



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN CREDITICIA PARA REDUCIR EL  
ÍNDICE DE MOROSIDAD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO “SOL DE LOS ANDES”, DE LA CIUDAD DE  
RIOBAMBA.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** SEGUNDO FABIAN EVAS ATUPAÑA

**DIRECTOR:** LIC. VICTOR GABRIEL ÁVALOS PEÑAFIEL

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Segundo Fabian Evas Atupaña

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Segundo Fabian Evas Atupaña, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de mayo del 2023



**Segundo Fabian Evas Atupaña**

**060498739-6**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN CREDITICIA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SOL DE LOS ANDES”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**, realizado por el señor: **SEGUNDO FABIAN EVAS ATUPAÑA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



2023-05-11

Ing. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-05-11

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes  
**ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-05-11

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haberme apoyado durante todo este viaje, a mis hermanos, a mi esposa y familiares, por siempre darme una guía para mejorar cada día, a mis amigos por siempre acompañarme en esta experiencia, y a mí mismo por nunca haberme dejado llevar por comentarios negativos y siempre llevar las cosas de la mejor manera.

**Fabian Evas**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la salud, por su amor, misericordia y voluntad, me ha bendecido con la oportunidad de poder formarme profesionalmente, me ha dado la inteligencia y la sabiduría para caminar con seguridad por las sendas del saber, me ha dado fuerzas, me guiado y ayudado a convertir cada paso en una meta y cada meta en un paso. A mis padres por su apoyo incondicional e incansable, y su confianza, quienes, con su ejemplo de dedicación, esfuerzo y valentía, me han ayudado a enfrentar los desafíos que se presentaron en el transcurso de mi vida estudiantil y personal, a pesar que nada ha sido fácil, gracias ellos he tenido la fortaleza de para poder convertir en realidad, lo que aparentemente fue imposible. A toda mi familia, quienes me supieron dar consejos y llenar mi vida de cariño y amor, me han enseñado valores para ser una persona de bien. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y la Carrera de Finanzas, quienes me han abierto las puertas, para en sus aulas formarme como un profesional apto para enfrentar los desafíos del mundo presente.

A todos los docentes, con quienes he tenido el privilegio de educarme en el transcurso de la carrera estudiantil, por compartir sus conocimientos, experiencias y consejos. De manera especial al Licenciado Gabriel Ávalos e Ingeniero Juan Alberto Ávalos quienes me han guiado para el desarrollo del presente trabajo. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”, quienes han dado las facilidades para poder realizar la presente investigación, aplicando los conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional.

**Fabian Evas**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1	Planteamiento del Problema.....	2
1.2	Limitaciones y delimitaciones.....	3
1.2.1	<i>Limitación del problema</i> .....	3
1.2.2	<i>Delimitación espacial</i> .....	4
1.3	Problema General de Investigación.....	4
1.4	Problemas específicos de investigación.....	4
1.5	Objetivos.....	4
1.5.1	<i>Objetivo general</i> .....	4
1.5.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.6.1	<i>Justificación teórica</i> .....	5
1.6.2	<i>Justificación metodológica</i> .....	5
1.6.3	<i>Justificación práctica</i> .....	5
1.7	Idea a Defender.....	6
1.7.1	<i>Variable independiente</i> .....	6
1.7.2	<i>Variable Dependiente</i> .....	6

### CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.	Antecedentes Investigativos.....	7
2.1.1.	<i>Antecedentes Históricos</i> .....	7
2.2.	Marco Referencial.....	8
2.2.1.	<i>Marco teórico</i> .....	11
2.2.2.	<i>Modelo</i> .....	11
2.2.3.	<i>Modelo de gestión</i> .....	11

2.2.3.1.	<i>Tipos de modelos</i> .....	12
2.3.	<b>Gestión crediticia</b> .....	14
2.4.	<b>Gestión Crediticia en COAC'S</b> .....	15
2.5.	<b>Beneficios de una eficiente Gestión Crediticia</b> .....	16
2.6.	<b>Utilidad de la Gestión Crediticia</b> .....	17
2.7.	<b>Gestión crediticia eficiente</b> .....	18
2.8.	<b>Préstamos y Créditos</b> .....	19
2.9.	<b>Préstamos vs. Crédito</b> .....	20
2.9.1.	<i>Crédito.</i> .....	21
2.9.2.	<i>Préstamo.</i> .....	21
2.9.3.	<i>Diferencias</i> .....	21
2.9.4.	<i>Plazo de devolución.</i> .....	21
2.10.	<b>Requisitos para obtener préstamos y créditos en COAC'S</b> .....	22
2.11.	<b>Origen de préstamos y créditos</b> .....	24
2.12.	<b>Los Créditos y Préstamos</b> .....	24
2.13.	<b>Beneficios de los créditos y préstamos</b> .....	24
2.14.	<b>La sociedad, los préstamos y créditos</b> .....	26
2.15.	<b>Interés</b> .....	27
2.16.	<b>Tipos de Interés</b> .....	28
2.17.	<b>Origen del Interés</b> .....	28
2.18.	<b>El interés por concepto de deuda</b> .....	29
2.19.	<b>Intereses que manejan los bancos y las COAC'S en la actualidad</b> .....	30
2.20.	<b>Destino de los pagos en las COAC'S</b> .....	32
2.21.	<b>Morosidad</b> .....	33
2.22.	<b>Origen de la Morosidad</b> .....	34
2.23.	<b>Morosidad vs. Idiosincrasia de la Sociedad</b> .....	35
2.24.	<b>Tipos de Morosidad</b> .....	36
2.24.1.	<i>Clientes morosos casuales.</i> .....	36
2.24.2.	<i>Clientes morosos negligentes.</i> .....	36
2.24.3.	<i>Clientes morosos circunstanciales.</i> .....	36
2.24.4.	<i>Clientes morosos despreocupados.</i> .....	37
2.24.5.	<i>Clientes morosos insumisos.</i> .....	37
2.24.6.	<i>Clientes morosos crónicos.</i> .....	37
2.25.	<b>Estrategias para reducir la Morosidad</b> .....	37
2.26.	<b>Beneficios de reducir la Morosidad en COAC'S</b> .....	38
2.27.	<b>Cobranza</b> .....	39
2.27.1.	<i>Cobranza ordinaria</i> .....	39



2.27.2.	<i>Cobranza morosa</i> .....	40
2.27.3.	<i>Cobranza pre-judicial</i> .....	40
2.28.	<b>Tipos de cobranza</b> .....	40
2.28.1.	<i>Cobranza judicial</i> .....	40
2.28.2.	<i>Cobranza a través de garantes solidarios</i> .....	40
2.29.	<b>Riesgos de pagos de crédito</b> .....	41
2.30.	<b>Riesgo crediticio</b> .....	41
2.30.1.	<i>Tipos de riesgo en créditos</i> .....	41
2.30.1.1.	<i>Riesgo de impago</i> .....	42
2.30.1.3.	<i>Riesgo de exposición</i> .....	42
2.30.1.4.	<i>Riesgo de spread de crédito</i> .....	42
2.31.	<b>Estrategias para reducir el riesgo en créditos</b> .....	42
2.32.	<b>Monitoreo del Riesgo Crediticio</b> .....	43
2.33.	<b>Control del Riesgo Crediticio</b> .....	44
2.34.	<b>Calificación y recalificación de las operaciones crediticias</b> .....	45
2.35.	<b>Seguimiento a Clientes</b> .....	47
2.36.	<b>Utilidad del seguimiento a clientes</b> .....	48
2.37.	<b>Beneficios del seguimiento a clientes</b> .....	49
2.38.	<b>Seguimiento sobre los cambios en la información inicial suministrada por el cliente</b> .....	49

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	51
3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	51
3.1.1.	<i>Cualitativa</i> .....	51
3.1.2.	<i>Cuantitativa</i> .....	51
3.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	52
3.2.1.	<i>Exploratorio</i> .....	52
3.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i> .....	52
3.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	52
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	52
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	53
3.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	53
3.4.1.	<i>Investigación exploratoria</i> .....	53
3.4.2.	<i>Investigación de campo</i> .....	53
3.4.3.	<i>Investigación bibliográfica</i> .....	53

3.4.4.	<i>Explicativa</i> .....	53
3.5.	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	54
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	55
3.6.1.	<i>Métodos</i> .....	55
3.6.1.1.	<i>Método inductivo</i> .....	55
3.6.1.2.	<i>Método deductivo</i> .....	56
3.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	56
3.6.2.1	<i>Bibliográfica</i> .....	56
3.6.2.2.	<i>Observación</i> .....	56
3.6.2.3.	<i>Encuestas</i> .....	56
3.7.	<b>Instrumentos</b> .....	56
3.7.1.	<i>Cuestionario</i> .....	56
3.8.	<b>Opcional (hipótesis - según el nivel o alcance de investigación)</b> .....	57
3.8.1.	<i>Idea a defender</i> .....	57

#### CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	58
4.1.	<b>Resultados</b> .....	58
4.1.1.	<i>Entrevista al personal de la Coac. Sol de los Andes Ltda.</i> .....	58
4.1.2.	<i>Entrevista a los asesores de crédito</i> .....	59
4.2.	<b>Discusión de resultados</b> .....	73

#### CAPÍTULO V

5.	<b>PROPUESTA</b> .....	75
5.1.	<b>Introducción</b> .....	75
5.1.1.	<i>Desarrollo de los Componentes</i> .....	75
5.2.	<b>Orientación ejecutiva</b> .....	77
5.3.	<b>Modelo de Gestión por Procesos</b> .....	77
5.3.1.	<i>Introducción</i> .....	77
5.3.2.	<i>Filosofía del Servicio de Crédito.</i> .....	78
5.3.3.	<i>Políticas de Cobranza</i> .....	79
5.3.3.1.	<i>Políticas Generales</i> .....	79
5.4.	<b>Normas de Conducta</b> .....	81
5.4.1.	<i>Difusión del Modelo de Gestión por Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas.</i> .	81
5.4.2.	<i>Estructura del Modelo de Gestión por Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas.</i>	82

5.4.2.1.	<i>Procedimientos de cambio</i> .....	82
5.4.3.	<b>Subprocesos</b> .....	82
5.4.3.1.	<i>Subproceso: Concesión de Créditos in situ</i> .....	82
5.4.3.2.	<i>Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora</i> .....	83
5.4.3.3.	<i>Subproceso: Cobranza de Créditos &gt;a 30 días en mora</i> .....	83
5.4.3.4.	<i>Subproceso: Cobranza de Créditos mediante Asesor Legal</i> .....	83
5.4.4.	<b>Alcance de los subprocesos</b> .....	83
5.4.4.1.	<i>Subproceso: Concesión de Créditos con promoción</i> .....	83
5.4.4.2.	<i>Subproceso: Concesión de Créditos in situ</i> .....	83
5.4.4.3.	<i>Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora</i> .....	84
5.4.4.4.	<i>Subproceso: Cobranza de Créditos &gt; a 30 días en mora</i> .....	84
5.4.4.5.	<i>Subproceso: Cobranza de Créditos mediante Asesor Legal</i> .....	84
5.4.5.	<b>Responsables de los subprocesos</b> .....	84
5.4.6.	<b>Intervinientes de los subprocesos</b> .....	84
5.4.7.	<b>Definiciones de los subprocesos</b> .....	85
5.4.7.1.	<i>Cartera de Crédito</i> .....	85
5.4.7.2.	<i>Concesión de Crédito</i> .....	85
5.4.8.	<b>Análisis de Cartera</b> .....	86
5.4.8.1.	<i>Comité de Crédito</i> .....	86
5.4.8.2.	<i>Oficial de Negocios</i> .....	87
5.4.8.3.	<i>Buró de Crédito</i> .....	87
5.4.8.4.	<i>Inspección</i> .....	87
5.4.8.5.	<i>Análisis de Riesgos</i> .....	87
5.4.9.	<b>Las 5 C de Crédito</b> .....	87
5.4.10.	<b>Liquidación de Crédito</b> .....	88
5.4.11.	<b>Cobranzas</b> .....	89
5.4.11.1.	<i>Notificación</i> .....	89
5.4.11.2.	<i>Notificación Judicial</i> .....	89
5.4.11.3.	<i>Citación</i> .....	89
5.4.12.	<b>Políticas</b> .....	89
5.4.13.	<b>Documentos</b> .....	90
5.4.14.	<b>Símbolos para los flujogramas</b> .....	90
5.4.15.	<b>Registros</b> .....	91
5.4.16.	<b>Procedimientos</b> .....	93
5.4.18.	<b>Indicadores</b> .....	97
5.4.19.	<b>Indicadores</b> .....	102
5.4.20.	<b>Indicadores</b> .....	109

