¿Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos involucrados en la gestión de la cartera?**
11. **¿Cuál es el porcentaje de clientes que presenta con morosidad la caja de ahorro?**

Anexo 3 Entrevista dirigida al responsable de otorgación de créditos de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al responsable de otorgación de créditos de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Objetivo: Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión en la Cartera de la caja ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. **¿Qué criterios son utilizados para evaluar y conceder un crédito?**
2. **¿Cómo determina el monto máximo de crédito que puede otorgar a los clientes?**
3. **¿Qué procedimientos utiliza para dar seguimiento a los créditos concedidos?**
4. **¿Qué factores considera que influyen en la tasa de morosidad de la cartera de crédito?**
5. **¿Qué sistema utiliza para evitar conceder a personas con alto riesgo crediticio?**
6. **¿Cuál es el nivel de capacitación y actualización del personal encargado del departamento de créditos?**
7. **¿Qué indicadores son utilizados para evaluar el desempeño del departamento de otorgación de créditos?**
8. **¿Qué aspectos de este departamento podrán mejorarse?**

Anexo 4 encuesta dirigida a los socios de la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Objetivo: Diagnosticar de los factores externos respecto de la gestión de cartera de crédito en la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario con los socios que mantienen un crédito vigente

1. ¿Ha tenido algún tipo de demora en sus pagos?

a) Sí

b) No

2. Si ha tenido mora en tus pagos, ¿cuál fue la duración aproximada de la mora?

a) Menos de 3 meses

b) De 3 a 6 meses

c) Más de 6 meses

3. ¿Cuál fue la causa principal de la mora en sus pagos?

a) Problemas financieros personales

b) Pérdida de empleo

c) Problemas de salud

d) Otros (especificar) _____

4. Durante el periodo de mora, ¿recibió algún tipo de notificación o recordatorio por parte de la caja de ahorro?

a) Sí, recibí notificaciones regulares

b) Sí, recibí recordatorios ocasionales

c) No recibí ninguna notificación

5. ¿Qué acciones tomó para regularizar su situación de mora?

a) Realicé pagos adicionales para ponerme al día

b) Solicité un plan de refinanciamiento

c) Contacté al personal de la caja de ahorro para discutir opciones

d) Otros (especificar) _____

6. En caso de haber utilizado un mecanismo de refinanciamiento, ¿cómo evalúa su efectividad?

a) Muy efectivo

b) Moderadamente efectivo

c) Poco efectivo

d) No utilicé un mecanismo de refinanciamiento

7. ¿Recibió asesoramiento por parte de la caja de ahorro para resolver la mora en los pagos?

a) Sí, recibí asesoramiento detallado y útil

b) Sí, recibí asesoramiento, pero no fue muy útil

c) No recibí asesoramiento

8. ¿Qué medidas tomó la caja de ahorro para cobrar la deuda durante el periodo de mora?

a) Envío de cartas o correos electrónicos de cobro

b) Llamadas telefónicas de seguimiento

c) Visitas personales por parte de representantes de la caja de ahorro

d) Otros (especificar) _____

9. ¿Se aplicaron intereses moratorios durante el periodo de mora?

a) Sí

b) No

10. ¿Considera que la caja de ahorro brinda opciones suficientes para resolver la mora en los pagos?

a) Sí, brinda diversas opciones

b) Sí, pero podría mejorar en ofrecer más opciones

c) No, las opciones son limitadas

11. ¿Considera que la caja de ahorro se preocupa por brindar soluciones efectivas en caso de mora en los pagos?

a) Sí, se preocupa mucho

b) Sí, se preocupa en cierta medida

c) No, no se preocupa lo suficiente

Anexo 5 Entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al gerente de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Objetivo: Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión de Cartera en la caja de ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo ha sido la evolución de la caja de ahorros en los últimos 5 años?

En los últimos 3 años la evolución de la caja de ahorro confianza al desarrollo no ha sido como lo proyectado en un principio, ya que con la llegada del coronavirus fue decayendo y aumentando más la morosidad de los socios que mantenían un crédito vigente, a pesar de toda la caja quiere intenta de diversas maneras recuperar la economía.

Buscando socios que aporten en la caja, de manera que también a las personas que necesiten crecer con sus emprendimientos otorgar créditos.

2. ¿Cuenta con un reglamento interno para recuperación de cartera?

Por el momento no se ha creado un reglamento específico dentro de la caja de ahorro, de tal manera que la caja aún no tiene muy claras las funciones a realizar con respecto a las áreas de crédito y cobranzas

3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el equipo encargado de la recuperación de la cartera y cómo se abordan?

Falta de comunicación oportuna y efectiva

Falta de transporte para facilitar la agilidad en las cobranzas

4. ¿En qué medida se utiliza la tecnología y los sistemas informáticos para mejorar la gestión de la cartera de crédito en la caja?

Actualmente la caja ha empleado la tecnología para de esta manera poder hacer llegar mucho más rápido los comunicados sobre los créditos vencidos, por medio de llamadas telefónicas, mensajes vía WhatsApp.

