



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE  
CRÉDITO Y COBRANZA EN LA CAJA DE AHORRO LOS BÚFALOS**

**AUTORA:**

**NASHELI JISELA ULCUANGO CASTILLO**

**TUTOR:**

**MBA. ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE**

**OTAVALO – ECUADOR**

**2024**

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

Otavaló, 20 de marzo del 2024

Se aprueba el trabajo de grado con el tema:

Modelo de Gestión Administrativa en el Área de Crédito y Cobranza en la Caja de Ahorro los Búfalos

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Nasheli Jisela Ulcuango Castillo

C.I: 1004493092

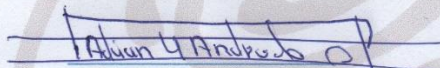
Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Msc. Johanna Elizabeth Morocho Terán.

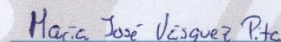
C.I: 100315722



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Mba. Adrián Manuel Andrade Orbe

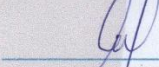
C.I: 1002841672



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. María Jose Vásquez Pita

C.I: 1003626825



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Abdon Marcelo Simbaña Villarreal

C.I: 1001925393

---

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Nasheli Jisela Ulcuango Castillo portadora de la cédula de ciudadanía 100449309-2 de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Declaro que el trabajo de titulación MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA CAJA DE AHORRO LOS FÚBALOS. es de mi total autora 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.



Nasheli Jisela Ulcuango Castillo

100449309-2

---

## CARTA DE CERTIFICACION DEL TUTOR

Fecha: Otavalo 15 de marzo del 2024

Yo, ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE, en mi carácter de tutor del trabajo de titulación: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA CAJA DE AHORRO LOS FÚBALOS, realizado por la estudiante NASHALI JISELA ULCUANGO CASTILLO titular de la cédula de ciudadanía 100449309-2, declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.

Firmado  
ADRIAN digitalmente por  
MANUEL ADRIAN MANUEL  
ANDRADE ORBE ANDRADE ORBE  
Fecha: 2024.03.08 07:48:47  
05'00'

MBA. ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE

C.I. 100284167-2

---

## **DEDICATORIA**

Mi tesis dedico a mis padres Erlinda Castillo y Gerardo Ulcuango, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, mis abuelitos me brindaron amor y alegría, todo lo que soy hoy es gracias a ellos culmine mis estudios en Lic. Contabilidad y Auditoría. Me formaron con reglas que era por mi bienestar, pero al fin de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis objetivos y anhelos.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradezco a Dios por permitirme tener a mi familia con vida y salud, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión que tome no fue tan fácil me dieron fuerza y estoy donde estoy gracias a ellos, mi compañera de trabajo, mi amiga que se convirtió en tan solo poco tiempo Sonia Calagullin agradezco sus enseñanzas profesionales que me transmitió, la calidad de persona, por brindarme su apoyo cuando más lo necesitaba mientras trabajaba y estudiaba recuerdo la frase que decía todo sacrificio tiene su recompensa.

Agradezco a la Universidad de Otavalo por permitirme en convertirme en ser profesional, gracias a los maestros que nos transmitieron sus enseñanzas, que deja como producto terminado a este grupo de graduados.



Identificación de reporte de similitud: oid:3117:337733870

NOMBRE DEL TRABAJO

**Tesis Jisela Ulcuango - copia.pdf**

AUTOR

**Jisela Ulcuango**

RECuento DE PALABRAS

**21158 Words**

RECuento DE CARACTERES

**119765 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**81 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Mar 6, 2024 7:41 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Mar 6, 2024 7:43 AM GMT-5**

● **10% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 50 palabras)

Resumen

---

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS **¡Error! Marcador no definido.**

CARTA DE CERTIFICACION DEL TUTOR.....iv

DEDICATORIA .....v

AGRADECIMIENTOS.....vi

ÍNDICE DE CONTENIDO .....viii

ÍNDICE DE TABLAS .....xii

ÍNDICE DE FIGURAS .....xiii

1.- Introducción .....xiv

1.1. Planteamiento del problema .....xv

1.2. Pregunta de Investigación .....xvi

1.3. Justificación .....xvii

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....xix

1.4.1. Objetivo General .....xix

1.4.2. Objetivos Específicos:.....xix

1.5. Estructura capitular .....xix

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO ..... 1

2.1. Antecedentes Internacionales de las cajas de ahorro ..... 1

2.1.1. Antecedentes nacionales de las cajas de ahorro ..... 2

2.1.2. Creación de la Caja de Ahorro Los Búfalos ..... 4

2.2. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES ..... 4

2.2.1. Gestión administrativa.....	4
2.2.2. Modelo de gestión administrativo .....	5
2.2.3. Sistema Financiero .....	7
2.2.4. Crédito.....	8
2.2.6. Cobranza efectiva para las cajas de ahorro .....	16
2.2.7. Morosidad.....	19
2.2.8. Recuperación de Cartera .....	21
2.2.9. Tasas de Interés .....	22
2.3 BASES NORMATIVAS .....	24
2.3.1. Junta de política y Regulación Monetaria y Financiera.....	24
2.3.2. Código Orgánico Monetario y Financiero .....	25
2.3.3. Ley de Economía Popular y Solidaria.....	25
.....	27
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1. Caracterización del Objeto de estudio .....	27
3.2. Tipo de Investigación.....	27
3.3. Método de la Investigación.....	27
3.3.2. Método Deductivo .....	28
3.3.3. Método Cuantitativo .....	28
3.4. Instrumentos de Investigación .....	28
3.5. Validación de Instrumentos.....	28
3.6. Población y Muestra .....	28
3.1. Presentación de Resultados .....	29
CAPITULO III .....	34

PROPUESTA .....	34
<hr/>	
4.1. Antecedentes .....	35
4.2. Introducción.....	35
4.3. Estructura Organizacional .....	36
4.4. Propósito general .....	38
4.5. Desarrollo .....	38
4.5.1. Diagnóstico de la situación interna del área de crédito y cobranza de La Caja de Ahorros Los Búfalos .....	38
CAPITULO I.....	40
1. Objetivo del manual.....	40
1.1. Alcance .....	41
1.2. Filosofía empresarial .....	41
1.2.1. Misión.....	41
1.2.2. Visión.....	42
1.2.3. Objetivos .....	43
CAPITULO II .....	44
2.1. Conocimiento del manual.....	44
2.2. Marco Legal.....	44
2.3. Aprobación, divulgación y actualización .....	44
2.4. Divulgación .....	45
2.5. Actualización .....	45
2.6. Restricción del uso.....	45
CAPÍTULO III .....	46
3.1. Políticas Generales de Crédito.....	46
3.1.1. Tipos de créditos.....	46

3.2. Planes de Acción.....	49
3.2.1. Procesos documentados para la gestión de créditos definidos.....	49
3.2.2. Programa de capacitación y asesoramiento para colaboradores .....	52
3.2.3. Proceso de cobranzas.....	53
3.2.4 Estrategias para mejorar el proceso de cobranza .....	53
3.2.5. Determinación de un equipo exclusivo encargado de la cobranza o recuperación de cartera.....	54
3.2.6. Reconocimiento de la cartera vencida.....	55
3.2.7. Políticas de recuperación de cartera .....	56
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	64
ANEXO 1 .....	64
ANEXO 2 .....	67
ANEXO 3 .....	70
ANEXO 4.....	72

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra .....	28
Tabla 2 ¿Cuál es el enfoque de la Caja de Ahorros Los Búfalos en la gestión de crédito y cobranzas? .....	29
Tabla 3 ¿Se han identificado procedimientos documentados para la gestión de crédito en la Caja de Ahorros Los Búfalos? .....	29
Tabla 4 ¿Existe un equipo encargado de la gestión de crédito y cobranzas en la Caja de Ahorros? .....	30
Tabla 5 ¿Cuál es el nivel de capacitación del personal encargado de la gestión de crédito y cobranzas? .....	30
Tabla 6 ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de la gestión de crédito y cobranzas en la Caja de Ahorros Los Búfalos? .....	31
Tabla 7 ¿En términos de tecnología, ¿La Caja de Ahorros utiliza sistemas o herramientas para facilitar la gestión de crédito y cobranzas? .....	31
Tabla 8 ¿Cómo se determinan las tasas de interés para los préstamos en la Caja de Ahorros Los Búfalos? .....	32
Tabla 9 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Caja de Ahorros en la gestión de crédito y cobranzas? .....	33
Tabla 10 ¿Se han establecido políticas claras para la prevención y manejo de la morosidad en la Caja de Ahorros Los Búfalos? .....	33
Tabla 11 ¿Qué áreas específicas considera usted que necesitan mejoras en la gestión de crédito y cobranzas? .....	34
Tabla 12 Análisis Interno .....	38
Tabla 13 Matriz de evaluación de factores internos EFI .....	39
Tabla 14 Creación de la misión empresarial .....	41
Tabla 15 Creación de la visión empresarial .....	42
Tabla 16 Tasas establecidas para el crédito productivo .....	47
Tabla 17 Tasas establecidas para el crédito comercial prioritario .....	47
Tabla 18 Tasas de interés establecidas para el microcrédito .....	48
Tabla 19 Metodologías a poner en práctica en el departamento de crédito y cobranza .....	49

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Clasificación del crédito .....	10
<b>Figura 2</b> Gestión de cobranzas .....	13
<b>Figura 3</b> Principios generales de cobranzas .....	14
<b>Figura 4</b> Cobranza efectiva para las cajas de ahorro.....	16
<b>Figura 5</b> Estructura organizacional .....	36
<b>Figura 6</b> Estructura de la caja de ahorros .....	37

---

## **1.- Introducción**

La Caja de Ahorro los Búfalos está ubicada en la Provincia de Imbabura, específicamente en el Cantón González Suárez, en la Comunidad de Gualacata. Fue fundada con el propósito de brindar servicios financieros a los habitantes de la comunidad de Gualacata, promoviendo el ahorro y facilitando el acceso a préstamos para el desarrollo económico de la comunidad.

Las entidades asociativas o solidarias, así como las cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, son establecidas por decisión voluntaria de sus miembros, conforme a los límites y modalidades establecidos por la Junta de Política y Regulación Financiera. Estas organizaciones cuentan con su propia estructura de gobierno, administración, representación, autocontrol y rendición de cuentas. Su formación se financia mediante las contribuciones económicas de sus miembros en forma de ahorros, sin la capacidad de captar fondos de terceros. Están autorizadas para otorgar créditos exclusivamente a sus asociados, siguiendo las normativas emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera. Además, tienen la posibilidad de recibir financiamiento, ya sea reembolsable o no reembolsable, destinado a su desarrollo y fortalecimiento, concedido por entidades pertenecientes al sistema nacional financiero, así como por entidades de apoyo y cooperación, tanto a nivel nacional como internacional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Las funciones de las cajas de ahorro, especialmente en lo que respecta a la recepción de depósitos, el pago de intereses a corto y largo plazo, así como la provisión de créditos financieros, son destacadas. Se señala que, al invertir en estas instituciones, el capital de una persona experimentará un crecimiento constante y seguro a lo largo de un periodo específico. Asimismo, estas entidades poseen una cartera de créditos, y se subraya que algunas de ellas carecen de estrategias debidamente estructuradas para mitigar el riesgo asociado con dicha cartera (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Las cajas de ahorro desempeñan un papel esencial en el sistema económico al proporcionar servicios clave de captación de recursos mediante depósitos y facilitar créditos financieros a sus clientes. Una de sus actividades primordiales consiste en la recepción de depósitos de individuos y empresas. Las personas y entidades confían a estas instituciones la custodia de sus fondos con el propósito de preservarlos y aumentar su patrimonio.

---

Las cajas de ahorro suelen ofrecer una variedad de cuentas de ahorro, certificados de depósito a plazo fijo y otros productos adaptados a las necesidades y preferencias de sus clientes.

Para (Cedeño & Zambrano, 2022), la gestión efectiva de la cartera es esencial en el procedimiento crediticio de una entidad financiera. Se destaca la importancia de una evaluación y seguimiento apropiados para asegurar el eficaz rendimiento de los recursos proporcionados en forma de préstamo. La evaluación crediticia debe abordar la conformidad con las políticas establecidas, garantizando así una implementación adecuada y una evolución socioeconómica precisa que permita evaluar la capacidad de pago del prestatario. La devolución del crédito dependerá en gran medida de esta evaluación.

De manera similar, las Cajas de Ahorro desempeñan un papel crucial y esencial en la economía al ejercer principalmente la función de intermediación de fondos. Esto implica la capacidad de atraer recursos financieros excedentarios y proporcionar préstamos a aquellos agentes con déficit, sirviendo como enlaces entre el ahorro y la inversión en la economía. Actualmente, surge la necesidad de gestionar la recuperación de la cartera de clientes vencida debido a diversos riesgos de liquidez y rentabilidad que pueden surgir a raíz de los pagos no oportunos por parte de los asociados. La caja de Ahorro Los Búfalos, actualmente no cuenta con un modelo de gestión administrativo para fortalecer el crédito y cobranza.

### **1.1. Planteamiento del problema**

La Caja de Ahorros los Búfalos es una entidad financiera dedicada al ahorro de dinero mediante los depósitos y al otorgamiento de créditos exclusivamente a los socios de la comunidad de Gualacata. La caja de ahorros no cuenta con un modelo de gestión administrativa para el área de crédito y cobranza establecido, motivo por el cual se generan inconvenientes, toma de decisiones inadecuadas en relación a la gestión administrativa, La carencia de procedimientos y técnicas en el desarrollo de actividades en el área de crédito y cobranza, tiene un impacto significativo en los resultados de la entidad, provocando que la caja de ahorros incurra en un riesgo crediticio por la falta de implementación de procedimientos adecuados para evaluar la solvencia y capacidad crediticia de los clientes llevando a la concesión de créditos con alto riesgo de incumplimiento.

---

De igual manera la gestión en la cartera deficiente se da por la ausencia de técnicas efectivas para la gestión de cartera y créditos ocasionando un alto nivel de cuentas vencidas; la morosidad y la cartera vencida se generan porque no se implementan estrategias y procedimientos para el seguimiento y la recuperación de la cartera afectando negativamente los flujos del efectivo y la rentabilidad de la caja de ahorros.

La ausencia de una buena gestión administrativa induce a tomar decisiones inapropiadas, confusión y falta de dirección por parte de los directivos sin llevar a solución alguna, y abriendo la puerta a posibles malentendidos en la gestión de préstamos, ahorros e inversiones, así como en cuestiones éticas.

La ineficiente gestión administrativa y el incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos de créditos y cobranzas conlleva a la existencia de una cartera vencida por la inadecuada regulación en el otorgamiento de créditos; el no realizar una investigación a fondo de la situación económica, personal y la respectiva evaluación de la capacidad de pago del solicitante, incide negativamente en el desarrollo de las actividades y progreso de la institución, viéndose afectadas principalmente las cuentas patrimoniales y los activos de la institución.

La escasa implementación de políticas contables y crediticias que regulen el cumplimiento en los pagos de los créditos a afectado la liquidez en la caja de ahorros, permitiendo que la cartera de morosidad aumente y por ende exista un incremento de riesgo en los créditos y una baja rentabilidad la misma que limita los recursos para hacer frente a sus obligaciones y el otorgamiento de nuevos créditos comprometiendo la estabilidad financiera y la seguridad de los activos de la misma; además, la falta de sistemas de información eficientes para el registro y seguimiento de transacciones financieras ha resultado en una gestión ineficiente de datos.

## **1.2. Pregunta de Investigación**

¿Cómo contribuye un modelo de gestión administrativa en el área de crédito y cobranza en la Caja de Ahorro los Búfalos?

---

### **1.3. Justificación**

La Caja de Ahorro está ubicado en la Comunidad de Gualacata, formando parte integral de la vida financiera y económica de la zona de influencia. Para ser parte de la Caja de Ahorro los Búfalos, es necesario ser habitante de la comunidad de Gualacata; este requisito asegura que la membresía esté compuesta por miembros de la comunidad, fortaleciendo así los lazos locales y contribuyendo al desarrollo sostenible.