<b>5.4.21. Indicadores</b> .....	114
<b>5.4.22. Indicadores</b> .....	119
<b>CONCLUSIONES</b> .....	121
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	122
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Tipos de modelos.....	13
<b>Tabla 3-1:</b>	Población para la investigación.....	54
<b>Tabla 3-2:</b>	Muestra para aplicar la encuesta.....	55
<b>Tabla 4-1:</b>	Conocimiento de los servicios financieros de la .....	62
<b>Tabla 4-2:</b>	Aspectos importantes al momento de solicitar un crédito .....	63
<b>Tabla 4-3:</b>	Información para el crédito .....	64
<b>Tabla 4-4:</b>	Condición económica.....	65
<b>Tabla 4-5:</b>	Factor que impide acceder al crédito.....	66
<b>Tabla 4-6:</b>	Periodo de pago .....	67
<b>Tabla 4-7:</b>	Requisitos para el crédito .....	68
<b>Tabla 4-8:</b>	Procesos de crédito.....	69
<b>Tabla 4-9:</b>	Seguimiento a los créditos otorgados.....	70
<b>Tabla 4-10:</b>	Notificación de mora .....	71
<b>Tabla 4-11:</b>	Incumplimiento de cuotas .....	72
<b>Tabla 5-1:</b>	Estructura del modelo de gestión por procesos .....	82
<b>Tabla 5-2:</b>	Documentos que rigen en el proceso de negocios.....	90
<b>Tabla 5-3:</b>	Símbolos de los flujogramas .....	90
<b>Tabla 5-4:</b>	Registros de los flujogramas .....	91
<b>Tabla 5-5:</b>	Subproceso: Concesión de Crédito con Promoción .....	93
<b>Tabla 5-6:</b>	Flujograma Concesión de crédito con Promoción.....	95
<b>Tabla 5-7:</b>	Efectividad en concesión de créditos con promoción .....	97
<b>Tabla 5-8:</b>	Tiempo de concesión de créditos con promoción .....	97
<b>Tabla 5-9:</b>	Subproceso para concesión de crédito In Situ.....	98
<b>Tabla 5-10:</b>	Flujograma Subproceso para concesión de crédito In Situ.....	100
<b>Tabla 5-11:</b>	Efectividad en Concesión de Crédito In Situ .....	102
<b>Tabla 5-12:</b>	Cobranzas de créditos de 1 a 30 días en mora.....	103
<b>Tabla 5-13:</b>	Flujograma de subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora .....	106
<b>Tabla 5-14:</b>	Efectividad de cobranza de créditos de 1 a 30 días en mora .....	109
<b>Tabla 5-15:</b>	Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora .....	110
<b>Tabla 5-16:</b>	Flujograma de subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora.....	112
<b>Tabla 5-17:</b>	Efectividad de Cobranza de Créditos > a 30 días en mora.....	114
<b>Tabla 5-18:</b>	Subproceso de cobranza de créditos mediante el Asesor Legal .....	115
<b>Tabla 5-19:</b>	Flujograma de subproceso: Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal.....	117
<b>Tabla 5-20:</b>	Efectividad de Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal.....	119

<b>Tabla 5-21:</b>	Tiempo de Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal.....	120
--------------------	--	-----

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Interés que deben manejar los Bancos y COAC'S en la actualidad.....	31
<b>Ilustración 4-1:</b>	Servicios y productos de la cooperativa .....	62
<b>Ilustración 4-2:</b>	Aspectos importantes al momento de solicitar un crédito.....	63
<b>Ilustración 4-3:</b>	Información para el crédito .....	64
<b>Ilustración 4-4:</b>	Información para el crédito .....	65
<b>Ilustración 4-5:</b>	Factor que impide acceder al crédito.....	66
<b>Ilustración 4-6:</b>	Periodo de pago.....	67
<b>Ilustración 4-7:</b>	Requisitos para el crédito .....	68
<b>Ilustración 4-8:</b>	Requisitos para el crédito .....	69
<b>Ilustración 4-9:</b>	Requisitos para el crédito .....	70
<b>Ilustración 4-10:</b>	Requisitos para el crédito .....	71
<b>Ilustración 4-11:</b>	Incumplimiento de cuotas .....	72
<b>Ilustración 5-1:</b>	Organigrama: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda.....	76

## RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., en la área de créditos no han respondido a la rentabilidad por lo que no existe un análisis técnico sustentado en la vida económica y financiera de los socios, ya que no cuentan con un modelo de gestión crediticia y evaluación de capacidad de pago a los solicitantes de crédito, que mantiene a la entidad financiera con una morosidad elevada, por lo cual, el objetivo de la presente investigación fue el Desarrollo de un Modelo de Gestión Crediticia para Reducir el Índice de Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., de la Ciudad de Riobamba. La metodología implementada tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo; se utilizó un nivel de investigación exploratorio y descriptiva; se utilizó el diseño de investigación según la manipulación de la variable independiente y según las intervenciones en el trabajo de campo; el tipo de estudio se basó en la investigación exploratoria, investigación de campo, investigación bibliográfica y la explicativa; la población del estudio fue el gerente, asesores de crédito y los socios, para esto se utilizó técnicas e instrumentos, la entrevista dirigida al gerente y la encuesta a los socios. Mediante esta metodología se logró determinar que no se aplica un modelo de gestión crediticio en el otorgamiento de los créditos a los socios solicitantes. En ese contexto se concluye que la entidad financiera no posee un modelo de gestión adecuada para los análisis y evaluación en el otorgamiento de créditos, es así que se propone un modelo de gestión crediticia compuestos por tres procesos como: el proceso para la negociación de crédito, proceso para la concesión de crédito y el proceso para el seguimiento y cobranzas.

**Palabras clave:** <MODELO>, <GESTIÓN>, <CRÉDITOS>, <CARTERA VENCIDA>, <MOROSIDAD>, <INTERES>.



14-08-2023

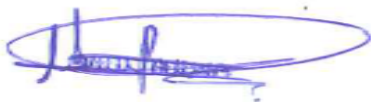
1659-DBRA-UPT-2023



## **ABSTRACT**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda, in the credit area, has not responded to the profitability because there is no technical analysis based on the economic and financial life of the partners, since they do not have a credit management model and evaluation of payment capacity to credit applicants, which keeps the financial institution with high delinquency, therefore, the objective of this research was the Development of a Credit Management Model to Reduce the Delinquency Rate in Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda of Riobamba City. The methodology implemented had a qualitative and quantitative approach; an exploratory and descriptive research level was used; the research design was used according to the manipulation of the independent variable and according to the interventions in the fieldwork; the type of study was based on exploratory research, field research, bibliographic research, and explanatory research; the study population was the manager, credit advisors, and members, for this purpose techniques and instruments were used, the interview addressed to the manager and the survey to the members. Through this methodology, it was determined that a credit management model is not applied in the granting of loans to applicant members. So, it is concluded that the financial institution does not have an adequate management model for the analysis and evaluation of the granting of credit, so a credit management model composed of three processes is proposed: the process for credit negotiation, the process for granting credit and the process for monitoring and collections.

**Keywords:** <MODEL>, <MANAGEMENT>, <CREDITS>, <COVERAGE OVERDUE>, <MORROWAGE>, <INTEREST>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

## INTRODUCCIÓN

En los contextos actuales, de los mercados e instituciones financieras competitivos, sobre todo quienes se dedican a la a la prestación de servicios y productos financieros, administren y controlen eficientemente sus recursos financieros. Esto conlleva a la necesidad de contar con un adecuado control y manejo de gestión dentro de las instituciones, debido a que esta, permite realizar unos métodos para los otorgamientos de los servicios financieros. En este sentido se diseña un MODELO DE GESTIÓN CREDITICIA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SOL DE LOS ANDES”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, con el propósito de aportar a la toma de decisiones acertadas y oportunas, que permita mejorar la rentabilidad, y logra una recuperación de cartera de créditos que se encuentren en diferentes procesos dentro de la institución financiera. En el presente trabajo, inicialmente se presenta el planteamiento, formulación y sistematización del problema. Asimismo, el objetivo general y objetivos específicos del presente trabajo. Además, la justificación teórica, metodológica y práctica de la investigación, los mismos que sustentan el desarrollo de los capítulos que se describe a continuación, de manera sintética el contenido de las mismas:

Capítulo I: Se presenta el problema de investigación con su planteamiento y justificación de la misma, además se plantea los objetivos, como el general y los específicos finalizando con la idea a defender. Capítulo II: Se presenta el desarrollo de la investigación, mediante el marco de referencia, el mismo que consiste en la identificación de los antecedentes investigativos, el sustento teórico de las variables, mediante el tratamiento de temáticas como: el modelo de gestión, la gestión financiera. Además, contiene el marco conceptual, la idea a defender, y las variables de estudio. Capítulo III: Se expone la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, que contiene el enfoque, nivel, diseño de investigación y tipo de estudio. Asimismo, la población, métodos, técnicas e instrumentos investigativos utilizados. Capítulo IV: Se expone la aplicación de las encuestas, sus respectivos análisis y la descripción de resultados obtenidos. Capítulo V: Se presenta el desarrollo de la propuesta, mediante un diagnóstico y análisis a los resultados con el desarrollo de los componentes consecuentemente con la propuesta de: Modelo de gestión crediticio para lograr la reducción del índice morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional establecen objetivos para brindar servicios de intermediación financiera a sus socios, dónde suele existir manejo inadecuado en los procesos de aprobación y otorgamiento de créditos exponiendo al riesgo de tener un resultado negativo en su utilidad.

La morosidad aumentó en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, tomando como referencia el segmento 1 donde integran las 24 entidades este indicador se incrementó de 5,58 a 7,05%, en el período de 2017 y 2018, de acuerdo con estadísticas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Según Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (Ucacsur), este sector no puede estar divorciado de la situación económica complicada por la que atraviesa el Ecuador. Por este factor, agrega, los socios de las cooperativas pueden verse afectados en sus ingresos y priorizarán sus gastos. En esa medida uno de los temas que más puede afectarse es el cumplimiento de las obligaciones de crédito y pueden existir retrasos en los pagos de las fechas ya establecidas. En las 33 instituciones del segmento 2, el índice se incrementó de 11,57 a 13,76%, en el mismo período. Guerra explica que el mayor nivel de morosidad en las entidades del segundo segmento con relación al primero se puede atribuir a la diferencia en el tamaño de estas entidades financieras.