Pero todavía la caja no dispone de notificaciones por correo electrónicos.

5. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño que se utilizan para evaluar la gestión de la cartera y cómo se miden actualmente?

En la caja de ahorro se trabaja con metas, colocación de crédito que deben cumplir mensualmente según eso se evalúa si es apto para su remuneración.

6. ¿Cómo se aborda la capacitación y el desarrollo del personal involucrado en la gestión de la cartera de crédito?

No existe capacitaciones continuas, existe debilidades falta de conocimiento.

7. ¿Qué oportunidades identifica para mejorar la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos relacionados con la gestión de la cartera?

Poner en práctica la cultura organizacional

Crear una conciencia común

Comunicación clara abierta y eficaz para crear transparencia.

8. ¿Qué recomendaciones específicas haría para establecer un manual de gestión que contribuya para la recuperación de la cartera de crédito en su institución?

Que se ejecute un manual completo con lo necesario para la recuperación de cartera y actualizado acorde a los lineamientos de las entidades que controlan las cajas, de esta manera poder ponerlo en práctica ya en la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario.

Anexo 6 Entrevista dirigida al encargado de recuperación de cartera de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al encargado de recuperación de cartera de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Objetivo: Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión en la Cartera de la caja ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las políticas o estrategias en la recuperación de cartera?

Por el momento no existen políticas bien definidas en la caja, pero el equipo de cobranza trata de crear estrategias mediante el envío de mensajes 1 a 3 días después de que la fecha de pago establecida este en vencimiento, comunicando que el crédito esta vencido y que se acerque a cancelar.

2. ¿Cuáles son los factores internos que considera que están afectando la recuperación de la cartera de crédito?

La caja al no tener creado un manual definitivo para el control de crédito y cobranzas no puede orientarse al momento de controlar los pagos de créditos

3. ¿Qué estrategias o enfoques considera que podrían mejorar el seguimiento y la cobranza de los pagos pendientes?

Conceder opciones de pago.

Administrar adecuadamente la cartera y gestionar con su equipo de cobranzas

4. ¿Cuáles son los procedimientos utilizados para la gestión de la cartera y cómo evalúa su eficacia?

En la caja actualmente se ha utilizado algunos procedimientos que resultan de manera adecuada en la caja como:

se envía mensajes mediante WhatsApp

se realiza llamadas telefónicas

se procede a visitar a domicilio del deudor primero con el asesor de crédito y después con el abogado de la institución.

5. ¿Existen aspectos internos que considera se están afectando negativamente la recuperación de la cartera de crédito?

Si, hay aspectos internos los cuales han afectado de manera negativa la recuperación de cartera como la coordinación, trabajo en equipo y la comunicación oportuna.

6. ¿Cuáles son las principales dificultades o barreras que enfrenta al tratar de recuperar los créditos vencidos?

Pues perdida de negocio del cliente

Negación de pago del cliente

Perdida de recursos económicos y humano

Cambio de domicilio, no se puede localizar

Por enfermedad no paga

Por muerte no se puede recuperar si no tiene seguro

7. ¿Qué políticas o procedimientos considera que podrían ser modificados o mejorados para agilizar la recuperación de la cartera de crédito?

Tres días de anticipación enviar mensajes de recordatorio, segundo llega la fecha al siguiente día se envía mensajes hasta tres días, después de tres días llamar hasta quinto día, al sexto día primero notificación del asesor, si no hace caso la segunda y la tercera, y después jefe de cobranzas hace una sola notificación

Y por último una notificación del departamento legal del abogado con notificación

Si no hace caso el proceso legal, demanda y embargo de bienes

8. ¿Considera que puede mejorar la comunicación?

En la caja de ahorro, se encarga el departamento de talento humano reunir continuamente a una capacitación a todo el personal en lo cual se sientan satisfechos y con confianza en su área laboral.

9. ¿Qué criterios utiliza para establecer estrategias de recuperación de cartera?

Los criterios más utilizados para la recuperación de cartera es ver la zona en donde pertenece el socio, mientras más cerca sea la manera de cobrar es mucho más amplia que incluso puede llegar a cobros semanales y diarios

10. ¿Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos involucrados en la gestión de la cartera?

No, al no tener una capacitación oportuna no existe una buena comunicación.

11. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que presenta con morosidad la caja de ahorro?

Hasta el mes de mayo en los créditos existe un porcentaje 16.56 de morosidad.

Anexo 7 Entrevista dirigida al responsable de otorgación de créditos de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al responsable de otorgación de créditos de la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario

Objetivo: Diagnosticar de los factores internos respecto de la gestión en la Cartera de la caja ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Qué criterios son utilizados para evaluar y conceder un crédito?

Carácter

Capacidad

Capital

Colateral y condiciones

La reducción de la pobreza, la inclusión, la escala de créditos, el monto del crédito, el riesgo, la tasa de interés y el respaldo de créditos.

2. ¿Cómo determina el monto máximo de crédito que puede otorgar a los clientes?

El monto a concederse debe relacionar a la capacidad de pago del cliente

3. ¿Qué procedimientos utiliza para dar seguimiento a los créditos concedidos?