El capital social de la Caja de Ahorro asciende a 66.365 dólares. Este capital proviene de las aportaciones de los miembros, reflejando el compromiso y la participación activa de la comunidad en el crecimiento financiero de la institución. Ofrece préstamos a sus miembros con una tasa de interés anual del 16%. Esta tasa competitiva busca incentivar tanto el ahorro como la toma de créditos para inversiones productivas.

Los tipos de crédito disponibles son, crédito minorista, dirigido a pequeños comerciantes y emprendedores locales. Crédito de Consumo, diseñado para cubrir necesidades personales de los miembros, como educación, salud o mejoras en el hogar, microcréditos, orientados a impulsar emprendimientos de pequeña escala, fomentando el desarrollo económico a nivel comunitario. La Caja de Ahorro los Búfalos no solo se enfoca en aspectos financieros, sino que también contribuye al bienestar de la comunidad a través de programas de educación financiera, capacitación empresarial y proyectos sociales que promueven el desarrollo sostenible.

La Caja de Ahorro los Búfalos se encuentra inmersa en una situación crítica derivada de la carencia de un modelo de gestión administrativa que aborde de manera integral los desafíos operativos y financieros. Esta deficiencia ha originado una serie de problemas que amenazan la eficiencia, la transparencia y la viabilidad a largo plazo de la institución.

La falta de una estructura organizativa definida ha propiciado la ambigüedad en cuanto a roles y responsabilidades del personal. Esta carencia afecta directamente la toma de decisiones y la comunicación interna, generando un ambiente laboral desorganizado y dificultades en la ejecución efectiva de tareas.

La implementación insuficiente de un sistema contable ha generado cobros de créditos inoportunos y un escaso seguimiento de los créditos entregados a los socios de la caja de ahorro; los escasos controles internos han dejado a la caja de ahorro vulnerable a fraudes y errores.

La falta de implementación de políticas contables y crediticias ha hecho que no existan procedimientos que permitan un mejor control en la cartera de morosidad y por ende exista un incremento de riesgo en los créditos; de la misma manera la falta de auditorías internas

periódicas ha contribuido a la falta de conformidad con políticas y procedimientos, comprometiendo la integridad y la seguridad de los fondos de los miembros.

La carencia de una gestión proactiva de riesgos financieros y operativos ha dejado a la Caja de Ahorro Los Búfalos expuesta a amenazas potenciales. La ausencia de estrategias para mitigar riesgos compromete la estabilidad financiera y la seguridad de los activos de la institución.

Además, la falta de sistemas de información eficientes para el registro y seguimiento de transacciones financieras ha resultado en una gestión ineficiente de datos. La insuficiente utilización de tecnologías para la generación de informes y análisis ha limitado la capacidad de la institución para tomar decisiones informadas.

Así también la carencia de programas de capacitación continua ha dejado al personal sin las habilidades necesarias en temas administrativos, financieros y éticos. La falta de un ambiente de aprendizaje estructurado ha afectado el desarrollo profesional y personal, debilitando la capacidad del personal para cumplir con sus responsabilidades.

No se cuenta con estándares de calidad y de mecanismos para la mejora continua ha impactado negativamente en la calidad de los servicios ofrecidos. La ausencia de evaluaciones sistemáticas ha llevado a la falta de mejora en los procesos y servicios de la Caja de Ahorro. Por otra parte, la carencia de un código de ética claro ha contribuido a la falta de integridad en las acciones del personal.

La insuficiente atención al cumplimiento de regulaciones financieras y normativas ha dejado a la institución en riesgo de consecuencias legales y reputacionales.

Hace falta un plan estratégico a corto y largo plazo ha dejado a la Caja de Ahorro sin una guía clara para alinear metas con las necesidades cambiantes de la comunidad. La ausencia de indicadores clave de rendimiento dificulta la evaluación del progreso y el éxito. La urgencia de abordar esta problemática es evidente para garantizar la viabilidad y la eficacia de la Caja de Ahorro Los Búfalos como institución financiera vital para la comunidad de la provincia de Imbabura.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión administrativa en el área de crédito y cobranza en la Caja de Ahorro los Búfalos.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Analizar las teorías respecto a la gestión administrativa, créditos, cobranzas y Cajas de ahorros.
- Diagnosticar los factores que determinan la gestión de créditos y cobranzas en la Caja de ahorro los Búfalos.
- Diseñar el modelo de gestión administrativa en el área de crédito y cobranza para la Caja de Ahorro los Búfalos.

## **1.5. Estructura capitular**

El presente trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos principales:

Capítulo I contiene el marco teórico antecedentes de la investigación las bases teóricas y las respectivas bases normativas que guiaran el trabajo.

Capitulo II se encuentra conformado por el marco metodológico en el cual se detallan la caracterización del objetivo de estudio el enfoque y diseño de la investigación el método de investigación y los respectivos instrumentos a utilizarse en la investigación.

Capitulo III la representación de la propuesta la misma que representa la solución al problema de investigación finalmente se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigació

---

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes Internacionales de las cajas de ahorro

De acuerdo a la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social (2003), las cajas de ahorro tienen sus raíces en Hamburgo, Alemania, con un origen que se remonta al año 1778. A lo largo de los siglos XVII y XIX, experimentaron un desarrollo gradual en diversas etapas en Europa. La concepción inicial de estas instituciones se atribuye a François Hugues Delestre, quien sirvió como ministro de Enrique IV en 1611. Su inspiración provino de la lectura de un artículo titulado "EL AHORRO", el cual despertó su interés en fomentar la práctica del ahorro.

De esta manera, hacia el año 1818, ya se registraban 465 cajas de ahorro distribuidas en países como Suiza, Gran Bretaña, Alemania, Escocia y en la mayor parte del territorio británico. Es claro que la mayor parte de estas instituciones surgieron en la segunda mitad del siglo XVIII, coincidiendo con el inicio de la era industrial. Este periodo marcó la aparición de entidades financieras que promovieron el ahorro entre las personas, brindándoles la posibilidad de gestionar sus diversas necesidades de manera más planificada (Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, 2003).

Según Fuertes (2011), en sus inicios, las cajas de ahorro jugaron un papel crucial en el desarrollo económico de España, especialmente en momentos de crisis económica. Surgieron con el propósito de proporcionar una alternativa a las personas de escasos recursos que se veían obligadas a recurrir a prestamistas. Estos prestamistas, al aprovechar la situación económica precaria de los individuos, imponían tasas de interés desmesuradamente elevadas. Ante este desafío, las autoridades españolas optaron por establecer las cajas de ahorro como una solución para salvaguardar a estas personas y brindarles condiciones financieras más favorables.

Las cajas de ahorro según Martínez et al., (2005), se originaron en los siglos XVII y XVIII, teniendo como predecesores a los montes de piedad y los pósitos. Estas instituciones tenían una doble función, combinando aspectos benéficos y financieros al

dirigirse a la ayuda de la clase empobrecida y fomentar la práctica del ahorro. Los montes de piedad operaban al proporcionar dinero a cambio de prendas de valor, las cuales se subastaban si no se saldaban a tiempo. Con el objetivo de ofrecer a las personas trabajadoras la oportunidad de depositar sus fondos con la seguridad de obtener créditos en el futuro, se establecieron las cajas de ahorro.

### **2.1.1. Antecedentes nacionales de las cajas de ahorro**

Las cajas de ahorro en Ecuador tienen sus fundamentos arraigados en el movimiento cooperativo y solidario del país. Su surgimiento se gestó como una respuesta y alternativa financiera destinada a fomentar la cultura del ahorro y proporcionar acceso a servicios financieros a comunidades y grupos que, de manera tradicional, se encontraban excluidos del sistema bancario formal. Este enfoque cooperativo y solidario impulsa la creación de cajas de ahorro como entidades financieras centradas en el beneficio mutuo, donde los miembros de la comunidad participan activamente en la toma de decisiones y se apoyan entre sí para alcanzar metas económicas comunes. A través de este modelo, las cajas de ahorro en Ecuador buscan superar las barreras financieras y contribuir al desarrollo inclusivo al ofrecer servicios financieros a aquellos que históricamente han enfrentado dificultades para acceder a ellos (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Además de promover el ahorro, estas cajas en Ecuador tienen como objetivo fundamental ofrecer soluciones financieras adaptadas a las necesidades específicas de las comunidades locales. Al centrarse en la participación activa de los miembros y en la generación de un impacto positivo en la comunidad, las cajas de ahorro no solo se convierten en instituciones financieras, sino también en catalizadores de desarrollo económico y social en el país. En este contexto, las cajas de ahorro representan una herramienta valiosa para fortalecer la inclusión financiera y contribuir al bienestar general de las comunidades ecuatorianas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En Ecuador, la regulación de las cajas de ahorro se encuentra contemplada en la Ley de Economía Popular y Solidaria, la cual fue promulgada en el año 2011. Esta legislación establece los principios y normativas que rigen la creación, estructura y operación de las

entidades pertenecientes a la economía popular y solidaria, entre las que se incluyen las cajas de ahorro. Las cajas de ahorro en Ecuador adoptan una forma organizativa de carácter cooperativo,

lo que implica que sus miembros son simultáneamente sus propietarios. Este enfoque se fundamenta en los principios de autogestión, ~~participación democrática y beneficio mutuo~~. Los asociados contribuyen a través de sus ahorros y, a su vez, tienen la posibilidad de acceder a préstamos y otros servicios financieros ofrecidos por la caja de ahorro. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Según Ulcuango & Armijos (2016), en la década de los noventa, la población ecuatoriana vivió lo que se conoce como el rescate bancario, un acontecimiento en el que el presidente Jamil Mahuad tomó la decisión unilateral de congelar los depósitos de los ciudadanos, representativos de sus ingresos diarios obtenidos con esfuerzo. Este episodio generó una significativa desconfianza en el ámbito financiero, a pesar de las auditorías externas llevadas a cabo en todo el sistema y el tiempo transcurrido desde entonces. Como consecuencia, las finanzas populares en Ecuador han evolucionado en un contexto basado en principios sociales y solidarios, promoviendo la autogestión como una alternativa para restablecer la confianza. No obstante, las estadísticas y los registros nacionales de este sector han permanecido en gran medida invisibles y subestimados, ya que con frecuencia son considerados parte del sector informal de la economía.

En Ecuador Paredes (2022), emprendió en una investigación con el objetivo de desarrollar un Modelo de Gestión destinado a fortalecer el área de Crédito y Cobranza en instituciones financieras. Se empleó un enfoque mixto que integró información bibliográfica y documental, así como datos relacionados con la cartera vencida con el propósito de evaluar el nivel de morosidad. Se formularon cinco estrategias con el fin de mejorar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza, las cuales abarcaron aspectos como la definición de políticas generales y específicas, la formalización de procesos de recuperación de créditos, la determinación de funciones y perfiles del personal, y la creación de indicadores de gestión. La finalidad de esta investigación fue proporcionar un respaldo orientado a lograr una recuperación de cartera más eficaz en las instituciones financieras.

Bernal et al., (2021), desarrollaron un modelo de gestión orientado a la recuperación de cartera, empleando un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación aplicada con

alcance descriptivo y no experimental. La creación del manual de procedimientos tuvo como objetivo principal mejorar la evaluación de créditos y la administración de cobranzas, ya que la empresa enfrentaba desafíos relacionados con elevados niveles de morosidad y demoras en los pagos. En resumen, se determinó que la implementación del manual de procedimientos de créditos

y cobranzas fue fundamental para la empresa, ya que optimizó el proceso de evaluación de clientes y condujo a una disminución progresiva de la morosidad y los créditos vencidos.

### **2.1.2. Creación de la Caja de Ahorro Los Búfalos**

La Caja de Ahorro los Búfalos está ubicada en la Provincia de Imbabura, específicamente en el Cantón González Suárez, en la Comunidad de Gualacata. Su fundación se llevó a cabo con el objetivo primordial de proporcionar servicios financieros a los residentes de la comunidad de Gualacata, fomentando el ahorro y facilitando el acceso a préstamos para impulsar el desarrollo económico de la comunidad.

La sede principal de la Caja de Ahorro está ubicada en la Comunidad de Gualacata, integrándose de manera integral en la vida financiera y económica de la zona circundante. La membresía en la Caja de Ahorro los Búfalos está abierta exclusivamente a los habitantes de la comunidad de Gualacata, un requisito que asegura la composición de la membresía por miembros de la comunidad. Este enfoque fortalece los vínculos locales y contribuye significativamente al desarrollo sostenible.

El capital social de la Caja de Ahorro se sitúa en 66.365 dólares, siendo este capital generado a partir de las contribuciones de los miembros. Este reflejo del compromiso y participación activa de la comunidad evidencia el respaldo financiero hacia el crecimiento continuo de la institución. La Caja de Ahorro los Búfalos ofrece préstamos a sus miembros con una tasa de interés anual del 16%, una tasa competitiva diseñada para incentivar tanto el ahorro como la toma de créditos destinados a inversiones productivas.

## **2.2. BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES**

### **2.2.1. Gestión administrativa**

(Soledispa, Pionce, & Sierra, 2022) exponen que, la gestión administrativa se refiere al conjunto de procesos, principios y prácticas que se aplican en una organización con el objetivo de planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos y actividades para alcanzar eficientemente sus metas y objetivos. Este enfoque abarca la toma de decisiones

estratégicas, la asignación efectiva de recursos humanos y materiales, la coordinación de esfuerzos, la supervisión continua y la adaptabilidad a cambios, todo con el propósito de mejorar el rendimiento organizacional y lograr un crecimiento sostenible en un entorno competitivo. La gestión administrativa busca maximizar la productividad, optimizar los procesos y asegurar la eficacia en la consecución de resultados, contribuyendo así al éxito y la viabilidad a largo plazo de la entidad.

Para (González, Izquierdo, & Verdezoto, 2020), la gestión administrativa integra varios componentes, entre ellos la planificación, organización, dirección y control; los mismos que buscan aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización. Al hacerlo, se espera que la empresa genere mayores beneficios, lo que contribuirá a su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Además, al satisfacer las necesidades de la comunidad, la empresa puede construir una reputación sólida y generar confianza entre sus clientes, empleados y otros stakeholders.

Según (Peña, Sánchez, & Sancan, 2022), entre los componentes básicos de la gestión administrativa se mencionan los siguientes:

**Planificación:** Implica definir metas y objetivos a largo y corto plazo, así como establecer la mejor manera de alcanzarlos; es el proceso de anticipar qué pasos deben tomarse, considerando los recursos disponibles y los posibles obstáculos.

**Organización:** Este componente se refiere a la estructuración de recursos humanos y materiales de la organización de manera eficiente; implica la asignación de tareas, la creación de estructuras organizativas y la coordinación de actividades para lograr los objetivos establecidos durante la planificación.

**Dirección:** Encargada de guiar y liderar a los miembros de la organización para que contribuyan efectivamente al logro de los objetivos, e incluye la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la motivación del personal.

**Control:** El control implica supervisar las actividades para asegurarse de que estén en línea con los planes establecidos, en esta etapa se establecen sistemas de medición y se comparan los resultados reales con los objetivos planificados. Si hay desviaciones significativas, se toman medidas correctivas.

### 2.2.2. Modelo de gestión administrativo

La implementación de un modelo de gestión administrativo en una caja de ahorro es crucial y conlleva una serie de beneficios y aspectos relevantes, tales como la eficiencia

operativa, transparencia financiera, sostenibilidad a largo plazo, toma de decisiones informadas, cumplimiento normativo, involucramiento con la comunidad, entre otros (Castillo, 2015).

Un modelo de gestión administrativo bien estructurado contribuye a la eficiencia operativa al establecer procesos claros y eficientes. Define procedimientos estándar para todas las actividades administrativas y financieras, reduciendo la posibilidad de errores y mejorando la calidad de los servicios.

Facilita la transparencia financiera al establecer políticas claras relacionadas con la contabilidad,

la presentación de informes y la gestión de riesgos. Proporciona mecanismos para la rendición de cuentas y la auditoría interna, lo que fortalece la confianza de los miembros y reguladores (Castillo, 2015).