La cartera está concentrada, principalmente, en el microcrédito y consumo. El riesgo puede ser inminente en todos los tipos de préstamos. En un préstamo de consumo, al no ser productivo, el pago depende de la capacidad de la familia y si alguien pierde su empleo hay problemas. En el caso del microcrédito, en cambio, su cumplimiento está sujeto a la dinámica del negocio.

Las Cooperativas de Ahorro y Créditos brindan su atención en la provincia de Chimborazo, la cooperativa ha destinado un 62% de su cartera al microcrédito, 30% al crédito de consumo y un 8% al comercial y a las pequeñas empresas. Un representante de una cooperativa de Chimborazo, manifestó que las instituciones pasan de manos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a la SEPS, por lo que espera que la vigilancia a las cooperativas de este grupo sea más amplia y no descuide la asistencia técnica prevista por entregar, también mencionó que las cooperativas que nacieron fuera de la SBS necesitan un estricto control, porque “eso beneficia a la institución y a los socios”. Agregó que hay cooperativas con poco capital que hacen captaciones

de recursos con tasas de interés que superan el 15%, situación que los pone en riesgo, cuando en los bancos los intereses de este segmento no pasan del 8%.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” es una institución ubicada en la ciudad de Riobamba y se mantiene en el mercado desde el 16 de diciembre del 2010 donde la principal actividad es la prestación de productos y servicios financieros.

Los procedimientos que mantiene la cooperativa se enfocan básicamente al proceso de concesión del crédito, en el que se establece un procedimiento documentado que permita a los funcionarios de la cooperativa proceder, esto es por la falta de una calificación crediticia que permita valorar la capacidad patrimonial y de pago del socio.

La cooperativa viene incrementando sus activos de cartera, la cual es beneficio para la institución, pero en los dos últimos años demuestra que sus créditos no responde a la rentabilidad de la institución donde no hay un análisis técnico sustentado en la vida económica y financiera de los socios, por la falta de un modelo gestión crediticia y evaluación de capacidad de pago que permita valorar los ingresos y el patrimonio del socio beneficiario del crédito en la fase de otorgamiento de créditos que causa un incremento de índice de morosidad que actualmente es de 14% .

La falta de procedimientos claros y objetivos, conduce a que el personal de la Cooperativa mantenga un nivel de gestión de cobranzas no muy saludable, pero que podría mejorar en términos de eficiencia y eficacia, lo cual es evidenciado en la morosidad de créditos de sumas significativas, y que en consecuencia a falta de observación a largo plazo podría producir un problema desde la perspectiva financiera y económica de la cooperativa.

## **1.2. Limitaciones y delimitaciones**

### ***1.2.1. Limitación del problema***

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Aspecto: Modelo de Gestión Crediticia

### ***1.2.2. Delimitación espacial***

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Espacio: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”

Tiempo: Año 2020

### **1.3. Problema general de investigación**

¿Un modelo de gestión crediticia, permitirá reducir el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” en la ciudad de Riobamba?

### **1.4. Problemas específicos de investigación**

¿Cómo fundamentar la investigación del Modelo de Gestión Crediticio?

¿Qué se debe investigar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de Los Andes”?

¿Cómo se debe lograr la reducción del índice morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”?

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo general***

Desarrollar un modelo de gestión crediticia para reducir el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” en la ciudad de Riobamba.

#### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Fundamentar la investigación del Modelo de Gestión Crediticio, mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de Los Andes”.
- Proponer el modelo de gestión crediticio para lograr la reducción del índice morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”.

## **1.6. Justificación**

El desarrollo del presente trabajo de investigación, tiene la visión de diseñar un modelo de gestión crediticio que sirva como herramienta para reducir el índice de morosidad y que ayude al fortalecimiento institucional con el fin de disminuir la tasa de cartera vencida, así mejorar el equilibrio económico financiero de la cooperativa.

### ***1.6.1. Justificación teórica***

El valor teórico de la propuesta, nos permitirá llenar algunos vacíos en la formación profesional, y explorar todo lo pertinente a competitividad en el ámbito real del ingeniero financiero.

La elaboración de un modelo de gestión crediticia para reducir el índice de morosidad, servirá como guía, tanto para el gerente general y asesores de crédito, al momento de tomar las decisiones respectivas.

### ***1.6.2. Justificación metodológica***

La propuesta, se argumenta desde un punto de vista metodológico, porque se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, misma que es idóneo de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones.

Desde un punto de vista técnico, se aplicará en el departamento de crédito, un conjunto de técnicas y estrategias, misma que permitirá visualizar todas las actividades entorno a la situación económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes.”, y estas se constituirán en el pilar fundamental de la organización en el tiempo establecido, por tal razón, se ha considerado necesario realizar la presente investigación.

### ***1.6.3. Justificación práctica***

En el enfoque práctico, La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”, contará con un modelo de gestión crediticio, es decir un conjunto de estimaciones que proyectan la reducción de morosidad del total de la cartera vencida, mismo que permitirá un crecimiento económico para cooperativa.

La elaboración de un modelo de gestión crediticia para reducir el índice de morosidad, servirá como guía tanto para el gerente general, asesores de crédito, clientes y en lo general la Cooperativa para las diferentes tomas de decisiones en el momento necesario.

Es factible, porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos del área financiera, que sirvan de base para desarrollar el Modelo de Gestión, mismo documento que servirá de apoyo, para desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la cooperativa.

### **1.7. Idea a defender**

La realización de un modelo de gestión crediticia para reducir el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” en la ciudad de Riobamba.

#### ***1.7.1. Variable independiente***

Modelo de Gestión Crediticia

#### ***1.7.2. Variable dependiente***

Índices de morosidad y rentabilidad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

##### 2.1.1. *Antecedentes históricos*

Los modelos de gestión crediticia han existido inclusive antes de la primera aparición de una entidad financiera, todo ello debido a que personas particulares eran las que prestaban cierta cantidad de dinero u otros recursos, con la promesa de que estos serán devueltos más un beneficio correspondiente.

Los modelos de gestión crediticia comenzaron cuando las primeras ciudades aparecieron y ya existían los créditos, aunque no eran llamados de tal manera, no existía solo un modelo para gestionar los créditos sino existían una infinidad según cada ocasión en específico como: si se presta dinero a un familiar o a un amigo cercano el pago de la deuda es con un interés muy bajo o inclusive sin intereses; (si le preste \$1 000 a una familiar al término de un año debería haber pagado los \$1 000 en cuotas o de una sola depende el acuerdo de ambas partes).

Hoy en día los modelos de gestión crediticia son muy importantes para las entidades financieras, lo cuáles ayudan a determinar soluciones en caso de imprevisto en pagos de créditos otorgados a clientes; en el antiguo Egipto se cree que nació la gestión crediticia como tal, en la época de construcción de pirámides y Faraones en donde dichas personajes prestaban ciertas cantidades de sus recursos y los cobraban en cuotas más un determinado beneficio; como por ejemplo: El Faraón del Norte prestaba 100 de sus esclavos al Faraón del Oeste para que le ayuden en la construcción de una pirámide, cuya cláusula manifestaba que al final de la construcción de dicha pirámide los 100 esclavos serían devueltos a su ubicación predeterminada más un regalo de oro o de 10 esclavos más.

En América tendría sus antecedentes hacia el 2.500 A.C con el pueblo Inca ya que crearon una herramienta llamada “TRUEQUE” el cual consistía en el intercambio de un objeto por otro donde se daba el caso que una de las partes no podría intercambiar un objeto en ese momento ejemplo: cambiar 10 cabezas de ganado por, una cosecha completa de maíz, y el ganado ya estaba listo, pero el maíz no; entonces, la primera daba sus 10 cabezas de ganado a la otra persona, y esta otra persona se comprometía a dar toda su cosecha de maíz cuando esté lista, además de darle algún adicional como algún objeto de valor u otro grano.



El Ecuador sufre una crisis causada por la inconvertibilidad de billetes, las emisiones sin respaldo, la inflación, la especulación, el abuso del crédito, el desnivel de la balanza de pagos. Para lo cual el 26 de junio de 1926 se crea la Caja Central de Emisión y Amortización, organismo encargado de reconocer oficialmente el monto total de medios de pago y de autorizar provisionalmente la circulación de billetes donde el estado ecuatoriano intervino directamente para controlar e incentivar el desarrollo de empresas cooperativas. Para lo cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937 a impulsar el modelo cooperativo como un instrumento para corregir las desigualdades socioeconómicas que predominaban en el agro.

## **2.2. Marco referencial**

TEMA: MODELO DE GESTIÓN CREDITICIA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SOL DE LOS ANDES”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

Para la selección del presente tema se ha revisado los archivos de la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de ESPOCH y de otras entidades educativas y no se encuentra ninguna tesis en lo referente al tema reducción de morosidad con la aplicación de modelos de gestión crediticia; por tal razón se considera pertinente realizarlo como un aporte propicio para reducir la morosidad en el pago de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SOL DE LOS ANDES”, de la ciudad de Riobamba.

El trabajo investigativo para su desarrollo considerará los siguientes trabajos de investigación:  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Tema: LA CREACIÓN DEL MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS PERMITIRÁ MEJORAR LA GESTIÓN CREDITICIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EL TESORO PILLAREÑO LTDA".

AUTORA: CAMPAÑA QUINTEROS, JAKELINE FERNANDA

Año: 2010

**Resumen:** Considerando la importancia de contar con un Manual de Políticas, Procedimientos y Reglamento de Productos Crediticios que proporcione información adecuada para la toma de decisiones de los funcionarios responsables a los diferentes niveles de la Cooperativa “El Tesoro Pillareño”, se ha desarrollado el presente documento. El Manual General de Créditos norma las políticas, los procedimientos técnicos, de operaciones y legales, requisitos, garantías, mecanismos

y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos, alcanzando su aplicación a todos los directivos, funcionarios y empleados de la Institución, que tengan participación y responsabilidad en el otorgamiento y recuperación de créditos.

## **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

**TEMA:** PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO LTDA.

**AUTORES:** GÓNGORA ESCOBAR, HERNÁN OSWALDO; MOREJÓN CHÉRREZ, ANA BELÉN

**AÑO:** 2015

**Resumen:** La presente tesis tiene como objetivo mejorar los procesos del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito TEXTIL 14 DE MARZO LTDA, ubicada en el Cantón Rumiñahui, Provincia Pichincha será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito TEXTIL 14 DE MARZO LTDA. tiene como objetivo principal servir a las necesidades financieras de sus socios mediante el ejercicio de sus actividades y en su afán de cumplirlo realiza el otorgamiento de créditos mediante procesos, sin embargo; la Cooperativa se encuentra inmersa en el riesgo de morosidad e incobrabilidad en las operaciones de crédito lo que ha provocado un inadecuado control en los procedimientos internos. La implementación de los procesos en el área de crédito a través de la aplicación de técnicas y procedimientos para determinar el grado de eficiencia, eficacia, equidad, economía, y ética en el proceso de otorgamiento de créditos y elaborar conclusiones y recomendaciones que permitan el mejoramiento de las gestiones crediticias.

## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**TEMA:** MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA CREDITICIA PARA MINIMIZAR EL RIESGO FINANCIERO EN LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017

**AUTORA:** MIGUEZ CARRASCO, GABRIELA KARINA

**AÑO:** 2018

**Resumen:** El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un Modelo de Gestión de Cartera crediticia para minimizar el riesgo financiero en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cuya motivación se enfocó en una adecuada toma de decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos. Al no contar con estrategias que ayuden a recuperar las carteras de la cooperativa, se planteó como objetivo, diseñar un modelo de gestión de cartera crediticia para minimizar el riesgo financiero en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Femando Daquiiema LTDA., en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2017. La modalidad de la investigación tuvo un enfoque cualitativo-cuantitativo, donde el tipo de investigación fue bibliográfica-documental, de campo y descriptiva. Se realizaron encuestas al personal administrativo y operativo de la cooperativa, donde se pudo evidenciar la falta de un modelo que permita reducir los riesgos financieros. Finalmente se concluye que un modelo de gestión de cartera crediticia si influye para minimizar el riesgo financiero; por lo que se recomienda realizar un análisis general y financiero de la cooperativa, para posteriormente plantear estrategias de reducción de riesgos financieros y las respectivas proyecciones.

## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**TEMA:** ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS MICRO CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LIMITADA. AGENCIA NORTE

**AUTOR:** CUMBILLO GRANIZO, CRISTIAN FABRICIO

**AÑO:** 2018

**Resumen:** El presente trabajo de titulación tiene como finalidad realizar un “Diseño de estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Limitada. Agencia Norte”. Para poder llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se utilizó diversas metodologías de investigación en las cuales sobresalen las encuestas dirigidas tanto a los socios como a los oficiales de crédito de la agencia norte, entrevistas tanto al Gerente General como al Jefe de Agencia, análisis de los estados financieros para poder conocer el comportamiento financiero actual de la cooperativa, un análisis integral a la morosidad existente dentro de la misma. Por otro el análisis de la cartera vencida nos fue de gran ayuda, ya que se pudo deducir que un gran porcentaje de socios pagan puntualmente su crédito. Posteriormente se realizó la matriz FODA la cual sirvió para diseñar las estrategias. La morosidad se encuentra en un crecimiento considerable del 1,71% dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Agencia norte En el año 2017 pero para el primer semestre del año 2018 la agencia norte

tiene una morosidad del 2% según información proporcionado por el Jefe de Agencia. Se recomienda que el Jefe de Agencia observe, analice y ejecute las nuevas estrategias que se ha propuesto en el presente trabajo de investigación, ya que dichas estrategias serán de gran ayuda para poder conseguir el fin planteado que es reducir el índice de morosidad a menos del 1%.

### **2.2.1. Marco teórico**

La Fundamentación Teórica ayuda a explicar el por qué llevar a cabo un proyecto investigativo de una manera determinada; por la cual esto, ayuda a comprender y a utilizar las ideas de otras personas que han hecho trabajos similares.

### **2.2.2. Modelo**

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización, según (López R. , 2013).

### **2.2.3. Modelo de gestión**

(Barrios Ramírez, Jaime Raúl, 2017) Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

El uso de modelos no es algo nuevo. El hombre siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema. Más generalmente, las características del modelo deben corresponder a algunas características del sistema modelado.

Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos. Al explicar ideas o conceptos complejos, los

lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor (Cifuentes Cifuentes, O.A., Osorio Garrido, S., Ramos Ríos, M.S. y Vargas Atencio, Y., 2019).

Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2000). Aun cuando la explicación de un modelo parte de supuestos hipotéticos o de teorías previas ya confirmadas, ésta estaría completa si no abarca observaciones y experimentaciones posteriores que den cuenta de todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él. El modelo explica a la realidad y la fundamentación teórica explica al modelo.

En conclusión, el término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.

#### *2.2.3.1. Tipos de modelos*

Los tipos de modelo varían de acuerdo al tema de que se trate, a la capacidad de simplificación del responsable de su presentación, al medio utilizado para su presentación, a la naturaleza de la materia o situación tratada, o al objetivo propuesto.

Los modelos de la ciencia administrativa representan una herramienta poderosa, ya que proporcionan la guía adecuada para un mayor funcionamiento con la práctica, las cuales ayudan a entender y controlar a las organizaciones. Entre algunos tipos de modelos se mencionan los siguientes:

**Tabla 2-1: Tipos de modelos**

TIPOLOGÍA DE MODELOS	
Modelos Físicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Icónico</li> <li>• Análogo</li> </ul>	<p>Representación pictórica o visual de aspectos de un sistema, por ejemplo, una fotografía.</p> <p>Conjunto de propiedades para representar algún otro conjunto de propiedades; por ejemplo: el flujo del agua a través de tubos, es análogo del flujo de electricidad en los conductores.</p>
Modelos Simbólicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrativos</li> </ul>	<p>Descripción por medio del lenguaje de las relaciones que existen en un proceso o en un sistema.</p> <p>Describen partes de una entidad o procesos mediante una representación gráfica.</p> <p>Son muchos más rigurosos que los anteriores y se valen de variables cuantitativas para representar las partes de un proceso o de un sistema.</p> <p>Se caracteriza porque incluye variables de decisión y medidas de desempeño, es decir, contribuye a una mejor toma de decisiones para los administradores de la empresa.</p> <p>Es aquel modelo que muestra que el emisor parte de un significado. Puede trazarse una distinción útil entre dos clases de comunicación: la eficaz y la buena.</p> <p>La comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. La buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle.</p>
Modelos de Gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivos</li> </ul>	<p>Suelen hacer una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir, sin estudio de la relación causa-efecto ni análisis de viabilidad, es decir, sin estudio estratégico.</p> <p>Se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los inductivos por un método de lo particular a lo general.</p>



Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo, para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio, (López R. , 2013).

La gestión crediticia es la manera correcta, efectiva (eficiente + eficaz) y sin perder ningún detalle en la realización u otorgamiento de créditos y préstamos; es decir al momento de otorgar un crédito o préstamo se debe tomar las siguientes recomendaciones:

- El monto requerido del préstamo o crédito
- El número de cuotas a pagar por créditos y préstamos
- El interés sobre deuda de un crédito o préstamo
- Mutuo acuerdo efectivo entre prestamista y adeudado
- Establecer garantías en el pago o cobro de cuotas
- Planificar un “plan B” en el caso que el adeudado no cumpla o pueda cubrir sus deudas
- Realizar un efectivo estudio de “rol de pagos” a los futuros o posibles clientes que requieran créditos o préstamos.
- Estudio de las personas garantes o aseguradores del adeudado

Por otra parte según (Montaño, Gestión y control del presupuesto de tesorería. ADGN0108, 2018) la gestión crediticia se trata de evaluar y estudiar todos los riesgos y posibles riesgos al momento de dar un crédito o préstamo, al momento de cancelar o pagar cuotas de préstamos y créditos y finalmente de cómo se debe finalizar los créditos y préstamos; ya que dependiendo del monto se podría premiar al deudor solvente por su cumplimiento puntal, eso se convertirá en una estrategia efectiva para reducir índices de morosidad.

#### **2.4. Gestión crediticia en COAC'S**

La gestión crediticia en Cooperativas de Ahorro y Crédito es desemejante a una gestión crediticia en bancos, ya que su actividad sea semejante “brindar préstamos y créditos” su finalidad y financiamiento son diferentes.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito van encaminadas hacia la colaboración social de una determinada región; a diferencia de la banca, por ello los créditos son de otorgamiento más accesibles en las COAC'S que en la banca; pero aun así las COAC'S exitosas se caracterizan por tener un buen control sobre los clientes para evitar la morosidad.



Es evidente y comprobable que con la idiosincrasia de la sociedad ecuatoriana las bancas tienen mucho mejor prestigio que las COAC'S. Aun así, deben de poseer gestiones crediticias exigentes para minimizar riesgos en créditos, morosidad, intereses muy bajos, etc.

Además, las personas que solicitan créditos en COAC'S generalmente son de recursos limitados y los montos que desean son relativamente bajos si los comparamos con la banca.

La gestión crediticia para COAC'S que ayude a incrementar el prestigio y ganancias de las mismas son las “estipulaciones contractuales comunicacionales” en otras palabras que el contrato de la deuda es fundamental, el cual no debe tener cláusulas confusas o de fácil incumplimiento, deben estar claras y precisas los pagos, las cuotas, los intereses y de ser posibles cobros por incumplimiento como la morosidad mediante cobros de intereses por mora.

Para poder gestionar los créditos las COAC'S también deben promocionar los mismos; brindando facilidades de pago, intereses bajos, prestaciones de montos de capital variables, cuotas diversas, temporalidad compleja, etc. Todo ello sin dejar en descuido a sus clientes, tener siempre vigilados los movimientos de sus clientes y que justifiquen sus recursos ya que últimamente, las personas de “dudosa reputación” depositan grandes cantidades de capital sin previa justificación alguna, del origen de dicho capital, por ello la importancia del estudio a clientes para prevenir “lavados de dinero” así evitar problemas fiscomisionales y legales.

Por ende, la gestión crediticia en COAC'S es más compleja que en la de la banca, por todo lo expuesto anteriormente, en resumen las COAC'S deben ser flexibles en el otorgamiento de créditos y pagos de intereses, pero sin descuidar a sus clientes, brindar créditos solo a personas que puedan pagarlo, no permitir bajo ningún concepto la morosidad en los clientes, asegurar el cierre de cartera de sus clientes, elaboraciones de planes de contingencia y la estipulación de contratos de deuda entre la cooperativa con el cliente.

Para (Travis, 2016) las COAC'S no son vistas como instituciones serias ni prestigiosas, por ende, es responsabilidad interna de las propias cooperativas hacer cambiar de pensamiento a las personas contando, con ello con herramientas empresariales efectivas como gestiones crediticias adecuadas, intereses no muy bajos y reducción de clientes morosos y pagos de deudas.

## **2.5. Beneficios de una eficiente Gestión Crediticia**

A lo largo de la investigación se ha hablado de las gestiones crediticias sus contextos, conceptualizaciones diferencias entre la gestión crediticia de los bancos y de las COAC'S, etc. Ahora resulta de fácil reconocimiento los beneficios o mercedes que se obtendrá de la misma;

siempre y cuando la gestión crediticia implantada o ejecutada sea eficiente y se acople a las necesidades de la institución.

Los beneficios de una eficiente gestión crediticia son:

- Establecer resultados en caso de que ocurran imprevisto, como la no cancelación de la deuda, amonestaciones, cobros adicionales de intereses por morosidad y estudio de garantes.
- Mejor comunicación entre el cliente “deudor” con la institución financiera “cobrador”
- Mejor destaje y elección de “personas” para ser otorgadas a créditos (al hablar de personas se hace referencias a individuos, grupos, instituciones, empresas, etc.)
- Mejor implementación de requisitos para la adquisición u otorgamientos de créditos
- Mejor recaudación y utilización de intereses
- Mejor solvencia a nivel general
- Mejores relaciones interpersonales entre el talento humano al contar con una herramienta de administración de empresas efectiva.
- Reducción casi por completo de dudas al momento de realizar el crédito, pagar y cancelar el mismo de ambas partes; prestador, deudor.
- Reducción de pagos morosos
- Refinanciación de deudas o sobre préstamos en caso de que suceda este escenario (cuando una persona hace un crédito y antes de cancelar el mismo solicita otro en la misma institución financiera).
- Talento Humano apto y capacitado en las áreas de crédito y préstamo

El autor (Wolfgang, 2017) exterioriza que la gestión crediticia y su beneficio no es más que saber llevar bien un crédito, el prestador debe ser quien domine todas las situaciones, para que el cobrador bajo ningún precepto intente aprovecharse o perjudicar al cobrador dejando en claro todos los escenarios de este.

## **2.6. Utilidad de la Gestión Crediticia**

Al hablar de utilidad se hará referencia únicamente a temas cuantitativos, con destajes de análisis financieros, temáticas contables, rentabilidad, beneficio en cantidades y todo lo relacionado a mejoramiento económico (competitivo) y/o productivo que se obtiene con la aplicación de una gestión crediticia eficiente.