Se realiza visitas al domicilio o negocio proceder a la revisión del crédito generado si lo están utilizando para las actividades, servicios, productos solicitados.

4. ¿Qué factores considera que influyen en la tasa de morosidad de la cartera de crédito?

Bajos ingresos del negocio

Mala administración de los negocios y no cumplen la rentabilidad

Aumento de la tasa de desempleo

5. ¿Qué sistema utiliza para evitar conceder a personas con alto riesgo crediticio?

Se trabaja en el sistema llamado EQUIFAX, verificación el buró de crédito en lo cual nos ayuda observar si percibe un puntaje alto o deudas en otras instituciones.

6. ¿Cuál es el nivel de capacitación y actualización del personal encargado del departamento de créditos?

No existe capacitación continua en lo cual no hay una comunicación en los departamentos

7. ¿Qué indicadores son utilizados para evaluar el desempeño del departamento de otorgación de créditos?

Los tipos de interés, la inflación, las ventas de viviendas y la productividad y el crecimiento económico general

8. ¿Qué aspectos de este departamento podrán mejorarse?

Mejorar la comunicación entre departamentos, liderazgo, trabajo en equipo.

Anexo 8

EQUIFAX

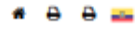
EQUIFAX

REPORTE **360°**

Empresa: CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO

Usuario: SONIA CAROLINA CALAGULLIN LECHON

Fecha de informe: 13/6/2023 Hora: 15:33



NOMBRE:

ALMEIDA MACIAS ANGELICA MARIA

CI:

0918932559

\$ Resumen del Informe



Identificación

Nombre	ALMEIDA MACIAS ANGELICA MARIA
--------	-------------------------------

Información Empresa

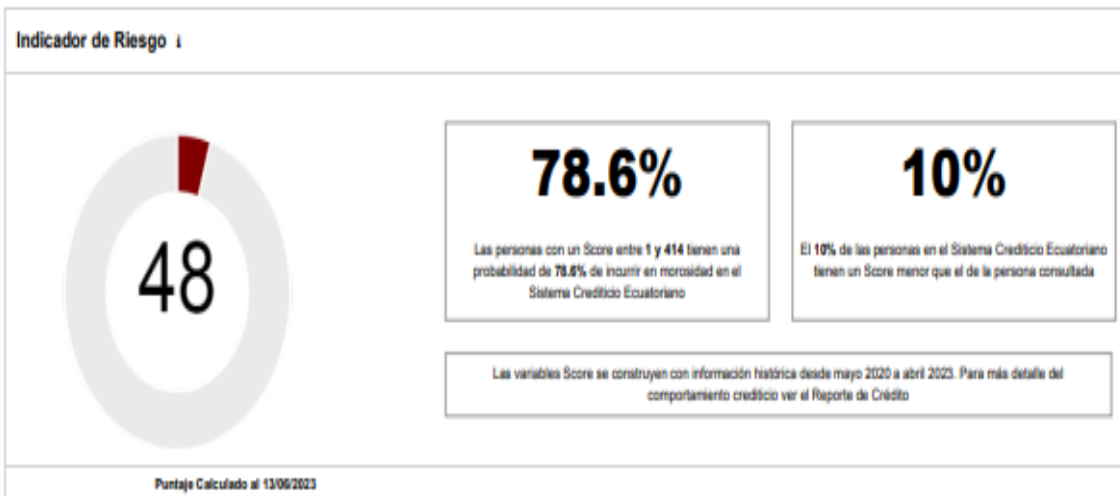
i ALMEIDA MACIAS ANGELICA MARIA No registra información

Resumen

Saldo Total Operaciones Impagos ↓	\$ 740,46	Total Operaciones Impagos ↓	2
Saldo Total Operaciones Demanda Judicial ↓	\$ 0,00	Total Operaciones Demanda Judicial ↓	0
Saldo Total Operaciones Cartera Castigada ↓	\$ 0,00	Total Operaciones Cartera Castigada ↓	0