Un modelo de gestión administrativo orientado a la sostenibilidad asegura la viabilidad a largo plazo de la caja de ahorro. Permite la identificación y gestión proactiva de riesgos financieros y operativos, contribuyendo a la estabilidad y resistencia ante desafíos económicos. Proporciona información valiosa a los tomadores de decisiones al establecer sistemas eficientes de recopilación y análisis de datos (Morocho, 2020).

Incluye programas de capacitación continua que fortalecen las habilidades del personal en áreas administrativas, financieras y éticas. Fomenta un ambiente de aprendizaje que promueve el desarrollo profesional y personal, lo que contribuye al compromiso y la retención del personal. Asegura el cumplimiento con las regulaciones financieras y normativas aplicables, evitando posibles sanciones y garantizando la integridad de la institución.

Un modelo efectivo incluye estrategias para fortalecer la conexión y el compromiso con la comunidad, lo que puede mejorar la reputación y la lealtad de los miembros. Establece mecanismos de retroalimentación para comprender y adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad.

### **2.2.2.1. Importancia del modelo de gestión**

El modelo de gestión se considera como un marco o conjunto estructurado de principios, procesos y prácticas que proporcionan pautas para administrar y guiar una empresa o negocio de manera eficiente. Este modelo establece las directrices necesarias para la toma de decisiones, la asignación de recursos, la definición de objetivos y la implementación de estrategias con el fin de lograr el éxito organizacional.

Para (Quintana, 2020), entre los elementos más significativos que puede facilitar un adecuado modelo de gestión se puede mencionar los siguientes: la estructura organizativa que es la que define la como se forma la empresa, respecto a las funciones y responsabilidades asignadas a cada área o departamento de la organización; los procesos operativos se refiere a los procedimientos empleados para llevar a cabo las actividades; la cultura organizacional, define los valores, normas y comportamientos que deben prevalecer en la empresa para el logro de los objetivos.

(Huertas, Suárez, Salgado, Jadán, & Jiménez, 2020) exponen, de la misma manera la toma de decisiones, especifica los niveles de autoridad y responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones; la gestión de recursos trata la asignación y la utilización eficiente de los recursos, sean estos

económicos, humanos, tecnológicos, etc; la estrategia empresarial define la dirección de la empresa en un largo plazo generalmente alineada con los objetivos y metas propuestas; de la misma manera los indicadores de desempeño que facilitan medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos; finalmente la adaptabilidad y mejora continua incorpora mecanismos que pueden adaptarse a los cambios del entorno fomentando la mejora de los procesos.

### **2.2.3. Sistema Financiero**

(Camino, Uzcátegui, & Moran, 2017) definen que, el sistema financiero nacional, compuesto por bancos, instituciones crediticias, aseguradoras, bolsas de valores y otras entidades afines, desempeña un papel crucial en la economía. Sus funciones abarcan desde la captación de recursos hasta su asignación eficiente. El sistema financiero nacional desempeña un papel esencial en la movilización eficiente de recursos económicos, lo que contribuye al desarrollo y crecimiento económico sostenible de un país.

Para (Ortega, Ramírez, & Zúñiga, 2022), las instituciones financieras pertenecientes al sistema financiero nacional, básicamente desarrollan o cumplen ciertos aspectos los mismos que contribuyen al crecimiento y mantenimiento en el mercado de la institución, se menciona los siguientes:

**Captación de Ahorro:** Las instituciones financieras atraen fondos de individuos, empresas y otras entidades que desean ahorrar dinero, esto se realiza mediante cuentas de ahorro, certificados de depósito y otros productos financieros.

**Canalización de Recursos:** Un objetivo principal del sistema financiero es canalizar los recursos disponibles hacia inversiones productivas; se logra a través de la concesión de créditos a individuos y empresas que buscan financiamiento para proyectos, inversiones o actividades comerciales.

**Intermediación Financiera:** Las instituciones financieras actúan como intermediarios entre aquellos que tienen excedentes de dinero y se los conoce como ahorradores y aquellos que necesitan capital llamados prestatarios; esta función de intermediación facilita el flujo de recursos en la economía.

**Mitigación de Riesgos:** El sistema financiero proporciona instrumentos y servicios para gestionar y mitigar riesgos, tanto para los ahorradores como para los que solicitan créditos. Esto incluye seguros, derivados financieros y otras herramientas que ayudan a proteger contra pérdidas financieras.

---

**Fomento de la Inversión y el Desarrollo:** Al facilitar el acceso al capital, el sistema financiero contribuye al crecimiento económico del país y respalda las inversiones en infraestructura, tecnología, industria y otros sectores productivos.

**Regulación y Supervisión:** Para garantizar la estabilidad y la integridad del sistema financiero, las autoridades gubernamentales establecen regulaciones y supervisan las actividades de las instituciones financieras, esto ayuda a prevenir crisis financieras y proteger los intereses de los participantes del mercado.

#### **2.2.4. Crédito**

Un crédito para Morales & Morales (2014), representa una modalidad de financiamiento ofrecida por una institución financiera a individuos, empresas o entidades, permitiéndoles adquirir fondos en el presente con el compromiso de reembolsar esa suma en el futuro, generalmente con la adición de intereses.

El crédito permite a los individuos y empresas realizar compras y llevar a cabo inversiones que de otra manera serían inaccesibles debido a la limitación de recursos financieros en el momento presente. Esto impulsa la actividad económica y estimula el crecimiento. Las empresas utilizan el crédito para financiar proyectos, expandir operaciones y adquirir activos. Esto contribuye al desarrollo y fortalecimiento del tejido empresarial, generando empleo y contribuyendo al crecimiento económico (Villarreal, 2017)

El crédito facilita la adquisición de bienes duraderos como viviendas, automóviles y equipos, permitiendo a las personas disfrutar de estos activos antes de haber completado

el pago total.

El acceso al crédito proporciona una red de seguridad financiera en situaciones de emergencia o para hacer frente a gastos inesperados. Esto ayuda a mitigar el impacto económico de eventos imprevistos (Pareja, 2015). Utilizar crédito de manera responsable y realizar pagos puntualmente contribuye a la construcción de un historial crediticio sólido. Un buen historial crediticio es crucial para obtener condiciones favorables en futuras transacciones financieras, como la obtención de préstamos a tasas de interés competitivas.

Los préstamos educativos permiten a los individuos financiar su educación, lo que a su vez puede mejorar sus perspectivas laborales y contribuir al desarrollo de habilidades y conocimientos.

##### **2.2.4.1. Importancia de crédito**

El crédito impulsa la innovación financiera al facilitar el desarrollo de productos y servicios

financieros diversos, como tarjetas de crédito, líneas de crédito, y otros instrumentos que se adaptan a las necesidades específicas de los consumidores y empresas.

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 acceso al crédito puede influir en el ciclo económico, ya que la disponibilidad de crédito puede aumentar durante periodos de expansión y disminuir durante recesiones, afectando así la inversión y el gasto.

#### **2.2.4.2.Elementos principales del crédito**

El crédito implica la transferencia temporal de recursos financieros desde el prestamista al prestatario. Esta transacción temporal permite al prestatario utilizar los fondos en el presente para satisfacer necesidades específicas. El crédito se define como un instrumento financiero que implica la transitoria transferencia de recursos entre el prestamista y el prestatario. Este intercambio conlleva el compromiso del prestatario de reembolsar la cantidad prestada, además de los intereses y otros costos convenidos, dentro de un período acordado. Los aspectos fundamentales del crédito abarcan al prestamista y al prestatario,

la suma prestada, el plazo de devolución, la tasa de interés, las garantías, las condiciones específicas del crédito, la evaluación del riesgo crediticio, los gastos asociados y la finalidad para la cual se solicita el crédito (Del Valle, 2017).

El crédito abarca varios elementos clave, como el prestamista y el prestatario, el monto del préstamo, el plazo de devolución, la tasa de interés aplicada, las garantías ofrecidas, las condiciones del crédito, la evaluación del riesgo crediticio, los costos asociados y el propósito específico para el cual se solicita el crédito.

Antes de conceder el crédito, el prestamista realiza una evaluación del riesgo crediticio, considerando la capacidad del prestatario para cumplir con los términos del contrato. Esto implica analizar el historial crediticio, la capacidad de pago, y otros factores que afectan la solvencia del prestatario.

La tasa de interés es un componente fundamental del crédito, representando el costo del dinero prestado. Además, se pueden aplicar otros costos asociados, como comisiones y tarifas, que afectan el monto total que el prestatario deberá devolver.

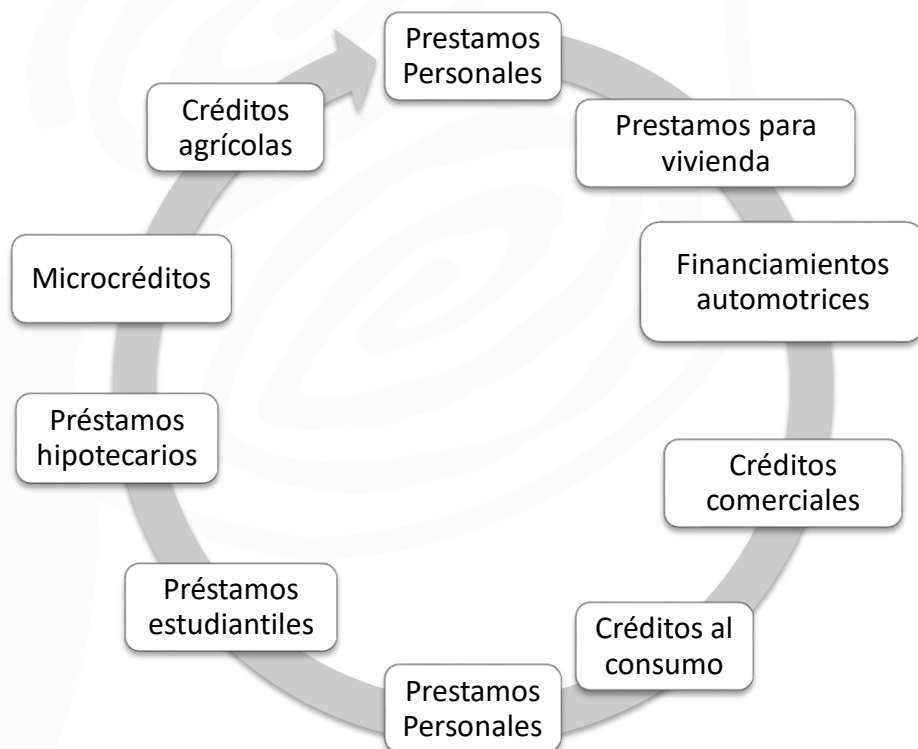
El crédito se solicita con un propósito específico, ya sea para adquirir bienes, financiar proyectos, cubrir gastos inesperados o satisfacer otras necesidades. El propósito del crédito influye en los términos y condiciones del préstamo.

Las garantías, como activos que respaldan el préstamo, pueden ser requeridas para mitigar el riesgo del prestamista. Las condiciones del crédito, que especifican los términos y restricciones, son acordadas por ambas partes.

El acceso al crédito tiene un impacto significativo en la economía al estimular el consumo, la inversión y el crecimiento. Sin embargo, un uso irresponsable del crédito puede dar lugar a problemas financieros tanto para prestatarios como para prestamistas (Ferraro, 2011).

### 2.2.4.3. Clasificación de créditos

**Figura 1** *Clasificación del crédito*



**Elaborado:** Autora.

Según Molano (2017), existen diversos tipos de crédito que se adaptan a diferentes necesidades y propósitos de financiamiento, estos son:

- **Préstamos personales:** Se refieren a financiamientos concedidos a particulares para propósitos personales, como gastos médicos, vacaciones o reparaciones domiciliarias. Por lo general, cuentan con plazos de reembolso breves y tasas de interés más elevadas.
- **Préstamos para vivienda:** Este tipo de créditos se orienta a la adquisición, construcción o mejora de una residencia. Incluyen opciones como hipotecas, préstamos para mejoras en el hogar y financiamientos para la compra de terrenos.
- **Financiamientos automotrices:** Corresponden a préstamos utilizados para la compra de vehículos, ya sean automóviles, motocicletas o camiones. La financiación puede realizarse a través de instituciones financieras o directamente con el concesionario.
  
- **Créditos comerciales:** Concedidos a empresas y negocios con el fin de respaldar sus operaciones, adquirir inventario, obtener maquinaria o expandir sus actividades. Pueden ser a corto, mediano o largo plazo.
- **Créditos al consumo:** Comprenden líneas de crédito o préstamos que permiten a los consumidores adquirir bienes y servicios a plazos, como electrodomésticos, muebles o equipos electrónicos.
- **Préstamos estudiantiles:** Destinados a financiar la educación superior, abarcando costos como matrículas universitarias y gastos educativos. Suelen ofrecer tasas de interés favorables y plazos de pago flexibles.
- **Tarjetas de crédito:** Representan líneas de crédito renovables que permiten a los titulares de tarjetas realizar compras y pagos hasta un límite preaprobado. Los saldos pendientes pueden liquidarse en su totalidad o en cuotas mensuales.
- **Préstamos hipotecarios:** Son financiamientos a largo plazo utilizados para la compra de viviendas. El inmueble adquirido sirve como garantía del préstamo, y las tasas de interés pueden ser fijas o variables.
- **Microcréditos:** Créditos dirigidos a pequeños empresarios y emprendedores de bajos ingresos que buscan financiar o mejorar sus negocios.
- **Créditos agrícolas:** Diseñados para agricultores y productores con el propósito de financiar la compra de insumos, maquinaria o mejorar la producción agrícola.

#### 2.2.4.4. Políticas de créditos

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) Las políticas de crédito establecen los objetivos y metas que la institución pretende alcanzar mediante la concesión de créditos. Estos objetivos pueden incluir el fomento del crecimiento económico, la promoción de la inclusión financiera, o la maximización de las ganancias, dependiendo de la misión y visión de la entidad. También delimitan los diferentes tipos de créditos que la institución está dispuesta a ofrecer. Esto puede incluir créditos personales,

hipotecarios, automotrices, comerciales, entre otros. Cada tipo de crédito puede tener condiciones y requisitos específicos. Se especifican las condiciones y requisitos que los solicitantes deben cumplir para ser elegibles para recibir un crédito. Esto puede abarcar criterios como historial crediticio, capacidad de pago, garantías, entre otros. La transparencia en estas condiciones es crucial para la equidad y la toma de decisiones informadas.

Según Morales & Morales (2014), detallan la tasa de interés que se aplicarán a los diferentes tipos de créditos. Esto puede incluir tasas fijas o variables, y las condiciones bajo las cuales pueden ajustarse. Se establecen los plazos en los que se espera que los prestatarios devuelvan el dinero prestado. Estos plazos pueden variar según el tipo de crédito y la cantidad prestada.

Las políticas describen los procedimientos y criterios utilizados para evaluar el riesgo crediticio de los solicitantes. Esto puede involucrar la revisión del historial crediticio, análisis de capacidad de pago y consideración de garantías. Se delimitan los procedimientos que la institución sigue para aprobar o rechazar solicitudes de crédito. Esto incluye el nivel de autoridad necesario para tomar decisiones y los criterios que se deben cumplir.

Se establecen prácticas para la gestión efectiva de la cartera de créditos, incluyendo la monitorización del desempeño de los préstamos, la identificación temprana de riesgos y la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario. Las políticas de crédito deben alinear las prácticas crediticias con estándares éticos y cumplir con todas las regulaciones y normativas pertinentes (Aznar, 2002).

Es importante que las políticas de crédito sean transparentes y que la información relevante sea

claramente comunicada a los clientes y partes interesadas. Esto contribuye a la confianza y la toma de decisiones informadas.

### 2.2.5. Gestión de cobranzas

**Figura 2** *Gestión de cobranzas*



**Elaborado:** Autora

En la actualidad, el uso del crédito se ha convertido en una herramienta estratégica para impulsar las ventas en cualquier empresa. Sin embargo, es crucial destacar que un mal otorgamiento de créditos puede resultar en la generación de cuentas por cobrar que impacten negativamente en el flujo de efectivo de cualquier negocio que lo emplee. Por esta razón, es imperativo analizar los créditos desde una perspectiva preventiva, ya que la prevención brinda un mayor control y gestión de las cobranzas. Establecer un método y una organización eficientes para las cobranzas es esencial para alcanzar el éxito en este ámbito. El concepto de conocer a mi cliente emerge como un factor fundamental en la consecución de una cobranza exitosa (Hernández, 2013).