La utilidad de la gestión crediticia es:

- En temas contables se obtendrá un ingreso real y más rápido en especial en la tarifa de “cuentas por cobrar”
- En temas de análisis financiero, se podrá demostrar las diferencias monetarias entre un año con otro con la aplicación de una gestión crediticia eficiente, al haber mayores ingresos las ganancias automáticamente aumentarán, lo cual se podrá demostrar en cantidades y porcentajes si se realiza un análisis financiero horizontal de un año con respecto del otro.
- En temas de rentabilidad, la entidad financiera presentará mejores lucros, liquidez, mejores dividendos y usuras, al ser una cooperativa de ahorro y crédito se estima un incremento de rentabilidad de por lo menos el 10% con el pago a totalidad de “cuentas por cobrar” que es la principal actividad empresarial de la cooperativa.
- En temas económicos (competitivo), las entidades financieras estarán mejor económicamente hablando, lo cual le permitirá un mejor lugar dentro de su mercado, incrementando el prestigio institucional y sobresaliendo sobre otras entidades financieras las cuales se consideran como “competencia directa”.

En síntesis, las entidades financieras que apliquen una eficiente gestión crediticia serán más productivas. Entiéndase a la productividad como la diferencia entre “Ingresos – Gastos” y siendo una entidad financiera sus ingresos pueden dividirse en tres grandes grupos: Depósitos y/o ahorros de sus clientes / Dinero de inversión de sus inversionistas, socios, capitalistas, beneficiarios o mutualistas / Cobros de interés por concepto de deudas. Entonces si los cobros de interés por deuda son puntuales y se gestionan de manera correcta, por simple lógica la entidad financiera incrementará considerablemente sus ingresos lo cual la hará más solvente.

Según manifiesta el autor (López Á. , 2016) los beneficios de una buena gestión de créditos radican en el incremento porcentual de ingresos proveniente de cobro de deudas.

## **2.7. Gestión crediticia eficiente**

Para aplicar una gestión crediticia eficiente es necesario en primer lugar conocer el escenario; es decir conocer el lugar de la entidad financiera y hacer un análisis completo de la entidad financiera; según manifiesta la planificación estratégica el análisis empresarial se subdivide en dos grandes grupos: Análisis Interno y Externo.

Entonces, para aplicar cualquier gestión es necesario conocer a la entidad en donde va a hacerse dicha gestión, generalmente en entidades financieras los factores influyentes son los siguientes: Factores Internos → Talento Humano, gerencia, créditos nominales, porcentajes de deudas por cobrar, cantidades monetarias por cobrar, calidad de la gerencia, calidad en prestación de servicios (atención al cliente), cantidad de socios, número de clientes, etc. Los Factores Externos → La

competencia, la super intendencia de compañías, estatutos gubernamentales, leyes del gobierno central en relación a estimación de créditos e interés por mora, clima, etc.

Ahora bien, cuando se conozca a cabalidad toda esa información de la entidad financiera será fácil aplicar un modelo de gestión crediticia eficiente; la misma debe aplicarse por fases:

- FASE 1: Elaboración y preparación. - proceso en el cual se realiza el modelo de gestión crediticia.
- FASE 2: Planificación. – proceso en el cual se manifiesta en que tiempo y en qué momento aplicar las diversas estrategias de la gestión crediticia, como el seguimiento a clientes, colocación de intereses, duración de deuda, etc. Además, se deben elaborar planes de contingencia en caso de imprevistos en el cobro de créditos.
- FASE 3: Monitoreo. - inspeccionar que todas las actividades propuestas en la gestión crediticia se cumplan con efectividad (en los tiempos establecidos y con el menor uso de recursos).
- FASE 4: Control. – verificación de que las estrategias expuestas en la gestión crediticia no sufran desfases y principalmente elaboración en lo posibles de capacitaciones del personal encargado del área de crédito para que conozcan y sepan cómo se debe aplicar la gestión, sus beneficios, conceptualizaciones y utilidades de la gestión crediticia en cuestión.
- FASE 5: Evaluación. – una vez aplicada la gestión crediticia es necesario evaluarla, para ver si cumplió con todos los objetivos y/o metas establecidas y si dicha gestión necesita cambiarse o adaptarse según el caso amerite.

Según (Montaño, Gestión y control del presupuesto de tesorería ADGN0108, 2018) la gestión crediticia debe aplicarse analizando todos los aspectos que en ella influirán como: la morosidad, el seguimientos a los clientes morosos, verificación, estudio de garantes, garantías estipuladas en el contrato, cuáles son las cláusulas del contrato de deuda, el monto prestado, las cuotas y las tasas de interés.

## **2.8. Préstamos y Créditos**

Tanto los préstamos y los créditos son terminologías muy conocidas por la sociedad en general; ya que según datos estadísticos una de cada 3 personas en el Ecuador, ha realizado algún crédito o un préstamo en alguna institución financiera; información obtenida de (INEC, 2017).

Pero, ¿Por qué son tan populares los préstamos y los créditos?

La respuesta radica en lo que la sociedad opina y piensa de los créditos y préstamos, partiendo de este punto los individuos acuden a la prestación de grandes montos de dinero para ejercer las siguientes actividades:

Construir bienes inmuebles: edificios, viviendas, super mercados, tiendas pequeñas, residencias, moradas, departamentos, domicilios, etc.

Para adquirir o comprar: casas, terrenos, automóviles, camiones, carros de carga pesada, motocicletas, etc.

Para organizar: eventos sociales, fiestas, matrimonios, bautizos, etc.

Negocios y empresas: una de las causales más fuertes para que las personas deseen adquirir préstamos y créditos es el “emprendimiento”; es decir las personas desean formar sus propias empresas o negocios “PYMES” es decir que generalmente son pequeños o medianas empresas, por asociación o familiares.

Con todo lo expuesto anteriormente ya no es un secreto la popularidad de un préstamo y un crédito, básicamente la mayoría de personas desearían obtener préstamos o créditos para conseguir sus metas personales, comunitarias y familiares.

Según (Berrocal, Callejo, & Flores, 2016) tanto los préstamos como los créditos son las prestaciones de capitales generalmente unidades monetarias \$\$\$ en donde y por medio de un contrato se estableces cuotas, interés, temporalidad y asignaciones presentes que deben ejecutar el prestador con el deudor.

## **2.9. Préstamos vs. Crédito**

La diferencia entre préstamo y crédito tiene que ver con las condiciones de pago que la persona disponga para cubrir sus compromisos que va a la par con sus comisiones o intereses que asume en un periodo de tiempo establecido con la entidad financiera. Al parecer, es como si fuese lo mismo, pero son conceptos con diferente significado que es muy importante saber diferenciarlos en caso de que se nos ocurra recurrir a alguna de ellas, haciendo que nuestras necesidades sean satisfechas, ya que generalmente sirven para resolver nuestros problemas financieros.

### **2.9.1. Crédito**

Al optar por tener un crédito, la entidad financiera se responsabiliza de evaluar el perfil del cliente, así como también las condiciones de cómo se cobrarán dichos intereses, que normalmente suelen ser muy elevados; ya que por medio de una cuenta bancaria o una tarjeta de crédito el cliente puede usar su crédito hasta la fecha indicada en el contrato. Además, hay que saber que los intereses se pagan solo del dinero que se ha usado y si pagas en menos tiempo brinda la ventaja de renovar o ampliar. La cantidad de dinero se solicite para el crédito será hasta cierta cantidad de dinero fijada por la entidad financiera dependiendo de la solvencia económica actual estudiada.

### **2.9.2. Préstamo**

Para la obtención de un préstamo, se establece mediante un contrato donde intervienen los intereses acordados entre deudor y acreedor, para la devolución total del dinero que podrá ser en uno o varios métodos de pagos que el acreedor considere; préstamo el cual servirá para invertir en un bien o un servicio.

Existe un método de pago que sirve de mucha ayuda para bajar el monto de interés o también el lapso de vida del préstamo, el cual se llama “prepago”, este consiste en abonar una gran suma de dinero mucho más alta de la que se estableció en el contrato.

### **2.9.3. Diferencias**

Recepción del dinero. – en el caso de los créditos el cliente no puede usar más del fijado en el contrato establecido, tiene dinero disponible, pero de forma limitada. En el uso de los préstamos el cliente recibe toda la cantidad de dinero que solicito mediante el acuerdo establecido con la entidad financiera.

### **2.9.4. Plazo de devolución**

En cuanto a los préstamos el cliente debe pagar las cuotas periódicas establecidas y acordadas dependiendo, puede ser de manera mensual, trimestral o semestral.

En cambio, en los créditos la forma de pago la establece el cliente, ya que no tiene ninguna obligación por cuotas de pagos; entonces el cliente tiene la ventaja de pagar según lo pactado y mientras más pronto pago se tenga, se puede disponer de otro crédito en cualquier momento.

### **2.9.5. Intereses**

En cuanto a los intereses del crédito cabe recalcar que solo se paga del dinero que se ha utilizado para tratar sus gustos y necesidades. Es importante saber que, si se cancela instantáneamente las cuotas de pago, se tiene el beneficio de pagar con menos intereses, haciendo que se agilite su cancelación y se pueda optar rápidamente por otro crédito. Además, se otorga comisiones al cliente del saldo referente al crédito que no se ha usado.

En cuanto tiene que ver a los préstamos el usuario paga los intereses, de acuerdo al total del dinero, a diferencia que el crédito, este tipo de préstamos son de cantidades mucho más grandes, estableciendo intereses mucho más bajos. Se debe establecer métodos necesarios de asegurar el pago del cliente y usar el sistema de amortización más conveniente para el cálculo de pagos.

### **2.9.6. Renovación**

En los créditos, el cliente puede pedir al acreedor que le dé más tiempo para cancelar su deuda, es decir, un crédito se puede renovar en cualquier momento siempre y cuando exista un acuerdo entre acreedor y deudor. Referente a los préstamos, como se ha establecido en un contrato la fecha de terminación de la deuda, si se desea solicitar otro préstamo, se deberá efectuar un nuevo contrato.

### **2.9.7. Finalidad**

Referente a los créditos se ha creado con la finalidad de resolver problemas de liquidez o porque el cliente no ha obtenido muchas utilidades que le permitan cubrir con sus gastos. En cuanto a los préstamos, brinda la oportunidad de financiar bienes de uso con un tiempo largo como por ejemplo en un gran emprendimiento que le permitirá al usuario obtener ganancias altas para cubrir sus obligaciones.

## **2.10. Requisitos para obtener préstamos y créditos en COAC'S**

Las cooperativas de Ahorro y Crédito o, dicho de otra manera, Cooperativas de Ahorro y Crédito, sirven de manera social a toda la comunidad para que puedan cumplir con sus objetivos o resolver sus necesidades de tipo financiero tanto para sus socios como para terceras personas, de esta manera cualquier persona puede solicitar un préstamo o un crédito de manera posible y sencilla; en fin se puede cumplir con los requisitos solicitados por la entidad financiera para la aprobación del crédito o préstamo.