Indicadores Clave



















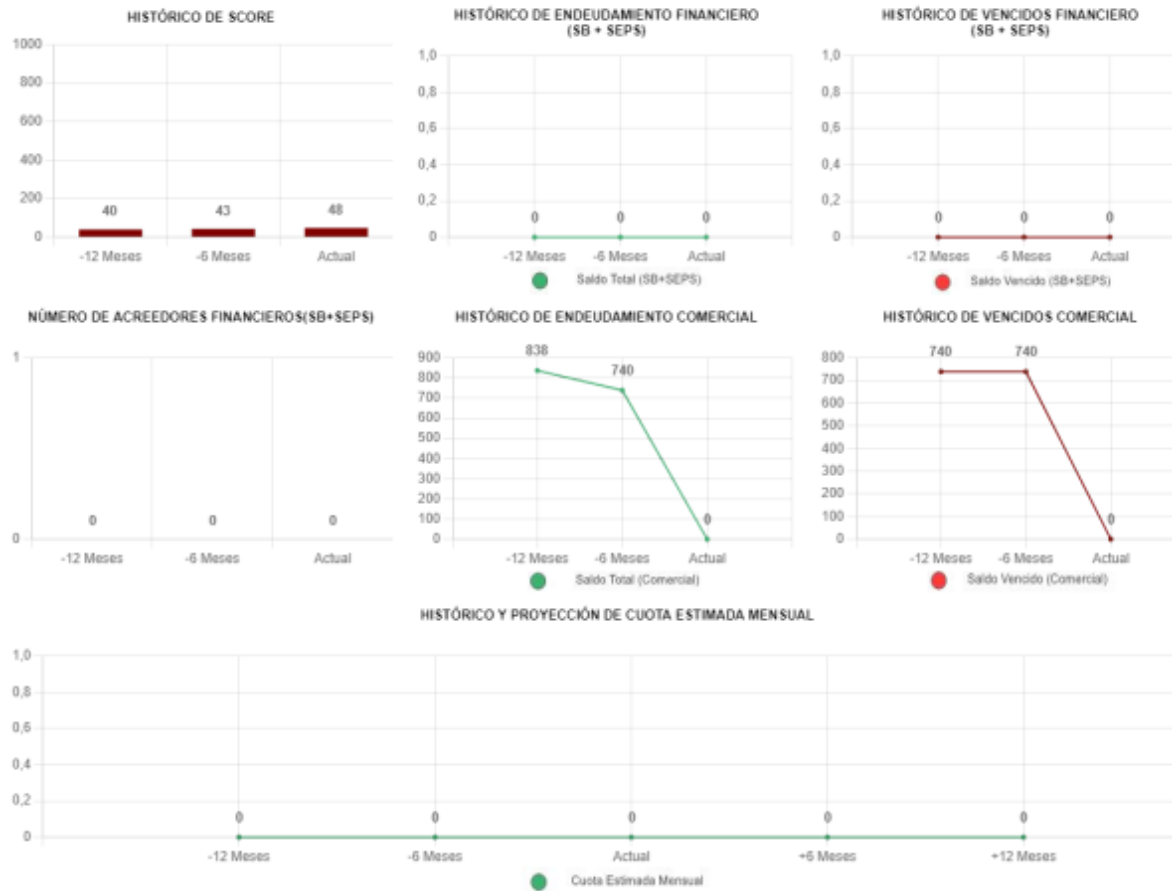
↓ El Puntaje es un valor que puede variar entre 1 y 999.
A mayor puntaje menor es el riesgo.

FACTORES QUE INFLUYEN EN SU SCORE

Score v4 - D

	Factor	Impacto	Valor
	Tiempo desde el primer crédito en SB y Coops S1 		0 meses
	Cantidad de Operaciones sin mora 		0
	Días de atraso promedio 		1.033 días
	Cantidad de operaciones con mora SICOM 		5
	Presencia de mora (3 últimos meses) 		Más de 0 días de atraso
	Valor promedio de deudas vencidas 		\$ 124,47

DASHBOARD DE INDICADORES



Identificación Personal



Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero Regulado SB, Regulado SEPS y Sector Comercial.

Acreedor	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Entidades Reguladas SEPS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sector Comercial (INFOCOM)	0,00	0,00	740,46	740,46	0,00	0,00
Total:	0,00	0,00	740,46	740,46	0,00	0,00

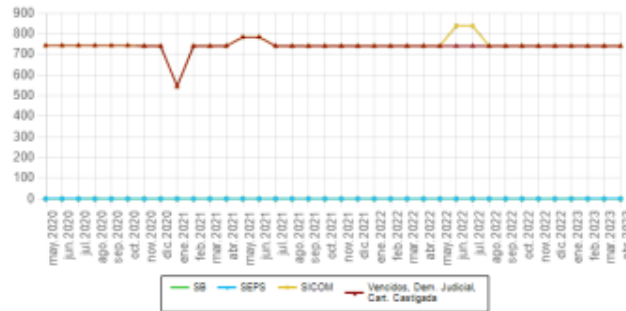
Resumen de Morosidades

Resumen de Morosidades Impagas (SB + SEPS)

Morosidades Mes Actual	0 Operaciones en Mora	₺ 0,00 Saldo Total en Mora	4 Total Operaciones Año
----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------

Resumen de deudas consolidadas de SB - SEPS - SICOM

Gráfico de la evolución deuda total y vencida Período: mayo 2020 - abril 2023. -Directo



Deuda reportada por el Sistema Financiero a abril 2023

i No tiene Datos para este segmento

CENTRAL DE SICOM (Información de Entidades Comerciales No Reguladas por la SB)

Institución	Fecha de Corte	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Capo / Monto Original	Fecha de Apertura	Fecha de Vencimiento	Total Vencer	NET	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Cuota Mensual
SETEL (TVCABLE)	30/04/2023	TITULAR	Consumo	501,60	26/06/2019	10/05/2023	0,00	0,00	501,60	0,00	0,00	501,60	0,00
MOVISTAR	30/04/2023	TITULAR	Consumo	238,96	20/10/2018		0,00	0,00	238,96	0,00	0,00	238,96	0,00