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 administración de las cobranzas en el contexto de las cajas de ahorro abarca el conjunto de actividades y procesos emprendidos por una entidad financiera con el fin de asegurar la recuperación de los préstamos y deudas contraídos por sus clientes. Las cajas de ahorro, como instituciones financieras, proporcionan préstamos a sus socios o miembros, y su principal fuente de ingresos proviene de los intereses generados por dichos préstamos. En consecuencia, la gestión de cobranzas se presenta como una componente esencial de su operativa, orientada a garantizar la liquidez y la sostenibilidad de la institución (Gavilanes et al., 2021).

#### ***2.2.5.1. Principios generales de cobranzas***

**Figura 3** *Principios generales de cobranzas*

Comunicación eficaz
Empatía y comprensión
Flexibilidad en las opciones de pago
Profesionalismo y ética
Registro y seguimiento
Trato justo y equitativo
Resolución temprana de conflictos
Protección de datos
Medidas legales
Educación financiera

**Elaborado:** Autora

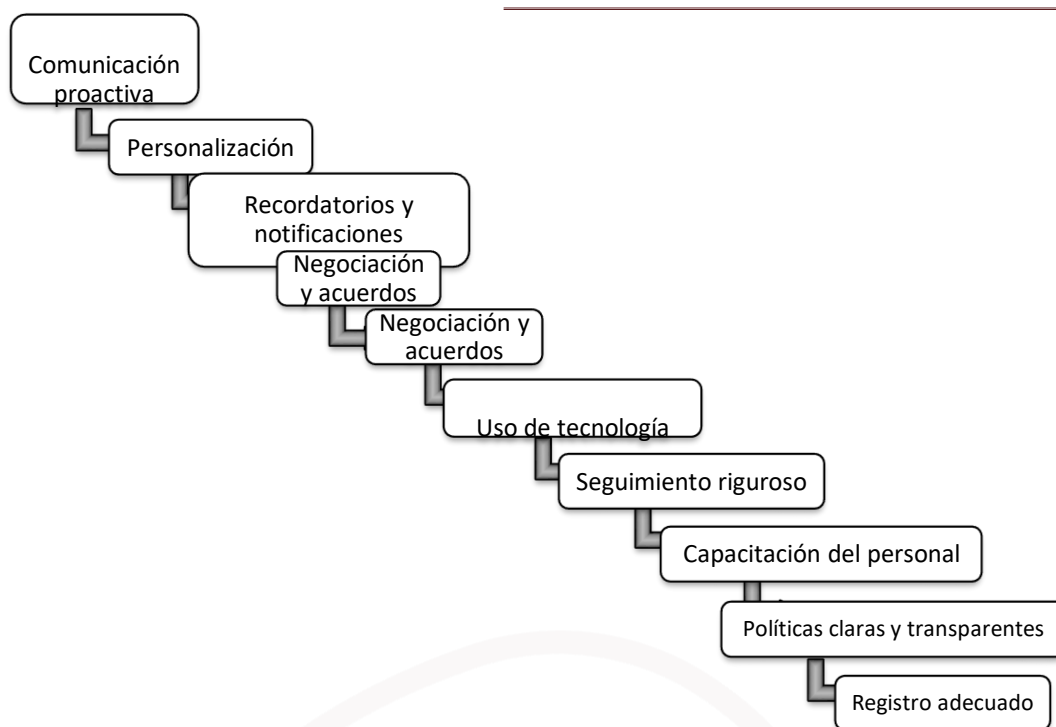
De acuerdo a (López, 2016), los principios generales de cobranzas establecen:

- **Comunicación eficaz:** En el proceso de recuperación de deudas, la comunicación desempeña un papel fundamental. Es esencial mantener una comunicación transparente, respetuosa y abierta con los deudores, estableciendo canales accesibles y garantizando la comprensión de los mensajes para evitar malentendidos.
- **Empatía y comprensión:** La empatía hacia los deudores y la comprensión de sus situaciones financieras son aspectos cruciales. Dada la posibilidad de que los deudores enfrenten dificultades temporales o imprevistas, un enfoque comprensivo facilita la búsqueda de soluciones beneficiosas para ambas partes.
- **Flexibilidad en las opciones de pago:** Ofrecer opciones de pago flexibles puede facilitar que los deudores cumplan con sus obligaciones de manera más viable. Esto incluye la posibilidad de establecer planes de pago a plazos, periodos de gracia o la renegociación de los términos de pago.
- **Profesionalismo y ética:** La gestión de cobranzas debe llevarse a cabo con profesionalismo y ética en todo momento, respetando las leyes y regulaciones pertinentes y evitando prácticas coercitivas o intimidatorias.

- Registro y seguimiento: Mantener registros detallados de las interacciones y acuerdos con los deudores es esencial. Un seguimiento preciso facilita un control más efectivo de la cartera y simplifica futuras gestiones de cobranza, si fuera necesario.
  - Trato justo y equitativo: Todos los deudores deben recibir un trato justo e imparcial, sin importar su situación financiera. La discriminación y el trato desigual están prohibidos y podrían afectar la reputación de la institución.
  - Resolución temprana de conflictos: Identificar problemas de pago de manera temprana y buscar soluciones rápidas puede prevenir el aumento de la deuda y evitar la acumulación de intereses y costos adicionales.
  - Protección de datos: Es crucial manejar con confidencialidad y proteger los datos personales y financieros de los deudores contra accesos no autorizados, cumpliendo con las normativas de privacidad y protección de datos.
- 
- Medidas legales: En caso de recurrir a medidas legales para recuperar la deuda, es fundamental seguir los procedimientos legales establecidos, con el objetivo de recuperar el monto adeudado dentro del marco legal.
  - Educación financiera: Fomentar 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.

#### **2.2.6. Cobranza efectiva para las cajas de ahorro**

**Figura 4** *Cobranza efectiva para las cajas de ahorro*



**Elaborado:**

**Autora**

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.

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.

### **2.2.7. Morosidad**

(Gómez, 2017) considera como el retraso en los pagos que se acordado referente a una obligación con terceras personas, pudiendo ser estas instituciones financieras, empresas comerciales, públicas entre otras, y q a la vez esta deuda genera riesgos en la cartera de crédito y un incremento de morosidad. La morosidad representa un indicador de interés en temas financieros y en todo tipo de transacciones comerciales que se realicen.

La morosidad en instituciones financieras se refiere al incumplimiento por parte de los clientes en el pago de sus obligaciones financieras, dentro de ellas se menciona préstamos, tarjetas de crédito u otros productos de carácter financiero. Dicho en otras palabras, A una persona se la considera morosa cuando no cumple acordados y bajo los términos acordados con la institución haciendo

que la cartera de clientes morosos aumente y por ende que la institución se vea en la obligación de tomar medidas de cobro (Brachfield & Marquéz, 2022).

Para (Ferro, 2020), el seguimiento y control de la morosidad implican el uso de sistemas de gestión de riesgos y modelos predictivos que ayudan a identificar patrones de comportamiento de los deudores, analizar la probabilidad de impago y tomar medidas preventivas o correctivas. Las instituciones financieras suelen implementar estrategias como provisiones para pérdidas crediticias, análisis de crédito rigurosos y mecanismos de seguimiento de la cartera de préstamos para minimizar el impacto de la morosidad en sus operaciones.

La morosidad representa un desafío financiero para las instituciones, ya que puede afectar su rentabilidad y estabilidad; la gestión efectiva de la morosidad implica la aplicación de herramientas analíticas avanzadas y estrategias proactivas para mitigar el riesgo crediticio y proteger los intereses financieros de la entidad, la morosidad se mide a través de indicadores como la tasa de morosidad, que representa el porcentaje de préstamos en cartera que no han sido pagados en el plazo establecido. Este indicador es esencial para evaluar la salud financiera de una institución y su capacidad para gestionar riesgos crediticios (Pampillón & De la Cuesta, 2022).

#### **2.2.7.1. Prácticas para combatir la Morosidad**

(Ferro, 2020), manifiesta que para combatir la morosidad y mitigar los riesgos asociados, las instituciones financieras suelen implementar políticas crediticias sólidas, dichas políticas actúan como directrices estratégicas que ayudan a la entidad a evaluar, conceder y gestionar créditos de manera prudente. Al implementar ciertas políticas crediticias, las instituciones financieras pueden fortalecer su capacidad para gestionar el riesgo de morosidad y preservar la salud financiera en un largo plazo.

Entre las principales políticas para combatir la morosidad y que las instituciones financieras pueden aplicar se tiene las siguientes:

##### **Análisis de crédito riguroso**

Establecer criterios claros y detallados para evaluar la capacidad crediticia de los solicitantes y utilizar información financiera, historial crediticio y otros factores relevantes para determinar la solvencia del solicitante.

### **Establecimiento de límites de crédito**

Definir límites de crédito adecuados para cada cliente en función de su capacidad financiera y antecedentes crediticios para regular la exposición al riesgo estableciendo límites prudenciales basados en políticas internas y normativas externas.

### **Monitoreo Continuo**

Implementar sistemas de seguimiento proactivo para identificar signos tempranos de posibles problemas financieros en los prestatarios; utilizar alertas y herramientas

analíticas para supervisar de cerca la salud financiera de la cartera de préstamos.

### **Provisión para pérdidas**

Las instituciones deben establecer políticas claras para la constitución de provisiones para pérdidas crediticias, anticipando posibles incumplimientos y a la vez ajustar las provisiones de acuerdo con la evaluación del riesgo crediticio y las condiciones económicas.

### **Comunicación clara con deudores**

Establecer procesos claros y transparentes de comunicación con los deudores en caso de dificultades financieras y ofrecer opciones de reestructuración de deuda o soluciones alternativas para evitar la morosidad.

### **Implementación de garantías y colaterales**

Definir políticas sobre el tipo y la aceptación de garantías que respalden los préstamos, así como también utilizar colaterales para reducir el riesgo en caso de incumplimiento.

### **Educación Financiera**

Ofrecer programas de educación financiera a los clientes para mejorar su comprensión de las responsabilidades crediticias y fomentar un comportamiento financiero saludable, mediante charlas o reuniones sociales.

### **Revisión periódica de políticas**

Realizar revisiones regulares de las políticas crediticias para asegurarse de que estén alineadas con las condiciones económicas cambiantes y las mejores prácticas del sector.

## **2.2.8. Recuperación de Cartera**

(Trujillo & Berrones, 2022) exponen que, la recuperación de cartera es un proceso crucial para las entidades financieras, ya que garantiza la recuperación de los fondos prestados y contribuye a

mantener la salud financiera de la institución. Este proceso implica varias etapas y estrategias para gestionar los créditos vencidos y minimizar las pérdidas. Entre los puntos clave relacionados con la recuperación de cartera se pueden mencionar los siguientes:

(Masaquisa, Tite, & Mayorga, 2021) manifiestan que para lograr una excelente recuperación de cartera el monitoreo y seguimiento es importante porque permite llevar un control acerca del estado de los créditos y así poder identificar cualquier señal de atraso en los pagos correspondientes, el tener un contacto con los clientes que se encuentran en morosidad también es esencial porque se logra mantener una comunicación

proactiva del porque presentan retraso en los pagos, para esta comunicación se la puede realizar mediante llamadas telefónicas, mensajes, correos electrónicos, entre otros. Como estrategias para una recuperación de cartera se puede mencionar. Es fundamental la negociación y acuerdos de pago y consiste en ofrecer las opciones de manera flexible y que se adapten a la situación financiera del cliente para que pueda cumplir con sus pagos; los recursos legales se los emplea en casos extremos para recuperar la deuda; la gestión de riesgos también es clave en la recuperación de cartera, para lo cual la institución financiera debe emplear políticas de gestión de riesgos para evaluar y prevenir los índices de morosidad.

Las regulaciones y el cumplimiento permiten que la institución financiera debe asegurarse de cumplir con todas las prácticas de recuperación de cartera, cumplir con la normativa ética y legal; la tecnología y automatización debe ser incluida ya que el utilizar la tecnología y sistemas actualizados de información facilitan la gestión eficiente de la cartera y facilita la identificación de cuentas morosas.

Para (Bernal, Segura, & Oblitas, 2021), la recuperación de cartera no solo es vital para mantener la liquidez de la entidad financiera, sino que también implica un enfoque equilibrado que combina estrategias de contacto con el cliente, negociación, gestión de riesgos y cumplimiento normativo. Un proceso eficiente de recuperación de cartera contribuye eficientemente a la estabilidad financiera de la entidad.

### **2.2.9. Tasas de Interés**

(Madrid & Zambrano, 2023), definen a las tasas de interés son el costo que incurre un prestatario al obtener un préstamo, y representan el porcentaje adicional sobre el monto principal que la institución financiera cobra al prestatario como compensación por el uso de los fondos prestados. Simultáneamente, estas tasas generan ingresos para la institución prestamista. En términos

técnicos, las tasas de interés reflejan la relación entre el riesgo asociado con el préstamo, el costo de oportunidad para el prestamista y las condiciones del mercado financiero.

Las tasas de interés son un componente esencial en la economía y las finanzas, ya que afectan las decisiones de endeudamiento, inversión y ahorro. La comprensión de estos

conceptos técnicos es crucial para prestatarios, prestamistas y reguladores financieros en la toma de decisiones financieras informadas y la gestión de riesgos.

Para (Soria, 2021), las tasas de interés se determinan en función de varios factores como puede ser el riesgo crediticio que es el riesgo percibido por la institución y que hace genera temor de que el prestatario incumpla con sus obligaciones; la inflación se considera como el aumento generalizado de los precios y que afecta el poder adquisitivo de la moneda y por ende impacta las tasas de interés; la política monetaria interpretada como las decisiones de los bancos centrales sobre las tasas de interés de referencia y pueden influir en las tasas de interés en el mercado financiero; como último factor se menciona la oferta y demanda del crédito definida como la disponibilidad de fondos y la demanda del mercado que también influyen para determinar las tasas de interés.

### **2.2.9.1. Tipos de tasas de interés**

Es importante destacar que las tasas de interés pueden variar entre las diferentes instituciones financieras y también pueden cambiar a lo largo del tiempo en respuesta a las condiciones del mercado y las políticas del Banco Central. Los prestatarios deben estar atentos a las condiciones específicas y las tasas ofrecidas por cada institución antes de comprometerse con un préstamo. Además, las regulaciones y políticas económicas pueden afectar las tasas de interés en el país (Riofrio, 2018).

Según (Agila, Vizuela, & Hablich, 2017), en Ecuador, las tasas de interés aplicadas por las instituciones financieras pueden variar y están influenciadas por varios factores, incluyendo las tasas establecidas por el Banco Central del Ecuador. Algunos de los tipos de tasas de interés comunes en el país incluyen:

**Tasa activa:** Es la tasa de interés que las instituciones financieras cobran a los deudores por los préstamos otorgados, esta tasa puede variar según el tipo de préstamo, como préstamos para vivienda, automóviles o consumo.

**Tasa Pasiva:** Es la tasa de interés que las instituciones financieras pagan a los depositantes por los fondos depositados en las cuentas de ahorro o también por otros instrumentos financieros.

**Tasa de Interés de Referencia del Banco Central:** Es la tasa de interés que establece el Banco Central del Ecuador como referencia para el mercado financiero. Las instituciones financieras a menudo ajustan sus tasas en relación con esta tasa clave.

**Tasa de Interés Preferencial:** Algunas instituciones ofrecen tasas preferenciales a clientes con perfiles crediticios sólidos o a clientes de largo plazo y son más favorables que las tasas estándar.

**Tasa de Interés Moratoria:** Es la tasa que se aplica a los saldos pendientes después de la fecha de vencimiento de un pago. Esta tasa suele ser más alta que las tasas estándar.