Para la obtención de estos dos productos o vías de financiación se debe cumplir ciertos requisitos para solicitar un crédito (aprobado), primeramente, se debe hacer las preguntas ¿para que se lo necesita? ¿En realidad va a cubrir las necesidades?; debemos conocer qué tipo de crédito necesita el deudor, con qué tasa de interés se tratará, la solvencia de la entidad financiera y su transparencia para poder acceder a este tipo de beneficios. A continuación, los requisitos de un Crédito para socio, garante y cónyuge:

- La solicitud de crédito.
- Copia de cédula de identidad más la papeleta de votación.
- Copia de los servicios básicos o croquis de ubicación del domicilio actual, en caso de ser necesario.
- Copia del impuesto predial actual.
- Copia de la última cancelación anual del Impuesto a la Renta (si aplica).
- Rol de pago o comprobante que certifique los ingresos

Si es con relación de dependencia:

- El certificado de trabajo o algún documento que certifique los ingresos de la persona solicitante, cónyuge y codeudor (es) solidario (s).
- El último rol de pago del solicitante.
- Copia del último nombramiento (si aplica).

Requisitos para solicitar un Préstamo para socio, garante y cónyuge:

- Ser socio activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito por lo menos antes de los tres meses de ser presentada la solicitud.
- Presentar contrato de trabajo definitivo.
- Tener ahorros suficientes en su cuenta dependiendo del reglamento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Tener cero saldos pendientes de pagos de préstamos pasados
- Este trámite debe ser aprobado por el Comité de Crédito.

Según (Brachfeld P. , 2015) se debe cumplir requisitos tales como roles de pagos aceptables a través de un estudio crediticio hacia los clientes; ya que mientras más ingresos mensuales perciba el individuo, será más sencillo que opte para adquirir las prestaciones de capital.



## **2.11. Origen de préstamos y créditos**

Conoce tus límites y crecerás un dicho muy famoso cuya antigüedad es de miles de años, en la época de la “Monarquía” se popularizó mucho los préstamos, créditos e intereses que se debían pagar a los nobles.

Así mismo los primeros casos confirmados de préstamos e intereses se remontan desde el comienzo mismo de la humanidad; es decir siempre ha existido esa necesidad de obtener grandes cantidades de recursos para buscar un fin.

Según (Berrocal, Callejo, & Flores, 2016) los préstamos y créditos siempre han existido, anteriormente no se los denominaba como tal, en la historia de la humanidad todas las guerras y conquistas han sido por “el capital” que también es llamado “poder” y la base para formar imperios han sido las alianzas estratégicas, los préstamos, los créditos, la avaricia y el hambre de surgimiento.

## **2.12. Los créditos y préstamos**

Sirven principalmente para financiar o llevar a cabo una acción; ejemplo:

La señora Natasha Guamán tiene un capital monetario de \$500,00 por concepto de ahorros y desea montarse un negocio de “camarona”, necesita varios elementos para ponerse el negocio como: permisos estatales, registro sanitario, varios botes, redes de pesca, equipos de oficina, entre otros. El capital inicial que necesita para el inicio de negocio es de \$1 500,00; analizando toda la información se conoce que le falta un capital de \$1 000 para emprender e iniciar su negocio, entonces la solución es acudir a una entidad financiera para solicitar que le presten dicha cantidad.

Y así hay muchos ejemplos que se pueden plasmar que demuestran la utilidad o para que sirven exactamente los créditos, además no solo sirven para emprender negocios, sino para comprar algo, organizar eventos y en fin muchas otras actividades más.

Para (Wolfgang, 2017) los créditos y préstamos tiene funcionalidades infinitas, siendo la más importante que cuando una persona debería solicitar un préstamo o crédito debe obtener con la misma felicidad personal y el logro de objetivos empresariales que le permita crecer como persona, como empresa, como institución y colaborando con el crecimiento regional.

## **2.13. Beneficios de los créditos y préstamos**

Los beneficios de los créditos y préstamos radican en, ventajas mutuas para ambas partes “cobrador y deudor” al hablar del cobrador se refiera a la entidad o institución financiera y el deudor será el cliente (persona, grupo de personas, empresa, institución o compañía) a quien la entidad financiera otorgo un crédito o préstamo. Además, existe un tercer beneficiario que es la sociedad general; dichos beneficios se desglosan a continuación:

Para el prestamista, “entidad financiera”

- Las entidades financieras se encargan de administrar o resguardar ahorros de sus clientes y de otorgar créditos y préstamos, cobrando para el otorgamiento de créditos y préstamos intereses, entonces el otorgamiento de créditos y préstamos es la raíz y la mera razón de ser de las entidades financieras.
- Obtener utilidades “ganancias monetarias” por cobros de interés en créditos y préstamos.
- Si comparamos a las entidades financieras con un negocio de “ventas”; ejemplo: organización dedicada a criar y vender pollos, haciendo un análisis de costos o una contabilidad de costos, se sabe que dicha empresa gasta en la crianza de un solo pollo \$2,55 y los vende en \$5,00; lo cual indica una ganancia de \$2,45 por cada pollo vendido, llegando a la siguiente conclusión: “Mientras más pollos vende la organización sus márgenes de rentabilidad y ganancia serán más altos, y es finalidad de toda empresa u organización obtener grandes utilidades para poder surgir, crecer y/o establecerse dentro del mercado. Ahora aplicado a entidades financieras la similitud es el mismo ejemplo: La entidad financiera XYZ realiza prestaciones de dinero de \$1 000; por cada \$1 000 prestados la entidad cobra un interés del 25%; es decir un total de \$2 500. La conclusión es la misma, mientras más créditos y préstamos tenga la entidad financiera mayores serán sus ganancias, utilidades, oportunidades de crecimiento, alcanzar el éxito, etc.
- Otro beneficio latente para la entidad financiera y que muchas veces no es ejecutados es la obtención de cuotas o montos de capitales adicionales por incumplimiento en el pago de deuda “cobro por morosidad”, “cobro a los garantes”, “central de riesgo”, etc.

Para el “individuo” (persona, grupo, empresa” que fue otorgada con un préstamo o crédito

- Al recibir montos de capitales considerables y/o grandes el individuo en cuestión podrá emprender su propio negocio, construir viviendas (edificios, hoteles, casas, hosterías, complejos, piscinas, residencias y mansiones), adquisición de terrenos, compra de vehículos o transporte de todo tipo (automóviles, motocicletas, autobuses, camionetas, tractores, aplanadoras, aviones, barcos, buques, submarinos, limosinas, helicópteros, etc.), organizar

eventos sociales (quince años, matrimonios, bautizos, graduaciones y demás), etc. En otras palabras, los individuos con dinero pueden hacer o rehacer a su voluntad.

- Poder realizar sus metas o sueños personales.

Beneficios para la sociedad en general

- Si el “individuo” destina su capital proveniente de créditos y préstamos a emprender negocios propios, incrementará las fuentes de empleo lo cual ayudaría económicamente a una determinada región; así mismo si la entidad financiera otorga muchos créditos y préstamos la misa podrá crecer y habrá sucursales lo cual directamente incrementará las fuentes de trabajo.
- Si la entidad financiera es una “Cooperativa de Ahorro y Crédito” el beneficio será para la región en donde se desenvuelve dicha cooperativa, ya que según establece el gobierno central y la Ley de Compañías; dichas instituciones deben realizar obras sociales en beneficio de la sociedad en donde ejecuten sus funciones.

Según el autor (Tenas, 2018) los beneficios de los préstamos y créditos son complejos ya que lo que es beneficioso para un individuo, puede ser perjudicial para otra, la mejor acción es destinar el capital al beneficio propio sin dañar o perjudicar a nadie.

#### **2.14. La sociedad, los préstamos y créditos**

En la actualidad, la sociedad en general depende en su totalidad de los créditos o préstamos para realizar acciones en especial si éstas son grades y complejas ejemplo. – un negocio propio, compra de un terreno, construcción de una casa, comprar un bien inmueble, adquisición de vehículos y muchas otras actividades.

Básicamente la gran mayoría de la humanidad (mayores de 18 años) han sido benefactores con un crédito y lo han sabido aprovechar de buena y de mala manera, lo ideal sería hacer un crédito o préstamos para un negocio o compra de un bien inmueble ya que eso se tomaría como una inversión; en cambio no es tan beneficioso malgastar el monto en créditos para comprar “vanidades”. Es grande la confianza que tienen las personas en los créditos, la única queja sería los intereses y los requisitos, por ende, personas erróneamente son deudores de personas de dudosa reputación “chulqueros - usureros” donde los intereses de hecho son mucho más grandes ya que dichas personas funcionan clandestinamente y pueden cobrar tasas de interés a su antojo sin regulación alguna.

Para (Grijalva, 2016) la sociedad tiene un accionar y comportamiento cambiante en donde reina la “desconfianza”, las personas prácticamente desconfían de sus propias sombras, pero aún en estos tiempos complejos la sociedad en general confía mucho en los créditos, ya que la mentalidad es: mientras mayor cantidad de capital se tenga, mejores oportunidades de crecimiento y progresos existirán.

Es decir, las personas para cumplir sus proyectos de vida o cumplir sus metas, requiere tener un presupuesto que se ajuste a sus necesidades de liquidación. Los requisitos son sencillos y fáciles de conseguir ya que lo recibirá de acuerdo a las posibilidades de pago, las entidades financieras asesoran de manera confiable y otorgan todas las facilidades para que el deudor obtenga en poco tiempo su capital.

Las entidades financieras brindan un adecuado asesoramiento a sus clientes, para dar con su situación actual, con el fin de estudiar cómo pueden solventar su economía para llevar un dinero que puedan pagar sin ningún problema y así puedan servir de mucha utilidad como en casos de querer tener una casa propia, tener el carro de sus sueños, ponerse un gran negocio. En fin, con un crédito-préstamo se puede cumplir muchos planes que deberás gestionar de manera correcta y de esta manera mientras más pronto se pague la deuda, mejores beneficios habrá por parte de la entidad financiera.

## **2.15. Interés**

Es un índice que se lo designa como un porcentaje anual ejecutado por una contraprestación de dinero, el cual genera rentabilidad de una inversión o por un crédito concedido, este a su vez sirve le sirve a la entidad financiera para salvaguardarse en caso de que el cliente no pague su compromiso.

Generalmente los intereses son designados previamente a un contrato establecido entre cobrador y deudor, donde se busca un mutuo acuerdo que favorece a ambas partes; ordinariamente las cuotas a pagar por un préstamos o crédito son mensuales, el interés es igual de la misma manera; a continuación, se plasmará un ejemplo para calcular el total de interés en cuotas mensuales y por el total de la deuda:

Finalmente, y según establece (Lawrence & Joehnk, 2015) los intereses son fijados según lo creyeran ambas partes; aunque establece la ley que no deben fijarse intereses demasiado elevados.

## **2.16. Tipos de interés**

Los tipos de interés que se pueden proporcionar a terceras personas fijan un precio al prestar una cantidad de dinero en un tiempo establecido. En general se manifiesta en porcentaje anual sobre el importe prestado, de esta manera podemos encontrar los siguientes tipos de interés:

### **2.16.1. Interés fijo**

Como la palabra misma lo dice, es el tipo de interés que se mantiene fijo o invariable durante la vida del préstamo, cabe mencionar que la tasa de interés actual del mercado no afecta en nada, al igual que no se recibiera ningún beneficio si sube o baja este tipo de interés.

### **2.16.2. Interés variable**

En este tipo de interés los cambios suceden con mucha frecuencia, pero afecta de manera negativa si sube, al contrario, sucede cuando baja la tasa de interés el deudor se favorece, haciendo que su plazo de amortización en ocasiones sea más amplio que el interés fijo.

### **2.16.3. Interés mixto**

En este tipo de interés durante los primeros años de vida del préstamo la tasa de interés es fija o invariable, y lo que resta de tiempo de vida hasta la terminación del préstamo es variable.