Detalle distribución de endeudamiento a abril 2023

Data Consolidada		Data SB				Data SEPS			Data SICOM			
Fecha Corte	Institución	Tipo Crédito	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Titular	Garante	Codeudor	Tarjeta Crédito	Ac. Conc.	Detalle	Opcion
* Abril 2023	Sector Comercial (SICOM)		740,46	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	0,00			CONS

* Última fecha en la que reportó la Institución

Deuda histórica Período mayo 2020 a abril 2023

NOTA: para revisar el detalle de operaciones de cada mes, usted debe ingresar a la sección correspondiente Data SB, Data SEPS o Data SICOM

Data Consolidada		Data SB						Data SEPS				Data SICOM			
Mes	Por Vencer	No Deven.	1 mes	2 meses	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses	24 meses	36 meses	Mes 36 meses	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Opcion
Abr. 2023	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	740,46	SICOM
Mar. 2023	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	740,46	SICOM
Feb. 2023	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	740,46	SICOM

Ene. 2023	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	740,46	SICOM
Dic. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	740,46	SICOM
Nov. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Oct. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Sep. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Ago. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Jul. 2022	97,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	837,46	SICOM
Jun. 2022	98,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	838,46	SICOM
May. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Abr. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Mar. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Feb. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Ene. 2022	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Dic. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Nov. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Oct. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Sep. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Ago. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Jul. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Jun. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	545,15	0,00	238,86	0,00	0,00	784,01	SICOM
May. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	545,15	0,00	238,86	0,00	0,00	784,01	SICOM
Abr. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Mar. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Feb. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	740,46	SICOM
Ene. 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	545,15	0,00	0,00	0,00	0,00	545,15	SICOM
Dic. 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	0,00	740,46	SICOM
Nov. 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,60	0,00	238,86	0,00	0,00	0,00	740,46	SICOM

Mes															
Sep. 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	503,84	0,00	0,00	238,86	0,00	0,00	0,00	742,70	SICOM
Ago. 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	503,84	0,00	0,00	238,86	0,00	0,00	0,00	742,70	SICOM
Jul. 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	503,84	0,00	0,00	238,86	0,00	0,00	0,00	742,70	SICOM

Composición estructura del vencimiento a abril 2023

Data Consolidada		Data SB			Data SEPS		Data SICOM		
Fecha Corte	Institución Financiera	Total por Vencer	Total Vencida	No devenga intereses	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Ac. Conc.	Opcion
* Abril 2023	Sector Comercial (SICOM)	0,00	740,46	0,00	740,46	0,00	0,00		CONS
	TOTAL:	0,00	740,46	0,00	740,46	0,00	0,00		CONS

* Última fecha en la que reportó la institución

Créditos otorgados últimos 12 meses (No incluye tarjetas de crédito)

¡ ALMEIDA MACIAS ANGELICA MARIA No registra créditos en los 12 últimos meses

Análisis de Saldos por Vencer (SB + SEPS)

Periodo de Operaciones por Vencer	Cantidad Operaciones por Vencer	Saldos por Vencer
Actual	0	0,00
1 a 3 meses	0	0,00
3 a 6 meses	0	0,00
6 a 12 meses	0	0,00
+12 meses	0	0,00

[Ver evolución histórica de la estructura de vencimientos](#)

Cuota Estimada Mensual

Esta cuota se calcula en base a supuestos realizados por Equifax y considerando lo reportado por el Sistema Financiero Regulado SB, Entidades Reguladas SEPS y el Sector Comercial (SICOM).

Cuota estimada mensual >>

No tiene deuda.

❗ La persona consultada mantiene los siguientes valores en operaciones vencidas:

Total Vencido:	740,46 USD.
----------------	--------------------

Total Demanda Judicial:	0,00 USD.
-------------------------	------------------

Total Cartera Castigada:	0,00 USD.
--------------------------	------------------

MANEJO DE CUENTAS CORRIENTES

i (Información proporcionada por la SB el 13 de junio de 2023)

i ALMEIDA MACIAS ANGELICA MARIA Es persona habilitada para manejo de cuentas Corrientes de acuerdo a normativa emitida por SB.

DETALLE DE ENTIDADES QUE LE HAN CONSULTADO

Entidad que Consultó	Jun 2023	May 2023	Abr 2023	Mar 2023	Feb 2023	Ene 2023	Dic 2022	Nov 2022	Oct 2022	Sep 2022	Ago 2022	Jul 2022
URGILES AYALA ESTELA ANA LUCIA / EASY COMPU									x			

\$ Segmentos de Reportes Tradicionales



DIRECCIONES Y TELÉFONOS

CENTRAL DE SICOM (Información de Entidades Comerciales No Reguladas por la SB)

Acreedor	Fecha de Corte	Tipo Riesgo	Saldo Deuda	Valor Por Vencer	No Devenga Int	Valor Vencido	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Tiempo Vencido Días
SETEL (TVCABLE) - telf: 026002400	30/4/2023	TITULAR	501,60	0,00	0,00	501,60	0,00	0,00	1.206
MOVISTAR - telf: 022227700	30/4/2023	TITULAR	238,86	0,00	0,00	238,86	0,00	0,00	1.707
Total:			740,46	0,00	0,00	740,46	0,00	0,00	

[Ver Información Histórica en INFOCOM](#)

Institución	Fecha	Mensaje
CONECCEL - telf: 042515555	30/04/2023	CLIENTE AL DIA EN SUS PAGOS

CENTRAL DE CREDITO (Información proporcionada por la SB - el 08 de Junio 2023 - SEPS - el 08 de Junio 2023 - Período: mayo 2020 - abril 2023.)