**Tasa de Interés de Tarjetas de Crédito:** Es la tasa aplicada a los saldos pendientes en tarjetas de crédito. Las tasas de las tarjetas de crédito suelen ser más altas que las tasas de otros tipos de préstamos debido al riesgo inherente.

**Tasa de Interés para Préstamos Hipotecarios:** Es la tasa de interés aplicada a los préstamos destinados a la adquisición de vivienda. Estas tasas pueden ser fijas o variables y están influenciadas por condiciones económicas y políticas.

## **2.3 BASES NORMATIVAS**

### **2.3.1. Junta de política y Regulación Monetaria y Financiera**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de Ecuador desempeña un papel crucial en la formulación de políticas y regulaciones dentro del ámbito monetario y financiero del país. Su principal misión consiste en fomentar la estabilidad y el desarrollo del sistema financiero, al mismo tiempo que garantiza la eficiencia y transparencia en la administración de los recursos económicos. La entidad tiene la responsabilidad de crear y emitir políticas monetarias y financieras que contribuyan al crecimiento económico sostenible, al control de la inflación y a la estabilidad de los precios. Asimismo, supervisa y regula diversas instituciones financieras, incluyendo bancos,

cooperativas de ahorro y crédito, y entidades de seguros, con el fin de asegurar su solidez y buen funcionamiento.

---

Un aspecto adicional de relevancia es la regulación y supervisión que realiza la Junta en relación con los sistemas de pagos y las transacciones financieras. Su objetivo primordial

es fomentar la eficiencia, seguridad y confiabilidad en las operaciones monetarias. Además de estas funciones, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera de Ecuador desempeña un papel fundamental en la formulación de políticas y normas destinadas a prevenir y controlar el lavado de activos y la financiación del terrorismo, buscando así resguardar la integridad y estabilidad del sistema financiero del país.

### **2.3.2. 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 regirán 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)

### **2.3.3. 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.

---

---

## CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Caracterización del Objeto de estudio

La Caja de Ahorro los Búfalos está ubicada en la Provincia de Imbabura, específicamente en el Cantón González Suárez, en la Comunidad de Gualacata, su sede principal está ubicada en la Comunidad de Gualacata, integrándose de manera integral en la vida financiera y económica de la zona circundante. La membresía en la Caja de Ahorro los Búfalos está abierta exclusivamente a los habitantes de la comunidad de Gualacata, un requisito que asegura la composición de la membresía por miembros de la comunidad. Este enfoque fortalece los vínculos locales y contribuye significativamente al desarrollo sostenible.

El capital social de la Caja de Ahorro se sitúa en 66.365 dólares, siendo este capital generado a partir de las contribuciones de los miembros. Este reflejo del compromiso y participación activa de la comunidad evidencia el respaldo financiero hacia el crecimiento continuo de la institución. La Caja de Ahorro Los Búfalos ofrece préstamos a sus miembros con una tasa de interés anual del 16%, una tasa competitiva diseñada para incentivar tanto el ahorro como la toma de créditos destinados a inversiones productivas.

### 3.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo porque permitirá describir la situación actual de la empresa sobre la gestión administrativa, en donde se estudiará su administración, políticas de crédito y cobranzas que se aplican en cada procesos crediticios; además de puntualizar las características de la caja de ahorro y así determinar su situación; a través de los resultados obtenidos mediante la aplicación del respectivo instrumento de investigación se obtendrá conclusiones significativas que contribuyan a la solución del problema.

### 3.3. Método de la Investigación

La metodología permite sustentar los métodos y técnicas a emplearse en la investigación facilitando la recolección de datos para el respectivo análisis, dichos métodos integran un proceso y orden para su culminación; juntamente con las leyes, teorías y los modelos que utiliza el investigador para medir el éxito o fracaso de la investigación.

### **3.3.2. Método Deductivo**

---

Se basa en la descomposición del todo en sus partes, parte de lo general a lo particular, facilitando el desarrollo de los objetivos; partirá de una conceptualización general de los antecedentes del modelo de gestión administrativa hasta llegar a finalizar con la validación de resultados del diseño del modelo de gestión administrativa en el área de crédito y cobranzas de la Caja de Ahorro los Búfalos.

### **3.3.3. Método Cuantitativo**

En esta investigación se aplicará el método cuantitativo porque se parte del marco teórico y de datos antes establecidos y aceptados como válidos y que por medio del razonamiento se establecerá datos particulares; juntamente con las herramientas, que al ser analizadas a profundidad y aplicadas a la caja de ahorros se entiende su situación actual y permitirá diseñar un modelo de gestión administrativa para el área de crédito y cobranza.

### **3.4. Instrumentos de Investigación**

En la investigación se utilizará como instrumento la encuesta la misma que está dirigida a los trabajadores de la Caja de Ahorros los Búfalos, que son quienes aportarán con la respectiva información y permitirá la recolección de datos para su posterior análisis. Dicho instrumento de recolección de datos contiene preguntas de tipo abierto y opción múltiple previamente estructuradas, las mismas que permitirán obtener información que servirá para desarrollar un trabajo óptimo y de calidad. Con la aplicación de esta encuesta y desde el punto de vista de los trabajadores se obtendrán resultados que permitirán determinar la calidad de gestión que se está llevando a cabo y conocer las necesidades que posee la Caja de Ahorros.

### **3.5. Validación de Instrumentos**

La encuesta fue validada por expertos de la institución y aprobada su aplicación.

### **3.6. Población y Muestra**

En la investigación se ha determinado que la encuesta será aplicada a los 7 trabajadores que laboran en el área de crédito y cobranza de la Caja de Ahorros los Búfalos será aplicada al Gerente y presidente de la misma, quienes aportaran con la respectiva información y datos específicos que proporcionaran a través de la encuesta aplicada y servirán para el respectivo estudio y análisis.

#### ***Tabla 1 Población y muestra***

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	4	57%
<b>Femenino</b>	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

### 3.1. Presentación de Resultados

**Análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Caja de Ahorros los Búfalos**

**Tabla 2 ¿Cuál es el enfoque de la Caja de Ahorros Los Búfalos en la gestión de crédito y cobranzas?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Estructurado y bien definido		
En proceso de desarrollo	7	100%
No hay un enfoque claro		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

#### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera pregunta, se evidencia que el 100% de los sujetos estudios mencionan que el enfoque en la gestión de crédito y cobranzas se encuentra en proceso de desarrollo y por tanto no ha sido compartido y no es de conocimiento en la institución, incluyendo así la carencia de políticas y estrategias que permitan a los colaboradores conocer y cumplir funciones que faciliten el desarrollo adecuado de las actividades.

**Tabla 3 ¿Se han identificado procedimientos documentados para la gestión de crédito en la Caja de Ahorros Los Búfalos?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si están bien definidos		

Algunos están definidos, pero no todos No hay procedimientos documentados	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

Se evidencia que el 100% de los colaboradores estudiados mencionan que los procedimientos documentados para la gestión de crédito algunos están definidos, pero no todos, por lo que existe un desconocimiento de los mismos por parte del personal que labora en el área de crédito y cobranza generando muchas veces errores o confusiones inadecuadas e inoportunas que afectan a dicha área y por ende a la cartera de crédito que maneja la institución.

**Tabla 4** *¿Existe un equipo encargado de la gestión de crédito y cobranzas en la Caja de Ahorros?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si, un equipo dedicado Hay personas designadas, pero no un equipo exclusivo No hay un equipo designado	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

Se puede evidenciar que el 100% de los colaboradores encuestados mencionan que hay personas designadas, pero no un equipo exclusivo dedicado a la gestión de crédito y

cobranza en la caja de ahorros, evidenciando que dichas personas no tienen asignadas funciones específicas generando así una duplicidad de funciones y descuidando tareas específicas que permitan la recaudación y de valores pendientes de cobro por los créditos otorgados.

**Tabla 5** *¿Cuál es el nivel de capacitación del personal encargado de la gestión de crédito y cobranzas?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Actualmente capacitado		
Con capacitación básica	7	100%
Sin capacitación específica		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

El 100% de la población estudio manifiesta que en la caja de ahorros el personal encargado de la gestión de crédito y cobranza cuenta con una capacitación básica, por lo que muchas veces dicha situación genera retraso en el cumplimiento de objetivos empresariales y la toma adecuada de decisiones en la gestión de recuperar la cartera vencida, seguimiento de los créditos y talvez un inadecuado registro de las transacciones generadas.

**Tabla 6 ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de la gestión de crédito y cobranzas en la Caja de Ahorros Los Búfalos?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si, regularmente	7	100%
Ocasionalmente		
No se realizan evaluaciones		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

Se puede observar que el 100% de la población objeto de estudio expone que las evaluaciones de desempeño de la gestión de crédito y cobranza en la caja de ahorros se realizan ocasionalmente, lo que favorece un desempeño adecuado del personal, contribuyendo de una manera regular a la ejecución de las actividades que propicien el crecimiento de la caja de ahorro.

**Tabla 7 ¿En términos de tecnología, ¿La Caja de Ahorros utiliza sistemas o herramientas para facilitar la gestión de crédito y cobranzas?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
------------------	-------------------	-------------------

Si, sistemas avanzados	7	100%
Herramientas básicas		
No se utilizan sistemas específicos		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

Se puede observar que el 100% de la población estudiada manifiesta que la caja de ahorros cuenta con tecnología suficiente y adecuada para el desarrollo de las actividades; sin embargo, al contar con personal que dispone únicamente de una capacitación básica, se puede correr el riesgo de que dicho personal no se sienta completamente comprometido con la institución, viéndose afectados principalmente los procesos administrativos y contables en el área de crédito y cobranza de la caja de ahorros.

### **Tabla 8 ¿Cómo se determinan las tasas de interés para los préstamos en la Caja de Ahorros Los Búfalos?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Análisis detallado y metodológico	7	100%
Basado en prácticas comunes		
No hay una metodología clara		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### Interpretación

El 100% de los colaboradores estudiados manifiestan que en la caja de ahorros la determinación de las tasas de interés para el otorgamiento de los créditos se realiza teniendo en cuenta un análisis detallado y metodológico, y a la vez basado en los ordenamientos y lineamientos establecidos por Ley de Economía Popular y Solidaria que es el organismo que regula a la institución.

**Tabla 9** *¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Caja de Ahorros en la gestión de crédito y cobranzas?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Falta de información clara sobre deudores	2	28.57%
Procesos de cobranza ineficientes	5	71.43%
Otras		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### Interpretación

El 71.43% de la población estudio exponen que los principales desafíos que se enfrenta la caja de ahorros son los procesos de cobranza ineficiente demostrando así que no existen procesos o procedimientos claros y definidos; también porque su personal no tiene la capacitación suficiente para el desarrollo y cumplimiento de estas actividades que

permitan y faciliten la recaudación de valores por créditos pendientes; afectando a la liquidez de la caja de ahorros y a la vez generar desconfianza ante sus socios y otras instituciones.

la falta de información clara sobre deudores y el descuidado seguimiento de los créditos otorgados es otro factor que genera una inadecuada gestión administrativa y contable en el área de crédito y cobranza, poniendo en riesgo la liquidez de la misma.

**Tabla 10** *¿Se han establecido políticas claras para la prevención y manejo de la morosidad en la Caja de Ahorros Los Búfalos?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si, políticas establecidas		
En desarrollo	7	100%
No hay políticas claras		

<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>
--------------	----------	-------------

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

El 100% de la población estudio manifiestan que las políticas para la prevención y manejo de la morosidad en la Caja de Ahorros Los Búfalos se encuentran en desarrollo y se espera la pronta comunicación interna para su respectiva aplicación y así lograr reducir el porcentaje de la cartera vencida la misma que puede afectar a la liquidez de la institución y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Tabla 11** *¿Qué áreas específicas considera usted que necesitan mejoras en la gestión de crédito y cobranzas?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Procesos de aprobación de créditos		
Métodos de seguimiento de cartera	7	100%
Otras		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

### **Interpretación**

El 100% de los colaboradores estudiados afirman que las áreas que necesitan mejoras inmediatas en la gestión de crédito y cobranza son los métodos de seguimiento de cartera, ya que actualmente este proceso se lo realiza sin una investigación profunda, sin la revisión de documentos justificantes como por ejemplo los de actividad económica; por lo que se necesita la creación e implementación de mejoras mediante procesos y procedimientos para lograr la reducción de la cartera vencida y mantener con liquidez a la institución para hacer frente a sus obligaciones.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

**MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA CAJA DE AHORRO LOS BÚFALOS.**

#### **4.1. Antecedentes**

La Caja de Ahorro Los Búfalos está ubicada en la Provincia de Imbabura, específicamente en el Cantón González Suárez, en la Comunidad de Gualacata. Su fundación se llevó a cabo con el objetivo primordial de proporcionar servicios financieros a los residentes de la comunidad de Gualacata, fomentando el ahorro y facilitando el acceso a préstamos para impulsar el desarrollo económico de la comunidad.

La sede principal de la Caja de Ahorro está ubicada en la Comunidad de Gualacata, integrándose de manera integral en la vida financiera y económica de la zona circundante. La membresía en la Caja de Ahorro Los Búfalos está abierta exclusivamente a los habitantes de la comunidad de Gualacata, un requisito que asegura la composición de la membresía por miembros de la comunidad. Este enfoque fortalece los vínculos locales y contribuye significativamente al desarrollo sostenible.

#### **4.2. Introducción**

La Caja de Ahorro Los Búfalos se encuentra firmemente dedicada al progreso económico y social de la comunidad de Gualacata. En este sentido se ha elaborado un manual de gestión de crédito y cobranza con el objetivo de optimizar los procedimientos para la recuperación de la cartera y reducir los riesgos asociados a estas áreas. Este manual es el

fruto de colaboraciones cuidadosas y coordinadas, destinadas a establecer un sistema sólido y eficiente para la gestión responsable de los servicios financieros ofrecidos a nuestros asociados.

En nuestra entidad de ahorro, valoramos la relevancia de brindar un acceso facilitado a créditos responsables y sostenibles que respalden el desarrollo de nuestros asociados, fomentando así el progreso de sus proyectos e iniciativas. Simultáneamente, reconocemos la importancia de una gestión eficiente para la recuperación de la cartera vencida, y al mismo tiempo recuperar los créditos concedidos para asegurar la estabilidad de nuestra institución y el bienestar general de todos nuestros socios.

Dentro de este marco, hemos elaborado este manual, el cual sirve como un recurso sumamente útil para nuestros asociados y colaboradores al proporcionarles una orientación clara y exhaustiva sobre los procesos y pasos relacionados con la administración de créditos y la gestión de cobranzas. Cada directriz se fundamenta en los principios de transparencia, equidad y responsabilidad, los

cuales nos permiten cultivar relaciones de confianza tanto con nuestros asociados como con las comunidades a las que prestamos servicio.

Este manual presenta una variedad de políticas, normativas y prácticas diseñadas para fortalecer la administración de créditos en la Caja de Ahorros. Su objetivo es fomentar la inclusión financiera, promover una cultura de pagos puntuales y garantizar una gestión eficaz de los recursos. Además, se emplean estrategias para evaluar y mitigar los riesgos vinculados a la concesión de créditos, asegurando que todas las decisiones se tomen con atención y responsabilidad.

Es relevante destacar que esta guía es un documento que se revisa y actualiza de manera regular, adaptándose a las cambiantes necesidades de la sociedad y el contexto financiero. Apreciamos la participación activa de nuestros asociados y socios en este proceso, y les animamos a proporcionar sugerencias y contribuciones para seguir mejorando de manera constante nuestras prácticas y servicios.