Según (Bahamondez, 2016) puede existir infinidad de tipos de intereses o cuotas adicionales en deudas sean estas por préstamos, créditos o cualquier otra estipulación monetaria; todo dependerá o influyen por lo menos en un 90% la colocación de intereses las propias y mismas partes partícipes; llegando hasta ciertos escenarios a renegociar las cantidades de interés en mora.

Es decir, los intereses deben cumplir ciertos parámetros legales, aunque al final serán las propias partes “Deudor vs. Cobrador” quienes establezcan los intereses basados en sus propias conveniencias y beneficios, claramente sin exagerar en la estipulación de los mismos.

## **2.17. Origen del Interés**

El interés parecería ser una temática nueva, pero en realidad es una temática que se remonta hacia la época de los cavernícolas; existen registros de la “NATIONALITY GEOGRAPHIC” que

afirman que los primeros humanos ya usaban el interés, aún sin tener idea del significado de dicha terminología.

Se cree que los primeros humanos existieron en el continente asiático y en los países Nórdicos de Europa, donde las primeras actividades económicas consistían en el “trueque” que es el intercambio de un objeto por otro; ejemplo: cambiar una vaca por 50 gallinas.

Cómo es bien conocido, los primeros humanos, su principal actividad era la agricultura, la pesca, la ganadería y la caza. Hace más de ocho mil años se tuvo el registro de un préstamo o crédito, el cual consistía en el intercambio de un terreno por ganado, es decir cada cierto tiempo se debe dar ganado al ex dueño o propietario de un terreno y como un adicional daba maíz (lo cual se puede interpretar como el primer pago de interés registrado).

Las entidades financieras se dedican exactamente a lo mismo, solo que, por cantidad mucho mayores de unidades monetarias, basado en el principio que mientras más dinero se presta mayores serán las captaciones o ganancias por interés; ejemplo: Un banco XYZ hace un crédito a dos clientes a una persona por \$100,00 y a la otra por \$100 000,00 será pagada en una sola cuota al final del año con un interés del 1%. Analizando esta información el banco recibirá de su primer cliente \$101,00 obteniendo una ganancia de apenas \$1; y por su segundo cliente obtendrán \$100 100,00 obteniendo una ganancia de \$100.

Para los autores (Calomiris & Haber, 2016) el origen del interés se remonta hacia el mero principio de la humanidad, y que a lo largo de la historia de la humanidad la prestación de algo más un cobro de interés se ha convertido en un pilar fundamental del progreso de la humanidad ya que sin prestaciones de capital no hubiese grandes edificios, grandes empresas, gobiernos políticos, leyes gubernamentales, pensar en grande, etc.

## **2.18. El interés por concepto de deuda**

El interés por concepto de deuda puede ser representado de dos maneras:

- La primera es, el interés de cuotas por préstamos o créditos
- La segunda es, el interés por mora

La primera está altamente clara ya que al momento de realizar créditos o préstamos se deben pagar cuotas, generalmente mensuales; ejemplo el señor Luís Manuel pide un préstamo de \$1 000 a un interés de 10% (de cada cuota mensual) por medio de 10 cuotas mensuales; con estos datos

determinamos que la persona en total debe pagar 10 cuotas de \$100 cada una más un interés de \$10; pagando en total \$1 100, entonces la cooperativa tendrá una Gancia de \$10.

La segunda que es, interés por mora es un poco más compleja y confusa de comprender, como se mencionaba anteriormente a lo largo del presente trabajo investigativo; al momento de que una persona reciba un crédito o préstamo debe firmar un contrato donde estén cada una de las condiciones y cláusulas de la deuda. Dentro de las condiciones y cláusulas se puede colocar un interés adicional por mora; que es como una sanción adicional por incumplimiento en pagos por morosidad de una o más cuentas.

Según (Ramirez, 2017) el interés por mora es un castigo que se le da a una persona por no cumplir con los requisitos de contrato al momento de pagar una deuda, afirmando que no todas las instituciones financieras realizan por desconocimiento o por falta de solvencia u establecimiento dentro del mercado.

## 2.19. Intereses que manejan los bancos y las COAC'S en la actualidad

Según la (Superintendencia de Bancos y COACS, 2018) en el inciso de Inclusión financiera de toda organización, institución o empresa dedicadas a la prestación de capital “créditos y préstamos” dentro de sus actividades utilitarias, coexisten debido al cobro de un diverso interés sobre prestaciones de capital. Dichos cobros de interés deben estar sujetos a varias normalizaciones estatutarias, las cuáles se explican a continuación:

Principales obstáculos para acceder a una cuenta, 2014

Indicador	Porcentaje
% de adultos que reportan costos como mayor barrera	15%
% de adultos que reportan confianza como mayor barrera	13%
% de adultos que reportan trámites como mayor barrera	8%
% de adultos que reportan distancia como mayor barrera	6%
% de adultos que reportan religión como mayor barrera	1%

Fuente: Banco Mundial  
Elaboración: SB-INRE-DEGI-SEE

Aspectos a considerar para acceder a productos financieros, 2017

Indicador	Porcentaje
Buenas tasas de interés	58,2%
Pocos requerimientos	78,0%
Acceso a variedad de servicios	31,6%
Localización	51,5%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (ENEMDU 2017)  
Elaboración: SB-INRE-DEGI-SEE

### Número de puntos de atención SB y SEPS, 2017

Puntos de Atención	SB		SEPS	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Matrices	24	0,08%	669	25,64%
Sucursales	140	0,47%	199	7,63%
Agencias	881	2,96%	957	36,68%
Agencia Especial	7	0,02%		
Cajeros automáticos	3.942	13,23%	573	21,96%
Cajeros automáticos itinerantes	3	0,01%		
Cajeros automáticos móviles	2	0,01%		
Corresponsales no bancarios	24.567	82,44%	86	3,30%
Ventanilla de extensión	180	0,60%	68	2,61%
Otros	53	0,18%	57	2,18%
<b>Total</b>	<b>29.799</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.609</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaboración: SB-INRE-DEGI-SEE

### Morosidad por segmento de crédito por Subsistema

	BANCOS	COOPERATIVAS	MUTUALISTAS	BANCA PÚBLICA
COMERCIAL	1,14%	7,17%	2,17%	12,46%
CONSUMO	5,12%	3,09%	7,56%	3,04%
VIVIENDA	3,29%	1,88%	3,56%	
MICROCRÉDITO	5,03%	6,61%	7,49%	3,85%
EDUCATIVO	7,15%			
INVERSIÓN PÚBLICA				
MOROSIDAD TOTAL	3,11%	4,37%	4,99%	6,60%

### Contribución de cada Subsistema a la tasa de morosidad del Microcrédito del Total Sistema

sep-18	BANCOS	COOPERATIVAS	MUTUALISTAS	BANCA PÚBLICA	TOTAL SISTEMA
Participación en el saldo de la cartera total	26,13%	51,78%	0,85%	21,24%	100,00%
Tasa de morosidad	5,03%	6,61%	7,49%	3,85%	5,62%
Tasas de morosidad ponderada	1,31%	3,42%	0,06%	0,82%	5,62%

SB, INRE, DEGI, SEE, SEPS

?: Estimación de los determinantes de la tasa de morosidad de la Cartera de Consumo (system GMM Blundell-Bond).

VARIABLES	Coefficientes
$\ln(\text{Morosidad}/(1-\text{Morosidad})) t-1$	0.5966*** (4.24)
Tasa de crecimiento anual del PIB t	-1.0213** (-2.40)
$\ln(\text{Desempleo}/(1-\text{Desempleo})) t-1$	0.62047*** (5.04)
$\ln(\text{Tasa de interés}/(1-\text{Tasa de interés})) t$	0.67795*** (2.92)
$\ln(\text{Deuda pública}/(1-\text{Deuda pública})) t-1$	0.5941*** (5.00)
$\ln(\text{Deuda pública}/(1-\text{Deuda pública})) t-2$	0.48857*** (3.00)
Tasa de crecimiento trimestral del crédito t-1	0.000936 (0.74)
Tasa de crecimiento trimestral del crédito t-2	-0.00121 (-0.53)
Tasa de crecimiento trimestral del crédito t-3	0.0058106*** (3.65)
No. Observaciones	375
Nro. de grupos	15
Nro. De instrumentos	10
Test Arellano- Bond AR(1)	-2.827
AR(1) p-value	0.005
Test Arellano- Bond AR(2)	0.595
AR(2) p-value	0.552
Test de Hansen	0.884
Hansen p-value	0.347

### Ilustración 2-1: Interés que deben manejar los Bancos y COAC'S en la actualidad

Fuente: Procesos Coac. Sol de los Andes. Ltda., 2023.



En síntesis, el cobro de interés no puede tener porcentajes tan altos como el 50% sobre el monto de la deuda en total o sus cuotas.

## **2.20. Destino de los pagos en las COAC'S**

Como se conoce las Cooperativas sean de cualquier tipo y/o finalidad tiene dos principales ingresos de capital; el primero es “aportes voluntarios de sus socios” y ganancias obtenidas de las actividades que realizan las cooperativas.

En las COAC'S Cooperativas de Ahorro y Crédito sus utilidades se obtienen con el cobro de intereses a sus clientes por concepto de deuda “créditos o préstamos”.

Como también ya es conocido las cooperativas están bajo vigilancias estatutarias las cuales se encargan de hacer auditorias o verificaciones de que parte de las utilidades de las cooperativas sean destinadas a hacer obra social.

Actualmente existe una gran cantidad de COAC'S en el Ecuador, muchas de ellas son grandes empresas, otras son medianas y otras son solamente pequeñas empresas. Generalmente las cooperativas exitosas en el Ecuador son “grandes empresas”; por ende las utilidades provenientes de pagos de intereses son destinadas exclusivamente para el crecimiento institucional y no solamente en el “incremento espacial” por ejemplo si se tiene una cooperativa de ahorro y crédito que en un principio es de 300m<sup>2</sup> y ahora es del triple de tamaño y con varios pisos de altura; pero esta técnica resultaría obsoleta para un mejoramiento de imagen empresarial es por ello que las COAC'S lo que buscan es crear “matrices o sucursales” en toda la provincia en donde se desenvuelvan una vez allí poner matrices en toda la región (sierra – costa – oriente – galápagos), para después establecerse a nivel nacional.

Entonces, la utilidad proveniente de cobros de interés es utilizada en su gran mayoría para el crecimiento institucional de la misma.

Por otra parte, las utilidades provenientes de cobros de interés también son utilizadas para:

- Devolución de capital inicial a los socios más un beneficio capitalizado
- Pagos de arriendo, luz, agua, teléfono, internet, etc.
- Pagos a todo el talento humano (sueldo, salario, paga)
- Capital destinado a publicidad (estrategias de marketing)
- Obras sociales en el lugar donde se encuentren las COAC'S

Según el autor (Arias R. , 2016) las COAC'S se encuentra actualmente dentro de un mundo muy cambiante y tecnológico, por ende, deberían brindar servicios virtuales y destinar parte de sus utilidades a crear aplicaciones virtuales para que así los clientes se sientan más cómodos y puedan captar mayor atención a posibles clientes futuros.

## **2.21. Morosidad**

La morosidad es una palabra compleja y con varios seudónimos; ya que morosidad también es conocida como: quedar a deber, fiar, tardanza, lentitud, no pago a tiempo, etc.