Gráfico de la evolución deuda total y vencida Período mayo 2020 a abril 2023. Directo

i ALMEIDA MACIAS ANGELICA MARIA No registra endeudamiento Directo

Anexo 9

SOLICITUD DE CREDITO



CAJA DE AHORRO
Confianza al Desarrollo Comunitario
"Apogamos tus sueños"

SOLICITUD DE CREDITO

Nota: Los datos por usted proporcionados son de carácter confidencial y sujetos de comprobación, cualquier dato comprado como falso será causa suficiente para negar el crédito.

Socio No.:	DEUDOR () GARANTE ()	Del socio No.:	Fecha de solicitud: / / 20																																						
DATOS DEL CRÉDITO																																									
MONTO DE SOLICITADO \$ _____ dólares Para un plazo de _____ meses	DESTINO DEL PRÉSTAMO Comercio <input type="checkbox"/> Construcción de casa <input type="checkbox"/> Ganadería <input type="checkbox"/> Compra de vehículo <input type="checkbox"/> Agricultura <input type="checkbox"/> Compra de Electrodomésticos <input type="checkbox"/> Compra de terreno <input type="checkbox"/> Pago de deudas <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	FORMA DE PAGO Cuotas semanales <input type="checkbox"/> Cuotas mensuales <input type="checkbox"/> Cuotas trimestrales <input type="checkbox"/> Al vencimiento <input type="checkbox"/>	¿FECHA QUE PUEDE PAGAR?: _____ ¿CUANTO PUEDE PAGAR?: \$ _____																																						
DATOS DEL SOLICITANTE / GARANTE																																									
Nombres y Apellidos: _____ C.I.: _____ Nivel Académico: _____ Correo electrónico: _____ Estado civil: _____ Edad: _____ años Domicilio: Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Comunidad _____ Sector / Barrio: _____ Ciudadela: _____ Dirección (calles): _____ No. casa: _____ Referencia del domicilio: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ Nº de Cargas familiares () Existen separación de bienes: SI () NO () Casa propia () Arrendada () Familiar () Otros: _____ Tiempo de residencia: _____ años																																									
DATOS DEL CÓNYUGE																																									
Nombres y Apellidos: _____ C.C.: _____ Nivel Académico: _____ Correo electrónico: _____ Edad: _____ años Teléfono: _____ Celular: _____ Ocupación: _____ Nombre de la Empresa _____ Dirección de la Empresa: _____ Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Telf. de la Empresa: _____ Tiempo que trabaja _____ años. Sueldo que percibe \$ _____ Es socio de la Caja Ahorro No () Si () Nº: _____																																									
OCUPACIÓN EN CASO DE SER EMPLEADO																																									
Nombre de la Empresa: _____ Dirección de la Empresa: _____ Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Telf. de la Empresa: _____ Tiempo que trabaja: _____ años. Cargo que desempeña: _____ Sueldo que percibe \$ _____																																									
OCUPACIÓN EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO																																									
Nombre del Negocio: _____ Dirección de la Empresa: _____ Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Telf.: de la Empresa _____ Tiempo que trabaja _____ años. Cargo que desempeña _____ Utilidad mensual que percibe \$ _____																																									
DECLARACIÓN DE INGRESO Y GASTOS DEL SOLICITANTE / GARANTE (MENSUAL)																																									
INGRESOS Sueldo mensual como empleado \$ _____ Utilidad mensual negocio propio \$ _____ Sueldo / Remuneración de cónyuge \$ _____ otros ingresos (justifique) \$ _____ TOTAL INGRESOS \$ _____	GASTOS Alimentación \$ _____ Educación \$ _____ Arriendo \$ _____ Servicios Básicos \$ _____ Transporte \$ _____	GASTOS Salud \$ _____ Pago de Préstamos \$ _____ Otros \$ _____ TOTAL DE GASTOS \$ _____ UTIL. NETA = Ingresos-gastos \$ _____																																							
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL																																									
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align:center;">ACTIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>CAJA / BANCOS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>CTAS. POR COBRAR</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>MERCADERÍA</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>TERRENO</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>CASA</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>VEHÍCULO</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>ENSERES</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>OTROS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>TOTAL ACTIVOS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> </tbody> </table>	ACTIVOS		CAJA / BANCOS	\$	CTAS. POR COBRAR	\$	MERCADERÍA	\$	TERRENO	\$	CASA	\$	VEHÍCULO	\$	ENSERES	\$	OTROS	\$	TOTAL ACTIVOS	\$	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align:center;">PASIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>DEUDAS / BANCOS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>DEUDAS / COOPERATIVAS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>PROVEEDORES</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>CASAS COMERCIALES</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>PRESTAMISTA</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>OTROS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr><td>TOTAL PASIVOS</td><td style="text-align:right;">\$</td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align:center;">PATRIMONIO = ACTIVO - PASIVO</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align:center;">PATRIMONIO = \$</td> </tr> </tbody> </table>	PASIVOS		DEUDAS / BANCOS	\$	DEUDAS / COOPERATIVAS	\$	PROVEEDORES	\$	CASAS COMERCIALES	\$	PRESTAMISTA	\$	OTROS	\$	TOTAL PASIVOS	\$	PATRIMONIO = ACTIVO - PASIVO		PATRIMONIO = \$	
ACTIVOS																																									
CAJA / BANCOS	\$																																								
CTAS. POR COBRAR	\$																																								
MERCADERÍA	\$																																								
TERRENO	\$																																								
CASA	\$																																								
VEHÍCULO	\$																																								
ENSERES	\$																																								
OTROS	\$																																								
TOTAL ACTIVOS	\$																																								
PASIVOS																																									
DEUDAS / BANCOS	\$																																								
DEUDAS / COOPERATIVAS	\$																																								
PROVEEDORES	\$																																								
CASAS COMERCIALES	\$																																								
PRESTAMISTA	\$																																								
OTROS	\$																																								
TOTAL PASIVOS	\$																																								
PATRIMONIO = ACTIVO - PASIVO																																									
PATRIMONIO = \$																																									