### 4.3. Estructura Organizacional

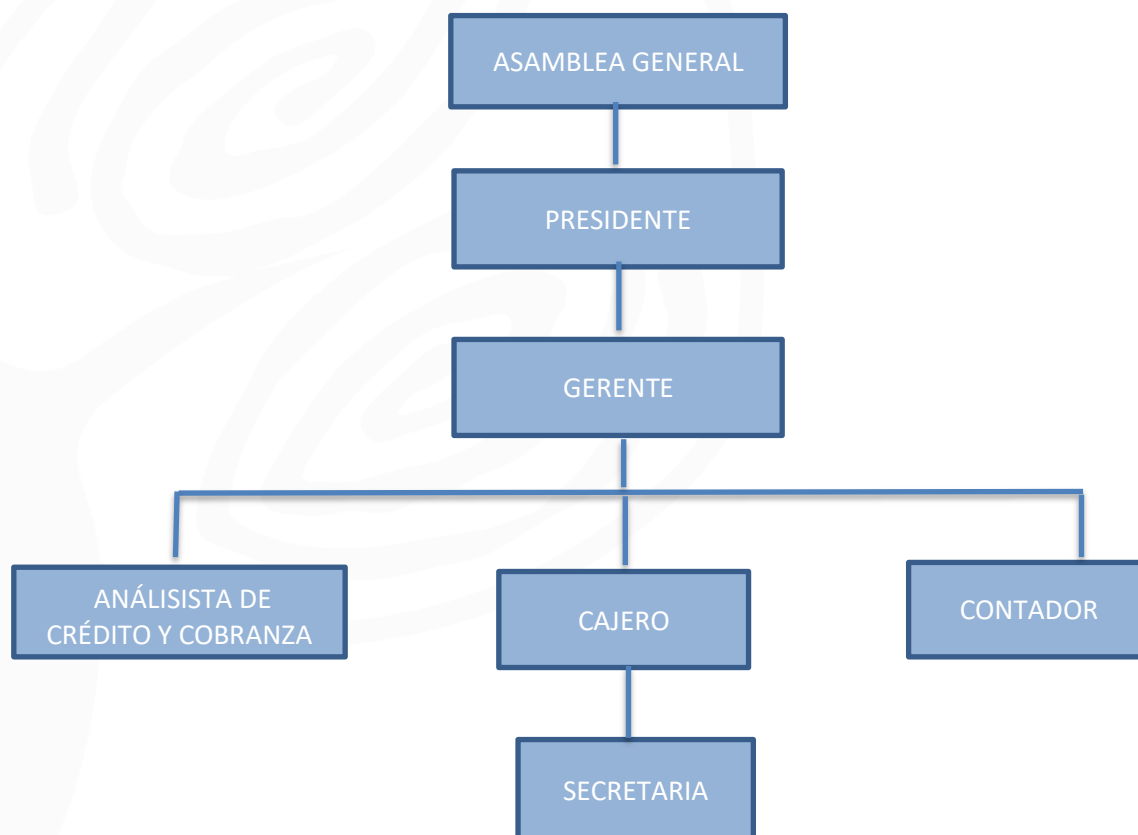
*Figura 5 Estructura organizacional*



**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Caja de Ahorros Los Búfalos

**Figura 6** Estructura de la caja de ahorros



**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Caja de Ahorros Los Búfalos

---

#### **4.4. Propósito general**

El objetivo principal es que la Caja de Ahorros Los Búfalos mejore su eficacia administrativa en el área de crédito y cobranza mediante acciones alineadas con su filosofía institucional. Estas acciones incluyen mejorar la comunicación interna, definir y documentar procedimientos para la gestión de crédito, definir un equipo dedicado a la cobranza y recuperación de cartera, procesos de cobranza eficientes, así como capacitación al personal; todo esto con la finalidad de que la caja de ahorros pueda afrontar los principales desafíos administrativos entre los cuales se menciona la falta de información sobre deudores y las políticas para la prevención y manejo de la morosidad.

#### **4.5. Desarrollo**

##### **4.5.1. Diagnóstico de la situación interna del área de crédito y cobranza de La Caja de Ahorros Los Búfalos**

###### **4.5.1.1. Análisis Interno**

La Caja de Ahorros Los Búfalos, al igual que cualquier otra institución, posee puntos fuertes conocidos como fortalezas y áreas de mejora o llamadas también debilidades, dado que está compuesta por individuos. Estos puntos fuertes actúan como motores impulsores, mientras que las áreas de mejora representan obstáculos para la institución, es importante reconocer y potenciar los puntos fuertes, así como identificar y corregir las áreas de mejora para optimizar su funcionamiento.

Este análisis tiene como objetivo identificar y clasificar las fortalezas y debilidades presentes en la organización en su totalidad.

- ✓ Fortaleza: Se refiere a las actividades que la organización realiza de manera efectiva aprovechando los recursos que dispone.
- ✓ Debilidades: Se refieren a las actividades que la organización no lleva a cabo de manera eficiente o por recursos que necesita, pero no tiene a su disposición.

#### **FODA**

##### **Tabla 12 Análisis Interno**

Fortalezas	Debilidades
F1. Enfoques en la gestión de crédito en desarrollo	D1. Procesos documentados para la gestión de créditos indefinidos
F2. Evaluaciones al personal periódicamente	D2. No existe un equipo exclusivo encargado de la gestión de crédito y cobranza
F3. Sistemas tecnológicos avanzados	D3. Personal con capacitación básica
F4. Tasas de interés basadas en análisis detallados y metodológicos	D4. Escaso conocimiento sobre la lista de deudores
F5. Políticas para la prevención y manejo de la morosidad en desarrollo	D5. Procesos de cobranza ineficientes
	D6. Ineficientes métodos de seguimiento de cartera

**Elaborado:** Autora

**Tabla 13** *Matriz de evaluación de factores internos EFI*

Factores Críticos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1.Enfoque en la gestión de crédito en desarrollo	0.09	3	0.27
2.Evaluaciones al personal periódicamente	0.09	4	0.36
3.Sistemas tecnológicos avanzados	0.09	4	0.36
4. Tasas de interés basadas en análisis detallados y metodológicos	0.09	4	0.36
5. Políticas para la prevención y manejo de la morosidad en desarrollo	0.09	4	0.36
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.45</b>		<b>1.71</b>
<b>DEBILIDADES</b>			

1. Procesos documentados para la gestión de créditos indefinidos	0.09	1	0.09
2. No existe un equipo exclusivo encargado de la gestión de crédito y cobranza	0.09	1	0.09
3. Personal con capacitación básica	0.09	1	0.09
4. Escaso conocimiento sobre la lista de deudores	0.09	1	0.09
5. Procesos de cobranza ineficientes	0.10	1	0.10
6. Ineficientes métodos de seguimiento de cartera	0.09	1	0.09
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.55</b>		<b>0.55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>2.26</b>

**Elaborado:** Autora

La matriz EFI, está conformada por 5 fortalezas y 6 debilidades, proporcionando como resultado un promedio ponderado de 2.26 de un máximo de 4.00. Dicho resultado refleja que la caja de ahorros en el área de crédito y cobranza tiende a ser fuerte en su parte interna; sin embargo, se puede apreciar que las debilidades existentes dan paso a la creación de nuevas estrategias y a la implementación de procesos y procedimientos que permitan mejorar la gestión administrativa en el área de crédito y cobranza.

## CAPITULO I

### 1. Objetivo del manual

En el ámbito financiero, el éxito y la prosperidad se fundamentan en la eficiencia y la responsabilidad. El manual actual se presenta como una guía crucial destinada a todos los colaboradores de la Caja de Ahorro los Búfalos. En este documento se diseña un recorrido que aborda desde la gestión de créditos en sus distintas fases hasta la instauración de una filosofía empresarial fundamentada en la misión y visión de la institución.

Este manual está dirigido a los colaboradores que desempeñan un papel importante en la gestión de créditos, dicho documento se instituye como la guía que orienta a los trabajadores de la Caja de Ahorro Los Búfalos; especialmente está dirigido a aquellos funcionarios comprometidos con la

administración de créditos, desde su concepción hasta su retribución. Aquí se desarrollan las bases para una gestión financiera efectiva y responsable.

### 1.1. Alcance

El alcance del Manual de Gestión de Crédito y Cobranza para la Caja de Ahorro Los Búfalos se extenderá a todos los procesos y actividades relacionadas con la gestión crediticia y de cobranza que lleva a cabo la caja de ahorros. Este manual tendrá como propósito definir políticas, lineamientos y procedimientos que garanticen una óptima recuperación de la cartera vencida por el otorgamiento de créditos y la administración responsable, transparente y eficiente de los recursos financieros, promoviendo así el desarrollo económico y social de la comunidad a la que sirve.

### 1.2. Filosofía empresarial

#### 1.2.1. Misión

La Caja de Ahorros los Búfalos no cuenta con una misión, por lo que en el presente documento se procederá a su elaboración y se utilizará una metodología basada en ciertas preguntas aplicadas al presidente de la institución.

**Tabla 14 Creación de la misión empresarial**

Misión	
¿Quiénes somos?	Somos una caja de ahorros
¿Para que existimos?	Brindar servicios financieros, especialmente en el ahorro de dinero y el otorgamiento de créditos a los socios.
¿A quiénes servimos?	A la comunidad de Gualacata, barrio Gonzáles Suárez.
¿Que nos hace diferentes?	Créditos para impulsar el desarrollo económico de la comunidad.

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Caja de Ahorros Los Búfalos

**Misión propuesta**

Somos una entidad financiera comprometida en brindar posibilidades a nuestros colaboradores, promoviendo la cultura del ahorro y respaldando el crecimiento sostenible a través de créditos que permitan impulsar el desarrollo económico de la comunidad.

---

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Caja de Ahorros Los Búfalos

### 1.2.2. Visión

La Caja de Ahorros los Búfalos no cuenta con una visión, por lo que en el presente documento se procederá a su elaboración y se utilizará una metodología basada en ciertas preguntas aplicadas al presidente de la institución.

**Tabla 15 Creación de la visión empresarial**

Visión	
¿Quiénes seremos?	Ser una institución financiera que pueda prestar sus servicios financieros a la ciudad de Cayambe y sus alrededores.
¿Para qué existiremos?	Para ampliar la gama de servicios financieros
¿A quiénes serviremos?	Población de la ciudad de Cayambe y sus alrededores.
¿En que nos diferenciamos?	Ampliar la gama de servicios financieros que impulsen el desarrollo económico.

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Caja de Ahorros Los Búfalos

Para el año 2025 convertirnos en una institución financiera eficiente y competitiva, ampliando la gama de servicios financieros para satisfacer las necesidades económicas de la población de Cayambe y sus alrededores que contribuyan a la economía popular y solidaria, fortaleciendo las conexiones a nivel local y promoviendo el desarrollo económico y social de individuos, familias, comunidad y la sociedad en su conjunto.

---

**Elaborado:** Autora

### **1.2.3. Objetivos**

El presidente de la Caja de Ahorros Los Búfalos expone que juntamente a sus colaboradores se tiene identificadas las metas a cumplirse:

- Desarrollar políticas y procesos que abarcan las fases esenciales para una gestión adecuada de la cartera crediticia
- Implementar un procedimiento meticuloso para evaluar la capacidad de pago y la solidez financiera de quienes solicitan créditos, garantizando la concesión responsable de préstamos con el objetivo de minimizar el riesgo de incumplimiento y morosidad
- Integrar procesos transparentes y eficaces para la aprobación y desembolso de créditos, con el fin de optimizar los plazos de respuesta y asegurar una experiencia rápida y satisfactoria para nuestros asociados.
- Diseñar enfoques proactivos de gestión de cobros que abarquen recordatorios de pagos, acuerdos de refinanciamiento y medidas preventivas, con el propósito de garantizar la recuperación puntual de los créditos vencidos.
- Desarrollar programas de formación y orientación financiera dirigidos a los socios, fomentando la adopción de una cultura de pagos puntuales, la planificación financiera responsable y el uso adecuado de los servicios crediticios.

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Caja de Ahorros Los Búfalos

## **CAPITULO II**

### **2.1.Conocimiento del manual**

En el ámbito de la gestión de créditos y cobranzas, el conocimiento preciso y la conformidad con las normativas son fundamentales para una administración exitosa y responsable. Esta guía inicial establecerá los fundamentos que todo empleado debe comprender y seguir de manera estricta. Desde la obligación de familiarizarse con los procedimientos y regulaciones, hasta la importancia crucial del marco legal que rige las

operaciones de la Caja de Ahorro Los Búfalos, cada aspecto se presenta como una orientación esencial para el funcionamiento eficaz de esta institución financiera.

Es imperativo y responsabilidad de todos los colaboradores involucrados en la gestión de créditos y cobranzas estar familiarizados con los lineamientos, procedimientos y disposiciones legales actuales que se detallan en este manual.

En el caso de que los colaboradores de la caja otorguen créditos sin considerar límites, montos de acceso, garantías apropiadas o realicen acciones que comprometan la recuperación eficiente del crédito, o si la colocación de cartera representa un riesgo significativo para su recuperación, serán sancionados en una primera instancia con una reprimenda verbal. En caso de persistir en dicha conducta, la sanción será registrada por escrito.

### **2.2.Marco Legal**

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) y su Reglamento.

### **2.3.Aprobación, divulgación y actualización**

El manual de crédito y cobranza requerirá la aprobación del Consejo de Administración y deberá mantenerse constantemente actualizado según las normativas establecidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria bajo el Art. 105.- Estructura interna. - Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración,

representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas

organizativas. así como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Una vez que el Sr. Iván Chicaiza, en su rol de presidente, ~~lo haya aprobado,~~ entrará en efecto al día siguiente y será comunicado al personal por el gerente de la institución.

#### **2.4.Divulgación**

La difusión del manual debe llevarse a cabo principalmente con los colaboradores del área de crédito y cobranza, lo que implica la participación de todos los directivos de la Caja de Ahorro Los Búfalos. Esta tarea será responsabilidad del jefe de créditos, quien será el encargado de garantizar la comprensión y seguimiento del contenido del manual.

#### **2.5.Actualización**

El Gerente y el jefe de Crédito serán responsables de examinar y renovar este manual anualmente, considerando el rendimiento y la planificación de la caja de ahorros y en especial del área de crédito y cobranza. Se realizarán actualizaciones según las necesidades del área de crédito y cobranza, siendo algunas de las razones para mejorar, actualizar o ampliar el manual: crecimiento, actualizaciones normativas, aspectos legales, y modificaciones en la estructura y modo de operación.

#### **2.6.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 termino 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 de Ahorros Los Búfalos bajo requerimiento al jefe de crédito, quien será el encargado 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.

### 3.1. Políticas Generales de Crédito

Las políticas de préstamos se seguirán conforme a lo establecido por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, específicamente en referencia al artículo 163 de la legislación mencionada. Este artículo define que el sector financiero popular solidario

incluye, entre otras entidades, las cajas asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Estas entidades estarán sujetas a las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y a las regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera. En este formulario se presenta las políticas generales que presidirán a la Caja de Ahorros los Búfalos, para lo cual se identifica.

- ✓ Tipos de créditos
- ✓ Métodos para el otorgamiento de créditos
- ✓ Identificación y determinación de sujetos de crédito
- ✓ Realizar el análisis de riesgo de los solicitantes
- ✓ Garantías
- ✓ Plazos de pagos de los créditos
- ✓ Políticas de crédito
- ✓ Procedimientos de desembolsos

#### 3.1.1. Tipos de créditos

Según (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera , 2015) Los tipos de créditos están identificados en la Sección I NORMAS QUE REGULAN LA FIJACIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS y en el artículo 1 de la Junta de Política y Regulación Financiera, que menciona:

**Art. 1.-** Las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional, serán establecidas, mediante resolución por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera con la periodicidad que dicho Órgano determine. No se podrá cobrar una tasa de interés nominal cuya tasa de interés efectiva anual equivalente supere a la tasa activa efectiva máxima de su respectivo segmento. De hacerlo, el infractor estará sujeto a lo que determine la Ley.

**Art. 2.-** Las tasas de interés máximas vigentes, referidas en el artículo 1 de la presente resolución serán las siguientes:

**Tabla 16 Tasas establecidas para el crédito productivo**

<b>Crédito</b>	<b>Porcentaje</b>
Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10,21%
Productivo PYMES:	11,83%

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Junta de Política y Regulación Monetaria

- ✓ Para el Crédito Comercial Ordinario se establece la tasa de 11,83%

**Tabla 17 Tasas establecidas para el crédito comercial prioritario**

<b>Crédito</b>	<b>Porcentaje</b>
Comercial Prioritario Corporativo	9,33%
Comercial Prioritario Empresarial	10,21%
. Comercial Prioritario PYMES	11,83%

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Junta de Política y Regulación Monetaria

- ✓ Para el Crédito de Consumo Ordinario se establece la tasa de 17,30%
- ✓ Para Crédito de Consumo Prioritario se establece la tasa de 17,30%
- ✓ Para el Crédito Educativo se establece la tasa de 9,50%
- ✓ Para Crédito de Vivienda de Interés Público se establece la tasa de 4,99%
- ✓ Para Crédito Inmobiliario se establece la tasa de 11,33%
- ✓ 10. Para el Crédito de Inversión Pública se establece la tasa de 9,33%.

**Tabla 18 Tasas de interés establecidas para el microcrédito**

<b>Crédito</b>	<b>Porcentaje</b>
Microcrédito Minorista	28,50%
Microcrédito de Acumulación Simple	25,50%
Microcrédito de Acumulación Ampliada	23,50%

Nota: Artículo preformado por artículo único de la Resolución 437-2018-F, 26-01-2018, expedida por la JPRMF, R.O. 198, 12-03-2018. Nota: Sustituido por el artículo único de la Resolución 154-2015-F, 25-11-2015, expedida por la JPRMF, R.O. 658, 29-12-2015.

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Junta de Política y Regulación Monetaria

- ✓ **Crédito de Consumo Simple:** Se trata de créditos dirigidos a individuos para la compra de productos o servicios, y en cuanto a este tipo de préstamos, la junta administrativa de la entidad determinó una tasa de interés del 18%.
- ✓ **Crédito de Consumo Prioritario:** Estos préstamos se conceden a individuos para la adquisición de bienes, servicios o gastos que no estén vinculados a actividades productivas o comerciales. Esto abarca préstamos garantizados para la compra de joyas, entre otras compras y gastos que no forman parte del consumo habitual. En relación a este tipo de crédito, la junta administrativa de la institución determinó una tasa de interés del 18%.
- ✓ **Microcrédito:** Se trata de préstamos concedidos a individuos o entidades legales cuyas ventas anuales no superan los USD 4,000, o a un conjunto de prestatarios respaldados por una garantía solidaria. Estos préstamos están destinados a financiar actividades de producción y/o comercialización en una escala pequeña, cuyos ingresos principales provienen de las ventas o ganancias generadas por dichas actividades. Respecto a este tipo de crédito, la junta administrativa de la institución determinó una tasa de interés del 20%.

### 3.2. Planes de Acción

#### 3.2.1. Procesos documentados para la gestión de créditos definidos

**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 pondrán en práctica las siguientes metodologías en el departamento de crédito y cobranza, asignando al personal respectivo y responsable de su ejecución.

**Tabla 19 Metodologías a poner en práctica en el departamento de crédito y cobranza**

Metodología	Departamento de Crédito	Encargados
Evaluación Rigurosa de		Jefe de Crédito
Capacidad de Pago		Geovanni Gualacata
Historial Crediticio		Auxiliar de Crédito Gabriela Cabascango
Relación con el área de caja		Auxiliar de Crédito Clemencia Chicaiza
Garantías		Auxiliar de Crédito Gabriela Cabascango
Análisis de Endeudamiento		Jefe de Crédito
Verificación de Referencias personales		Geovanni Gualacata Auxiliar de Crédito Gabriela Cabascango
Análisis de Flujo de Efectivo		Jefe de Crédito
		Geovanni Gualacata

Garantías Sociales

Jefe de Crédito

Geovanni Gualacata

Evaluación de Estabilidad  
Laboral o seguimiento  
actividad económica

Auxiliar de Crédito

Carlos Cabascango

Uso de Tecnología Financiera

Jefe de Crédito

Geovanni Gualacata

Entrevistas Personales

Auxiliar de Crédito

Carlos Cabascango

Educación Financiera  
(inversión adecuada)

Auxiliar de Crédito

Piedad Chicaiza

Políticas Claras y

Jefe de Crédito

Transparentes

Geovanni Gualacata

Monitoreo Continuo de  
créditos

Jefe de Crédito

Geovanni Gualacata

Seguimiento Post-

Auxiliar de Crédito

Desembolso

Piedad Chicaiza

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Junta de Política y Regulación Monetaria

- ✓ **Evaluación Rigurosa de Capacidad de Pago:** Se llevará a cabo una evaluación detallada de los ingresos y gastos del solicitante con el fin de garantizar su capacidad para cumplir con los pagos del préstamo sin contratiempos.
- ✓ **Historial Crediticio:** Se analizará el historial crediticio y el comportamiento de pago del solicitante para anticipar posibles riesgos de incumplimiento y evaluar su fiabilidad financiera.
- ✓ **Relación con la Caja:** Se tomará en cuenta la extensión y el historial de la relación del solicitante con la Caja, lo cual podría reflejar un grado de compromiso y confianza.

- ✓ **Garantías y Colaterales:** Se requerirán garantías o adyacentes como respaldo del crédito, disminuyendo el riesgo en caso de falta de pago.
- ✓ **Análisis de Endeudamiento:** Se determinará el nivel de endeudamiento del solicitante para evitar una carga financiera excesiva y garantizar su capacidad para manejar nuevas obligaciones de deuda.
- ✓ **Verificación de Referencias:** Se recabarán referencias personales y profesionales del solicitante con el fin de valorar su aptitud y fiabilidad en cuestiones financieras.
- ✓ **Análisis de Flujo de Efectivo:** Se llevará a cabo una evaluación de la capacidad del solicitante para generar un flujo de efectivo adecuado que permita hacer frente a los pagos del préstamo.
- ✓ **Garantías Sociales:** Se tomará en cuenta la existencia de avales solidarios o garantías sociales que respalden el crédito, ofreciendo un nivel extra de protección.
- ✓ **Evaluación de Estabilidad Laboral:** Se examinará la estabilidad laboral del solicitante para anticipar su capacidad de generar ingresos de manera constante y continua que le permita cumplir a tiempo sus obligaciones.
- ✓ **Uso de Tecnología Financiera:** Se emplearán herramientas tecnológicas para analizar los datos financieros del solicitante y tomar decisiones fundamentadas en información precisa, como por ejemplo a través de servicios como Equifax.
- ✓ **Entrevistas Personales:** Se llevarán a cabo entrevistas personales con los solicitantes o socios con los solicitantes con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus necesidades, metas y capacidad de pago.
- ✓ **Educación Financiera:** Se brindará asesoramiento financiero a los solicitantes para apoyarlos en la comprensión de los términos del crédito y en la toma de decisiones informadas.
- ✓ **Políticas Claras y Transparentes:** Se definirán políticas de crédito claras y transparentes que detallen los requisitos, condiciones y plazos del préstamo.
  
- ✓ **Monitoreo Continuo** Se llevará a cabo un monitoreo continuo de los préstamos concedidos para detectar señales tempranas de dificultades y aplicar medidas preventivas.
- ✓ **Seguimiento Post-Desembolso:** Se sostendrá una comunicación constante con los prestatarios tras la entrega del préstamo para abordar consultas y inquietudes, y fomentar una relación positiva.

## 3.2.2. Programa de capacitación y asesoramiento para colaboradores

### 3.2.2.1. Objetivo General

Fomentar la educación financiera entre los colaboradores para impulsar el cumplimiento puntual, una planificación responsable y el uso adecuado de la información del crédito, lo que contribuirá a la estabilidad económica y al desarrollo de la caja de ahorros.

### 3.2.2.2. Etapas del Programa

- ✓ **Identificación de Necesidades:** se realizará encuestas y entrevistas al personal colaborador de la caja de ahorros para identificar las necesidades y conocimientos financieros.
- ✓ **Elaboración del contenido:** se creará módulos de capacitación sobre temas como presupuesto, seguimiento de créditos, inversión, deudas y crédito responsable, planes de pago.
- ✓ **Métodos de capacitación:** se ofrecerá reuniones presenciales con material impreso que servirá como guía, videos, casos prácticos para que el personal tome como referencia a emplear en su área de trabajo.
- ✓ **Ejecución de programas de formación:** se realizará reuniones regulares de capacitación con personal capacitado en temas de finanzas, tomando en cuenta ejemplos prácticos y casos reales.
- ✓ **Recursos a utilizar:** se desarrollará guías, y herramientas prácticas y didácticas que los colaboradores puedan utilizar para aplicar lo aprendido.
- ✓ **Participación del personal:** se realizará comunicados a los colaboradores sobre los programas de capacitación para fomentar su participación activa para que ellos puedan brindar un mejor asesoramiento a los socios.
  
- ✓ **Seguimiento:** se tendrá relación constante con los participantes o colaboradores, ofreciendo oportunidades adicionales de aprendizaje y resolviendo dudas.
- ✓ **Evaluación:** se llevará a cabo evaluaciones para identificar áreas de mejora y ajustar el contenido y formato según los comentarios de los colaboradores de la caja de ahorros.

### Puntos críticos a tratar:

- ✓ Fundamentos financieros
- ✓ Procesos de cobranza

- ✓ Técnicas de ahorro y gestión de obligaciones financieras.
- ✓ Programas de pagos
- ✓ Planificación para metas financieras a corto y largo plazo.
- ✓ Localización de deudores
- ✓ Registros de actividades de cobro.

**Elaborado:** Autora

Responsable: Jefe de Crédito

### **3.2.3. Proceso de cobranzas**

- ✓ Contar con la información actualizada de los socios y deudores para que el área de crédito y cobranza tenga acceso a dicha información para contactar a los clientes.
- ✓ Contactar a clientes morosos, mediante visitas domiciliarias, llamada telefónica, otros medios
- ✓ Elaborar y presentar planes y opciones de pagos
- ✓ Utilización de procesos automáticos de cobranza, que recuerde al socio o cliente que tiene un crédito por pagar antes del vencimiento de su cuota de pago.
- ✓ Elaborar una planificación ordenada para poder contactar a los clientes
- ✓ Organizar y priorizar a deudores con mayor monto de deuda.

**Elaborado:** Autora

Responsable: Jefe de crédito

### **3.2.4 Estrategias para mejorar el proceso de cobranza**

Dado que es esencial y formal para el funcionamiento adecuado de la caja de ahorros, a menudo es deficiente debido a la falta de control y supervisión adecuados. Por esta razón, resulta imperativo implementar diversas estrategias para fortalecer este proceso. Entre las posibles soluciones se encuentran:

- ✓ Tratar y administrar la información
- ✓ División de las cuentas de pago
- ✓ Estructura interna y táctica de recuperación de pagos
- ✓ Comunicación, mecanización y vías de distribución

- ✓ Tecnologías digitales para la administración financiera
- ✓ Informes de recuperación de pagos
- ✓ Obtención de fondos

**Elaborado:** Autora

Responsable: Jefe de Crédito

### **3.2.5. Determinación de un equipo exclusivo encargado de la cobranza o recuperación de cartera.**

Al seguir estos pasos y dedicar cierta cantidad de recursos de manera adecuada, se podrá determinar un equipo exclusivo dedicado y preparado para realizar las actividades de cobranza y recaudación de cartera dentro de la caja de ahorros. Entre las principales estrategias se menciona las siguientes:

- ✓ **Análisis de necesidades:** Evalúa las necesidades específicas de la caja de ahorros en términos de cobranza, esta estrategia puede incluir el tamaño de la cartera de préstamos, la cantidad de préstamos morosos, la complejidad de los procesos de cobro, entre otros factores.
- ✓ **Definición de funciones y responsabilidades:** Una vez que se tiene claro qué se necesita en términos de cobranza, define las funciones y responsabilidades del

equipo exclusivo. Esto puede incluir la gestión de llamadas de cobro, negociaciones de pago, seguimiento de pagos, entre otros.

- ✓ **Selección del personal adecuado:** Se busca personas con experiencia en cobranza y habilidades de negociación; es importante que el equipo esté compuesto por personas proactivas y capaces de manejar situaciones difíciles.
- ✓ **Capacitación:** Proporcionar capacitación adecuada al equipo sobre políticas y procedimientos de cobranza, así como habilidades de comunicación y negociación.
- ✓ **Implementación de herramientas y sistemas:** Proporcionar al equipo las herramientas y sistemas necesarios para llevar a cabo eficientemente sus funciones. Esto puede incluir sistemas de gestión de cobranza, software de seguimiento de pagos, entre otros.

- ✓ **Establecimiento de metas y métricas de desempeño:** Definir metas claras para el equipo en términos de recuperación de deudas, reducción de préstamos morosos, etc.; establecer también métricas de desempeño para evaluar el éxito del equipo.
- ✓ **Supervisión y seguimiento:** Supervisar de cerca el desempeño del equipo y proporcionar retroalimentación regular; realizar seguimiento de las métricas establecidas y ajustar las estrategias según sea necesario.
- ✓ **Mantenimiento de la motivación:** Reconocer y recompensar el buen desempeño del equipo, igual que mantener un ambiente de trabajo positivo y motivador.

**Elaborado:** Autora

Responsable: Jefe de Crédito

### **3.2.6. 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.

- **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", etc.

- **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.

**Elaborado:** Autora

Responsable: Jefe de Crédito

### **3.2.7. Políticas de recuperación de cartera**

Las estrategias de recuperación de deudas implementadas por la Caja de Ahorro Los Búfalos reflejan una gestión prudente y dinámica de sus compromisos financieros, asegurando así la estabilidad económica de la institución. Estas directrices evidencian una comprensión sólida de la relevancia de sostener una relación constructiva con los prestatarios, al mismo tiempo que se adoptan medidas eficaces para avalar el cumplimiento de los términos de la deuda contraída por los deudores.

- ✓ **Estrategia de Comunicación Activa:** se implementará un plan de comunicación activa dirigido a los deudores que enfrenten dificultades para cumplir con sus pagos, siguiendo las pautas establecidas por la autoridad reguladora con el objetivo de mantener un diálogo constante y cortés.
- ✓ **Análisis Precoz:** se pondrá en marcha un procedimiento de análisis temprano de la cartera, siguiendo las directrices establecidas por el organismo rector, con el fin de detectar a los

prestatarios que podrían estar en riesgo de incumplimiento y tomar medidas preventivas de manera oportuna.

- ✓ **Negociación Transparente:** Asegurar que las conversaciones con los deudores se realicen de manera transparente y equitativa, en línea con los principios establecidos por el órgano regulador para promover la igualdad en los arreglos de pago y la refinanciación.
- ✓ **Proceso de Recuperación Progresiva:** se implementará un método gradual en las acciones de recuperación, iniciando con recordatorios amistosos y aumentando conforme a las normativas establecidas por el organismo regulador para garantizar el cumplimiento y evitar el incumplimiento.
- ✓ **Sistema de Registro de Pagos Incumplidos:** Se pondrá en marcha un sistema de registro de pagos no realizados en cumplimiento con las regulaciones emitidas por el organismo regulador con el fin de garantizar que los historiales de morosidad de los prestatarios sean adecuadamente registrados y documentados.
  
- ✓ **Reestructuración de Préstamos:** Se establecerán procedimientos definidos para la reestructuración de deudas, en conformidad con las regulaciones emitidas por el organismo regulador, con el objetivo de asegurar que los acuerdos sean equitativos y factibles para los prestatarios.
- ✓ **Reporte a Agencias de Información Crediticia:** Se garantizará que la notificación de incumplimientos a las agencias de información crediticia cumpla con las regulaciones emitidas por entidades reguladoras y se lleve a cabo dentro de los plazos establecidos.
- ✓ **Supervisión y Evaluación Periódica:** Se implementará un procedimiento de seguimiento constante de la eficacia de las políticas de recuperación de deudas, en línea con las directrices que emiten las entidades reguladoras, con el propósito de realizar ajustes y mejoras según los resultados obtenidos.
- ✓ **Clasificación de Socios:** Se realizará una segmentación de los miembros según su situación financiera y hábitos de pago, lo que facilitará la aplicación de estrategias de cobranza adaptadas a cada grupo.
- ✓ **Evaluación de Recursos Legales:** Se analizará la viabilidad de emprender acciones legales en casos de infracciones reiteradas de conformidad con las leyes y regulaciones pertinentes.