Anexo 10

TABLA DE AMORTIZACIÓN

 <p>CAJA DE AHORRO Confianza al Desarrollo Comunitario <i>"Apoyamos tus sueños"</i></p>	<p>"Apoyamos tus sueños"</p>
---	-------------------------------------

TABLA DE AMORTIZACIÓN		FECHA EMISIÓN	2023-08-14
		AGENCIA	MATRIZ
No. PRESTAMO	11200392	MONEDA	DOLARES
TIPO PRESTAMO	Consumo	CODIGO CLIENTE	1000334
APELLIDOS Y NOMBRES	FONTE CHICAIZA MARIA CELESTINA	N° CUENTA DE AHORROS	1000337
		CEDURIF/PASAP	1002786505
DIRECCION	MIRADOR DE GONZALEZ EN EL LETRERO MIRA LAGO.	TELEFONO	0979985067

DATOS DE LA OPERACIÓN			
PRESTAMO	5.000,00	FECHA DE CONCESIÓN	2023-06-27
TASA INT. NOMINAL	14,00%	FECHA DE VENCIMIENTO	2025-07-10
PLAZO	24-PAGOS	CUOTA	MENSUAL
SEGURO DESGRAVAMEN	0.00038%	TIPO AMORTIZACION	FRANCESA
TEA (Tasa Efectiva Anual)	14.93%	MES DE GRACIA	0
		GRACIA AUTOSEG	0
		GRACIA CAPITAL	0
		GRACIA INTERES	0

TABLA DE AMORTIZACIÓN									
Cuota	Fecha de Pago	Saldo Capital	Capital	Interés	Cuota	Seguro	Ahorro	V.Total	Estado
1	2023-08-10	4.843,23	156,77	85,36	242,13	1,90	0,00	244,03	Cancelado
2	2023-09-10	4.659,38	183,85	58,28	242,13	1,84	0,00	243,97	Vigente
3	2023-10-10	4.471,55	187,83	54,30	242,13	1,77	0,00	243,90	NoVigente
4	2023-11-10	4.283,36	188,19	53,94	242,13	1,70	0,00	243,83	NoVigente
5	2023-12-10	4.091,33	192,03	50,10	242,13	1,63	0,00	243,76	NoVigente
6	2024-01-10	3.898,49	192,84	49,29	242,13	1,55	0,00	243,68	NoVigente
7	2024-02-10	3.703,48	195,01	47,12	242,13	1,48	0,00	243,61	NoVigente
8	2024-03-10	3.503,11	200,37	41,76	242,13	1,41	0,00	243,54	NoVigente
9	2024-04-10	3.303,14	199,97	42,16	242,13	1,33	0,00	243,46	NoVigente
10	2024-05-10	3.099,41	203,73	38,40	242,13	1,26	0,00	243,39	NoVigente
11	2024-06-10	2.894,79	204,62	37,51	242,13	1,18	0,00	243,31	NoVigente
12	2024-07-10	2.686,56	208,23	33,90	242,13	1,10	0,00	243,23	NoVigente
13	2024-08-10	2.476,67	209,89	32,24	242,13	1,02	0,00	243,15	NoVigente
14	2024-09-10	2.264,30	212,37	29,76	242,13	0,94	0,00	243,07	NoVigente
15	2024-10-10	2.048,57	215,73	26,40	242,13	0,86	0,00	242,99	NoVigente
16	2024-11-10	1.831,24	217,33	24,80	242,13	0,78	0,00	242,91	NoVigente
17	2024-12-10	1.610,41	220,83	21,30	242,13	0,70	0,00	242,83	NoVigente
18	2025-01-10	1.387,81	222,60	19,53	242,13	0,61	0,00	242,74	NoVigente
19	2025-02-10	1.162,42	225,39	16,74	242,13	0,53	0,00	242,66	NoVigente
20	2025-03-10	932,89	229,53	12,60	242,13	0,44	0,00	242,57	NoVigente
21	2025-04-10	701,92	230,97	11,16	242,13	0,35	0,00	242,48	NoVigente
22	2025-05-10	467,89	234,03	8,10	242,13	0,27	0,00	242,40	NoVigente
23	2025-06-10	231,34	236,55	5,58	242,13	0,18	0,00	242,31	NoVigente
24	2025-07-10	0,00	231,34	2,70	234,04	0,09	0,00	234,13	NoVigente
TOTALES		0,00	5.000,00	803,03	5.803,03	24,92			