## CONCLUSIONES

- ✓ La falta de un manual de gestión administrativa en el departamento de crédito y cobranza ha generado una falta de claridad entre el personal administrativo y operativo respecto a los procedimientos necesarios para llevar a cabo las funciones propias de esta área. Esta situación ha impedido la implementación de cambios significativos en la organización.
  
- ✓ Una gestión administrativa efectiva en el área de crédito y cobranza es crucial para garantizar la salud financiera y el éxito de una organización. Al implementar metodologías adecuadas y realizar un análisis interno constante, es posible identificar áreas de mejora y fortalecer el modelo de gestión administrativa para optimizar los procesos de crédito y cobranza, asegurando así un flujo de efectivo óptimo y relaciones sólidas con los clientes.
  
- ✓ La introducción de métodos eficientes y transparentes para la aprobación y entrega de préstamos en la Caja de Ahorro contribuye a mejorar la experiencia de los socios. Esta eficacia no solo genera satisfacción entre los prestatarios, sino que también agiliza y mejora la precisión en la toma de decisiones, fortaleciendo la relación con los socios y fomentando el desarrollo de la comunidad financiera.

- ✓ El establecimiento de iniciativas de formación y consultoría financiera es fundamental para capacitar a los colaboradores en la gestión de sus finanzas. Al fomentar la cultura de la puntualidad en los pagos en los clientes, la planificación responsable y el uso prudente del crédito, la Caja de Ahorro no solo refuerza la estabilidad financiera de sus miembros, sino que también cultiva una comunidad informada y educada en materia financiera.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Para avalar una implementación eficaz, la Caja debe invertir en sistemas tecnológicos avanzados que faciliten la automatización, el desarrollo y la supervisión de los procedimientos de aprobación y desembolso de los créditos; dicha medida no solo mejorará la experiencia de los socios, sino que también ofrecerá información en tiempo real para una toma de decisiones más adecuadas y fundamentadas en la necesidad.
- ✓ La Caja de ahorros debe crear y conformar un equipo de colaboradores dedicado al manejo de las cobranzas, conformado por profesionales capacitados en comunicación efectiva y empatía. Dicha preparación permitirá a los colaboradores manejar con sensibilidad situaciones desafiantes y encontrar soluciones colaborativas que beneficien tanto a la Caja como a los socios que enfrentan dificultades financieras.
- ✓ La Caja podría explorar la posibilidad de asociarse con instituciones educativas y profesionales en finanzas para mejorar la calidad de sus programas. Asimismo, desarrollar una plataforma en línea que brinde acceso a recursos y herramientas financieras podría ampliar el alcance y aumentar el impacto de dichos programas.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Agila, M., Vizuela, S., & Hablich, F. (2017). Diagnóstico financiero de las tasas de interés activa en las PyMEs del sector norte de Guayaquil período 2017. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 1(5), 989-994.

Armijos, S. C. (2019). *LA JUNTA DE poLiTtca y REGULActóN MoNETAR\A y FtNANctERA*. Quito: file:///C:/Users/ACER/Downloads/Res.%20No.%20675-2021-F%20Registro%20de%20Cajas%20Comunales%20y%20Cajas%20de%20Ahorro%20(1).pdf.

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.I. en la ciudad de Jaen en el período 2020. *Ciencia Latina*, 79-109. Obtenido de file:///C:/Users/alexa/Downloads/1095-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4169-1-10-20211115.pdf

Brachfield, P., & Marquéz, J. (2022). *Manual contra la Morosidad*. España: Aranzadi.

Camino, S., Uzcátegui, C., & Moran, J. (2017). Estructura de mercado del sistema bancario ecuatoriano: concentración y poder de mercado. *Cumbres*, 4(1), 09-16. Obtenido de file:///C:/Users/alexa/Downloads/Dialnet-EstructuraDeMercadoDelSistemaBancarioEcuatoriano-6550767.pdf

Casas, I. F. (14 de noviembre de 2018). <https://es.wikipedia.org/>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>: [https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Mundial\\_de\\_Cajas\\_de\\_Ahorros\\_y\\_Bancos\\_Minoristas](https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Mundial_de_Cajas_de_Ahorros_y_Bancos_Minoristas)

Castelú, A. V. (2014). MEDICIÓN DEL RIESGO CREDITICIO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS BASADOS EN CALIFICACIONES INTERNAS. <http://www.scielo.org.bo/>, 1-20.

- Cosío, M. E. (2016). *ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CIRCULANTE*. MEXICO: [https://books.google.com.ec/books?id=zOp2DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=zOp2DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Delgado, R. C. (28 de abril de 2011). <https://vlex.ec/vid/ley-organica-economia-popular-643461245>. *Ley Orgánica de economía popular y solidaria*.
- Dvorkin, H. (2023). <https://www.debt.com/es/monitoreo-de-credito/>. *crédito, monitoree su puntaje de crédito*, 10-5.
- Ferro, J. (2020). *Morosos, deudores y outsourcing*.
- Gómez, C. (2017). *El colapso de los microcréditos en la cooperación al desarrollo*. Madrid: Catarata.
- González, S. V., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400032](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032)
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- LARA, J. A. (2023). [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCION\\_No.\\_SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2023-0004.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCION_No._SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2023-0004.pdf). QUITO: [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCION\\_No.\\_SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2023-0004.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCION_No._SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2023-0004.pdf).
- Madrid, M., & Zambrano, E. (2023). La morosidad y su incidencia en la liquidez en la pandemia del COVID 19 en una empresa de telecomunicaciones. *EPISTEME*, 15-28.
- Martínez, J. V. (2017). <https://www.artehistoria.com/>. <https://www.artehistoria.com/>, 1.
- Martínez, J. V. (2017). <https://www.artehistoria.com/>. *Artehistoria*, 1-1. Obtenido de <https://www.artehistoria.com/>.
- Martínez, J. V. (2017). <https://www.artehistoria.com/>. <https://www.artehistoria.com/>, 1-1.
- Martínez, J. V. (s.f.). <https://www.artehistoria.com/es/personaje/pontejos-marques-de-vizcaino-martinez>. *Sobre arthistoria.com*. PANTOJENOS MARQUES.
- Masaquiza, K., Tite, G. L., & Mayorga, M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. 5(2), 49-69. Obtenido de [file:///C:/Users/alexa/Downloads/1636-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7838-1-10-20210323%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alexa/Downloads/1636-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7838-1-10-20210323%20(1).pdf)

- Métodos, O. y. (16 de MAYO de 2019). <https://www.ucsg.edu.ec/>. Obtenido de <https://www.ucsg.edu.ec/>: [https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/MPPP-GestionCobranzas\\_v.2.0\\_16-05-2019.pdf](https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/MPPP-GestionCobranzas_v.2.0_16-05-2019.pdf)
- Ortega, F., Ramírez, T., & Zúñiga, G. (2022). El Sistema Financiero y el rol en el desarrollo económico y social del Ecuador . 7(6), 49-64. Obtenido de <file:///C:/Users/alexa/Downloads/Dialnet-ElSistemaFinancieroYElRolQueCumpleEnElDesarrolloEc-9018754.pdf>
- Pampillón, F., & De la Cuesta, M. (2022). *Sistema financiero en perspectiva* . Madrid: Ened.
- PAZMIÑO, I. (2008). *Guías para la Gestión*. BOLIVIA: <https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/LIBROS/GuiasRiesgos.pdf>.
- PEDROZA Pallares, M. ., (2019). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p18.pdf>. *Riesgo de cartera: Una aplicación en el*, 1-11.
- Peña, D., Sánchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión Administrativa y su impacto en la calidad del servicio . *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento* , 120-131. Obtenido de <file:///C:/Users/alexa/Downloads/1626-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3004-1-10-20220607.pdf>
- Prado, R. C. (2012). ADMINISTRACION Y ANALISIS Y POLITICAS DE CREDITO. <https://www.gestiopolis.com/>, 1-39.
- Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 4(16), 272-283. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- RIOFRIO, J. L. (11 de JULIO de 2019). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cuenta-con-su-reloj-poblacional/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/:https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cuenta-con-su-reloj-poblacional/)
- Riofrio, L. (2018). La incidencia de las tasas de interés en el crecimiento empresarial de Ecuador en el período 2007-2017. *SUR ACADEMI*, 5(10), 17-30.
- Soledispa, J., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias* , 8(1), 280-294. Obtenido de <file:///C:/Users/alexa/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaFactorClaveParaLaProductivi-8383391.pdf>

Soria, N. (2021). Determinantes de la morosidad en las microempresas en Ecuador: Análisis y estudio Banco Central. *Revista Científica-Ciencias económicas y empresariales FIPCAEC*, 6(2), 222-236.

Trujillo, I., & Berrones, A. (2022). Administración del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Cantón San Miguel . *Polo del Conocimiento* , 7(6), 907-939. Obtenido de <file:///C:/Users/alexa/Downloads/Dialnet-AdministracionDelRiesgoCrediticioYSuIncidenciaEnLa-9042549.pdf>

---

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### **Encuesta dirigida a los trabajadores de la Caja de Ahorro Los Búfalos**

**Objetivo:** evaluar la Gestión de Crédito y Cobranzas

**1. ¿Cuál es el enfoque actual de la Caja de Ahorro Los Búfalos en la gestión de crédito y cobranzas?**

- a) Estructurado y bien definido
- b) En proceso de desarrollo
- c) No hay un enfoque claro

**2. ¿Se han identificado procedimientos documentados para la gestión de crédito en la Caja de Ahorro Los Búfalos?**

- a) Sí, están bien definidos
- b) Algunos están definidos, pero no todos
- c) No hay procedimientos documentados

**3. ¿Existe un equipo específico encargado de la gestión de crédito y cobranzas en la Caja de Ahorro?**

- a) Sí, un equipo dedicado
- b) Hay personas asignadas, pero no un equipo exclusivo
- c) No hay un equipo designado

4. **¿Cuál es el nivel de capacitación del personal encargado de la gestión de crédito y cobranzas?**

- a) Altamente capacitado
- b) Con capacitación básica
- c) Sin capacitación específica

5. **¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de la gestión de crédito y cobranzas en la Caja de Ahorro Los Búfalos?**

- a) Sí, regularmente
- b) Ocasionalmente
- c) No se realizan evaluaciones

6. **En términos de tecnología, ¿la Caja de Ahorro utiliza sistemas o herramientas para facilitar la gestión de crédito y cobranzas?**

- a) Sí, sistemas avanzados
- b) Herramientas básicas
- c) No se utilizan sistemas específicos

7. **¿Cómo se determinan las tasas de interés para los préstamos en la Caja de Ahorro Los Búfalos?**

- a) Análisis detallado y metodología establecida
- b) Basado en prácticas comunes
- c) No hay una metodología clara

8. **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Caja de Ahorro en la gestión de crédito y cobranzas?** \_\_\_\_\_

- a) Falta de información clara sobre deudores
- b) Procesos de cobranza ineficientes
- c) Otros desafíos (especificar) \_\_\_\_\_

9. **¿Se han establecido políticas claras para la prevención y manejo de la morosidad en la Caja de Ahorro Los Búfalos?**

- a) Sí, políticas establecidas
- b) En desarrollo
- c) No hay políticas claras

10. **¿Qué áreas específicas considera usted que necesitan mejoras inmediatas en la gestión de crédito y cobranzas?**

- a) Procesos de aprobación de créditos
- b) Métodos de seguimiento de cartera
- c) Otros aspectos (especificar).....

**Encuesta dirigida a los socios de la Caja de Ahorro Los Búfalos**

**Objetivo:** Diagnosticar los problemas de crédito y cobranza de la Caja de ahorro Los Búfalos.

Cuestionario

**1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de crédito de la Caja de Ahorro Los Búfalos?**

- a) Regularmente
- b) Ocasionalmente
- c) Nunca

**2. En su opinión, ¿cómo calificaría la comunicación de la Caja de Ahorro sobre los términos y condiciones de los créditos?**

- a) Muy clara
- b) Moderadamente clara
- c) Poco clara

**3. ¿Ha experimentado dificultades para cumplir con los plazos de pago establecidos para tus préstamos en la Caja de Ahorro?**

- a) Sí
- b) No
- c) En algunas ocasiones

4. **¿Considera que la Caja de Ahorro Los Búfalos ofrece opciones de pago flexibles y accesibles?**

a) Sí, siempre

b) En algunas ocasiones

c) No

5. **En tu última experiencia de gestión de crédito con la Caja de Ahorro, ¿sintió que se abordaron adecuadamente tus necesidades financieras?**

a) Sí

b) En parte

c) No

6. **¿Cómo evalúa la transparencia en los procesos de crédito y cobranza de la Caja de Ahorro Los Búfalos?**

a) Muy transparente

b) Moderadamente transparente

c) Poco transparente

7. **¿Ha recibido asesoramiento o capacitación por parte de la Caja de Ahorro sobre la gestión efectiva de tus finanzas personales?**

a) Sí, de manera regular

b) Ocasionalmente

c) No

**8. En su percepción, ¿cuál crees que es el principal desafío que enfrenta la Caja de Ahorro en términos de crédito y cobranza?**

- a) Tasas de interés
- b) Procesos de cobranza
- c) Comunicación con los socios

**9. ¿Cómo calificaría la disponibilidad y accesibilidad de la información sobre sus préstamos y movimientos financieros en la Caja de Ahorro?**

- a) Muy buena
- b) Aceptable
- c) Mejorable

**10. En tu opinión, ¿cómo podría la Caja de Ahorro Los Búfalos mejorar la gestión de crédito y cobranza para satisfacer mejor las necesidades de los socios?**

- a) Mayor flexibilidad en opciones de pago
- b) Mejora en la comunicación sobre términos y condiciones
- c) Otras sugerencias (especificar) \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE  
**OTAVALO**  
*Libres y unidos en la diversidad*

**Carta de Validación**

Yo ABDON MARCELO SIMBAÑA VILLARREAL, titular de la cédula de identidad No.1001925393, 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: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA CAJA DE AHORRO LOS BÚFALOS, elaborado por la estudiante de la Universidad de Otavalo

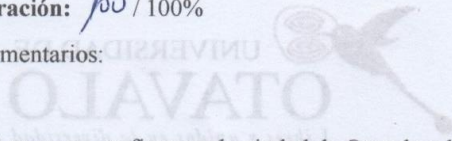
Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Nasheli Jisela Ulcuango Castillo	1004493092

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					✓

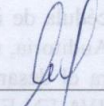
Promedio de la valoración: 100 / 100%

Observaciones y/o comentarios:



Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo a los 19 días del mes de enero del año 2024.

Carta de Validación

Firma   
Nombre. *Abdón Marcelo Simbana Villacal*

NO. de cédula	Nombres y Apellidos
100442002	Nashel Incha Llanuza Castillo

Resúme 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.

Ítem	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Buena 60% al 80%	Muy buena 80% al 90%	Excelente 90% al 100%
Pertinencia					✓
Claridad de precisión					✓
Coherencia de temas					✓
Redacción					✓
Amplitud de contenidos					✓
Congruencia de temas					✓

## ANEXO 4



UNIVERSIDAD DE  
**OTAVALO**  
*Libres y unidos en la diversidad*

### Carta de Validación

Yo, RAMON CALA AIELLO, titular de la cédula de identidad No. 1753029998, profesor a tiempo completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría, mediante la presente hago constar que el instrumento de encuesta utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA CAJA DE AHORRO LOS BÚFALOS, elaborado por la estudiante de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Nasheli Jisela Ulcuango Castillo	1004493092

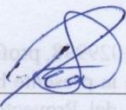
Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

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: 93 100%

Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo a los 19 días del mes de enero del año 2024.

  
Firma  
Nombre. Ramiro Cala Añello, PhD

NO. de cédula	Nombre y Apellidos
100443093	Ramiro Cala Añello

Reine 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 plantearon de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítem	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 60% al 80%	Muy bueno 80% al 90%	Excelente 90% al 100%
Pertinencia					✓
precisión					✓
Claridad de					✓
de ítem					✓
Redacción					✓
contenidos					✓
Amplitud de					✓
de ítem					✓
Congruencia					✓