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, en forma libre y voluntaria, AUTORIZO a la Caja de Ahorro Confianza al desarrollo comunitario, realizar la contratación de la Póliza por concepto de **SEGURO DE DESGRAVAMEN** para respaldar mi operación crediticia.

ACEPTO TODAS LAS CONDICIONES Y AUTORIZACIONES ANTERIORMENTE INDICADAS

Elaborado por:
SONIA CAROLINA CALAGULLIN LECHON

Cliente:
FONTE CHICAIZA MARIA CELESTINA
1002786505

Anexo 11

PROCESO EXTRAJUDICIAL

PAGARE N°:11200397

Yo, MOLINA MARIN CARLOS IVAN C.C. 1759134883. SOCIO No.1000275, autorizo a la Caja de Ahorro "Confianza al Desarrollo Comunitario", el cobro por concepto de gestión de cobranza extrajudicial en caso de retraso en el pago de mis cuotas, según lo dispuesto por el órgano control, Resolución 165-2015F JUNTA DE POLITICA Y REGULACION MONETARIA Y FINANCIERA , y el cual establece lo siguientes :

GESTION DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL					
CARGO*(DOLARES)		RANGO DE DIAS VENCIDOS			
		A. de 1 a 30 días	B. de 31 a 60 días	C. de 61 a 90 días	D. mas de 90 días
RANGO DE CUOTA (DOLARES)	A. menor a 100	6,38	16,23	23,17	25,56
	B. de 100 a 199	7,35	16,46	23,85	26,64
	C. de 200 a 299	7,92	17,83	25,27	29,03
	D. de 300 a 499	8,32	20,34	27,43	32,72
	E. de 500 a 999	8,63	23,99	30,34	37,70
	F. mayor a 1000	8,88	28,78	34,01	43,99

*A estos cargos descritos en esta resolucio n se les agregara el valor que corresponda al IVA

Con pleno conocimiento de lo anteriormente descrito, a mas de los interes por mora correspondientes, acepto y faculto a la cooperativa para realizar los cargos que corresponda por la gestion de cobranza en caso de incurrir en el incumplimiento del pago de mis obligaciones en las fechas establecidas según la tabla de amortizacion.

Le hacemos conocer que el incumplimiento en los pagos de su crédito se comunicara al buro de crédito, lo cual no le permitirá obtener créditos en ninguna institución financiera.

Cayambe, 19 de Julio de 2023

**MOLINA MARIN CARLOS IVAN
C.C.1759134883**



Carta de validación

Yo, Lizandro Manuel Perugachi Limaico, titular de la cédula de identidad No. 1001868262, profesor a tiempo completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento encuesta utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO, elaborado por la estudiante de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	No. De cédula
Leslie Liseth Tuquerres de la Torre	1005005853

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100% / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Ninguna

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo , a los 23 días del mes de junio del año 2023.



Firma

Nombre.



Carta de validación

Yo, Lizandro Manuel Perugachi Limaico, titular de la cédula de identidad No. 1001868262, profesor a tiempo completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO, elaborado por la estudiante de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	No. De cédula
Leslie Liseth Tuquerres de la Torre	1005005853

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100% / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Ninguna

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo , a los 23 días del mes de junio del año 2023.



Firma

Nombre.



Carta de validación

Yo, Abdóm Marcelo Simbaña Villarreal, titular de la cédula de identidad No. 1001868262, profesor a tiempo completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO, elaborado por la estudiante de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	No. De cédula
Leslie Liseth Tuquerres de la Torre	1005005853

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100 / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo , a los 23 días del mes de junio del año 2023.



Firma

Nombre,

Dr. Gonzalo Simbaño U.



Carta de validación

Yo, Abdom Marcelo Simbaña Villarreal, titular de la cédula de identidad No. 1001868262, profesor a tiempo completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento encuesta utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MANUAL DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA CAJA DE AHORRO CONFIANZA AL DESARROLLO COMUNITARIO, elaborado por la estudiante de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	No. De cédula
Leslie Liseth Tuquerres de la Torre	1005005853

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: 100 / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo , a los 23 días del mes de junio del año 2023.



Firma

Nombre.

Marcelo Simbano V.