Entonces se puede definir a la morosidad como el retardo en pagos establecidos previamente entre dos o más partes. Según (Brachfeld J. , 2013) la morosidad no es más que una “mala paga” influenciada generalmente por que al momento de un préstamo o crédito no quedaron bien definidos todos los puntos para el cobro de una deuda; ejemplo:

El señor Luís Pérez, va hacia una Cooperativa de Ahorro y Crédito para pedir un crédito por un monto de \$500,00, es atendido por una persona “X” quien trabaje en el área de créditos de la Cooperativa, la cual no especifica todos los detalles del contrato de la cuenta por cobrar; por tanto, el señor no está muy seguro de cuáles serán las cuotas a pagar, los intereses a pagar, cada que tiempo se debe pagar y que garantías existe o no si no se cancela a tiempo la deuda.

Entonces como el señor Luís Pérez al no estar seguro de dichas condiciones decide no pagar la deuda.

La morosidad también depende de la idiosincrasia de la gente, en estos actuales momentos existe mucho “la viveza criolla” es decir la gente tiende a no pagar sus deudas, en especial si no existen garantías o castigos por no cancelar dichas deudas.

Por tanto, al momento de hacer prestaciones ya sean de recursos tales como dinero, bienes muebles o inmuebles se debe elaborar un contrato con todas y cada una de las especificaciones del préstamo, ya que según lo establecen las leyes ecuatorianas las personas que no pagan pueden sufrir varias sanciones tales como:

- Incautación o embargo de sus bienes muebles o inmuebles para ser rematados para pagar la deuda.
- Si una persona no paga una deuda alguna otra persona se hará cargo del pago de la deuda, dicha persona se conocerá como “GARANTE”

- Llamados de atención sean verbales o con aumentos de interés sobre la deuda; según indiquen los términos del contrato del préstamo o crédito.
- Ser colocado en la central de riesgos.
- Utilizar métodos de refinanciamiento en la deuda.

La morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible, la tasa de morosidad se obtiene dividiendo los activos en mora sobre el total de operaciones de activo de la entidad, según (Domínguez, 2013).

## **2.22. Origen de la morosidad**

La morosidad es un tema altamente complejo, cuyos orígenes se registran desde los cavernícolas, quienes fueron los primeros humanos en aparecer en el planeta Tierra. La morosidad como tal no es un delito (dependiendo del país o región) se trata más de un tema de moralidad y comportamiento del ser humano.

Estudios filantrópicos demuestran que la morosidad o “quedar a deber” es algo que va arraigado en una persona, es decir influye para la morosidad: su modo de vida, su condición económica, manera en la que fue criado, ejemplos reales que ve en su entorno, etc.

Es decir, la morosidad mucho depende de la idiosincrasia de la sociedad de una determinada región y de los propios comportamientos internos de cada persona heredados generalmente de su familia y/o amigos.

En la ética del ser humano en la morosidad influyen dos grandes factores filosóficos; primeros. – “No se puede mascar una sola vez una manzana” este dicho hace referencia a que cada persona debe conocer sus propios límites y no presumir algo que no se tiene para evitar problemas, en muchas ocasiones las personas piden más dinero del que son conscientes de pagar; segundo. - “Dime con quién andas y te diré quién eres” este dicho hace referencia en la morosidad en que muchas personas son tentadas a percibir ingresos de mala manera o irrespetando las normas jurídicas y legales; en ciertas ocasiones la herencia de la familia va mucho más allá del apellido; pensando en que, si los antecesores eran personas deudoras, la persona en cuestión también lo será, por lo que le será muy difícil pedir créditos o préstamos.

Para (Tellado, 2017) el origen de la morosidad se remonta en una mala práctica social, en donde se piensa erróneamente que un individuo debe obtener beneficios a costa de aprovecharse de otras; en deudas las personas deudoras piensan inexactamente ya que consideran que al no pagar sus deudas no hay mayores consecuencias sin pensar que quedan mal ellos mismos, sus familiares, sus garantes y la entidad financiera presentará un desfase financiero lo cual puede tener efectos radicales como despidos tempestivos.

### **2.23. Morosidad vs. Idiosincrasia de la sociedad**

La morosidad es una temática confusa y hasta cierto grado oscuro, ya que atrasarse o tener ciertas demoras al momento de cobrar o pagar deudas, se convierte en algo difícil de explicar según el contexto en el que se halle; a continuación, se explicarán los diversos contextos:

Contexto “ético profesional”. – la ética profesional habla acerca de la honestidad, el buen juicio y el auto criterio para realizar bien las vicisitudes que se presentan en el ámbito laboral y cotidiano; ya dicho esto, la morosidad es algo incorrecto y erróneo que no debe hacerse o practicarse bajo ningún precepto.

Contexto “social”. – la corriente de la sociedad aún en los tiempos modernos donde reina la tecnología y la globalización; siguen siendo ejes fundamentales la asistencia mutua y el buen vivir. Bajo este precepto socialmente no debería estar permitido la morosidad, por ende, se debería crear sanciones enérgicas en el caso de incumplimiento en el pago de deudas.

Contexto “socio-económico”. – la economía se fundamenta en la obtención y uso de recursos de todos los tipos, para en lo posible impulsar el desarrollo en conjunto de una determinada región.

La morosidad derrocha los dos recursos más fundamentales e importantes para la sociedad como son el tiempo y el dinero; por ende, desde un punto de vista socio-económico la morosidad es un factor negativo que impide el progreso y desarrollo.

Contexto “medio ambiental”. – existe una temática que relaciona directamente a los negocios con el medio ambiente, la cual se llama “Desarrollo Sustentable”; como se ha mencionado a lo largo de la investigación, la morosidad es parsimonia o demora en el pago. Relacionando lo anterior dicho con el medio ambiente, no debemos tener deudas pendientes “morosidad” con el medio ambiente, en tiempo modernos si se altera el medio ambiente, se debe restaurar el mismo más un adicional; ejemplo, si talas un árbol debes sembrar tres, según (ONU, 2014).

Según (Rial, 2016) la idiosincrasia en las personas sirve como medida de conducta para los individuos; en donde existen personas buenas y malas, por ello, es aconsejable monitorear constantemente a los sujetos humanos para que cumplan moralmente sus obligaciones.

## **2.24. Tipos de morosidad**

En primera instancia hay que saber identificar que no todos los deudores son iguales, ya que mediante la base de datos registrada por la entidad financiera analiza los tipos de morosos que tiene que frecuentar y así tratar de recuperar el dinero que le pertenece a la entidad. De manera preventiva es necesario tener convenio institucional con Grupo Intercobros que de alguna manera aplican sus tácticas para que la persona morosa devuelva el dinero que tiene pendiente.

Generalmente los deudores pueden explicar diferentes razones para no pagar su compromiso de deuda y podemos identificar diferentes tipos de clientes morosos:

### **2.24.1. Clientes morosos casuales**

Son el tipo de clientes que vienen realizando los pagos al día, pero se les presenta algún inconveniente y no pueden pagar, haciendo que se atrasen en sus pagos.

Clientes morosos intencionales. – este tipo de clientes son lo que pueden pagar su deuda, pero no lo hacen simplemente porque no quieren pagar, haciendo que el tiempo de pago se alargue, de manera que la entidad financiera toma medidas para no perder su dinero como por ejemplo la financiación sin intereses.

### **2.24.2. Clientes morosos negligentes**

Se trata del tipo de morosos negligentes que tienen capacidad de pagar su deuda, pero no se preocupan en sacar cuentas del valor que deben a la entidad financiera.

### **2.24.3. Clientes morosos circunstanciales**

Son el tipo de deudores que tienen la posibilidad de pagar, pero al encontrar fallas en el producto o servicio detienen su pago hasta cuando se solucionan los problemas con el acreedor.

#### ***2.24.4. Clientes morosos despreocupados***

Son el tipo de clientes que olvidan sus responsabilidades financieras, de esta manera se olvidan que tienen saldos pendientes por pagar, pero en última instancia pueden pagar sin ningún problema. Se puede aplicar como estrategia de la entidad financiera los recordatorios de pago antes del vencimiento de la deuda pendiente.

#### ***2.24.5. Clientes morosos insumisos***

Son aquellos que pueden pagar su deuda con pruebas presentadas, pero sienten que lo que están cancelando es errónea o en el peor de los casos piensan que la deuda no existe.

#### ***2.24.6. Clientes morosos crónicos***

Este tipo de clientes morosos siempre pagan tarde debido a muchas causas que se les presentan. Según (Feenstra & Taylor, 2018) establece los tipos de clientes morosos existentes cuando el acreedor tiene que pasar por malos ratos al encontrarse con deudores que no quieran pagar a tiempo sus cuentas pendientes; tal es el hecho que la entidad financiera debe conocer a su cliente deudor para saber que herramientas aplicar.

### **2.25. Estrategias para reducir la Morosidad**

Las estrategias para reducir la morosidad van encaminadas en primer lugar a la elaboración de un contrato que establezca condiciones y cláusulas claras y precisas; dicho contrato también debe establecer tiempos, cuotas de pago y lo más importante una buena comunicación entre ambas partes, que durante todo el proceso de prestación de dinero tanto el deudor como el cobrador sepan hasta el más mínimo detalle del crédito o préstamo.

Otra estrategia clave para reducir la morosidad es que el prestador aplaque o serene un eficiente seguimiento a clientes.

Como ya se mencionó con anterioridad es necesario obtener una comunicación efectiva y constante durante la duración del crédito; hacerlo de manera correcta sin exageraciones para no atosigar a los clientes; “todo exceso es malo”. Haciéndole a saber que el atraso en cuestiones de pago es algo malo y sancionado por la ley.

Una estrategia altamente efectiva aplicada en tiempos actuales para reducir morosidades en pagos es contar con personas extras que aseguren el pago de la deuda llamados “garantes”.

La morosidad también reduce cuando el deudor sabe que si comete alguna contravención o retardo en el pago va a sufrir amonestaciones o aumento en pago de interés, basado en un principio económico básico el cual manifiesta que nadie desea pagar más por un interés de mora.

Otra estrategia para reducir la morosidad es que el prestador debe conocer a su solicitante de crédito o préstamo, es decir no prestarle montos que pueda pagar; ejemplo: Un señor gana \$500,00 al mes y tiene una deuda cuyas cuotas mensuales son de \$600,00. Basado en el ejercicio anterior por simple lógica la persona deudora no va a poder cubrir la deuda puesto que no cuenta con los ingresos necesarios.

Por otra parte, autores tales como (Stiglitz, 2017) afirma que. la morosidad se da por que las personas no conocen que es algo malo y sancionado por la ley con multas monetarias; por ende, se reduciría si se dieran a conocer dichas sanciones al momento del crédito.

## **2.26. Beneficios de reducir la Morosidad en COAC'S**

Las Cooperativas sean estas de transporte, de ahorro y crédito o con cualquier finalidad están sujetas a normas, reglamentos y beneficios que no poseen las empresas u organizaciones generalmente. Dichos beneficios radican en reducción de pagos de impuesto a la renta e IVA, regulaciones estatutarias, mayor ayuda y colaboración por parte del gobierno. Como se mostró con anterioridad son muchos los beneficios y las ventajas de las cooperativas; pero así mismo deben cumplir requisitos como: su fin final no es meramente la obtención de lucro sino de hacer trabajos de beneficencia, obras de caridad, en el lugar o región donde desarrollen sus funciones, deben respetar las normas higiénicas, ser promotoras del cuidado y preservación del medio ambiente, ayudar a las personas en especial si sufren de discapacidad o si viven en pobreza extrema.

Ya con este antecedente podemos determinar que una cooperativa tiene ciertos privilegios, pero debe cumplir ciertos requisitos para obtener dichos beneficios; el principal ingreso de una Cooperativa de Ahorro y Crédito a más del dinero de inversiones de sus Socios es la obtención de dinero a través del cobro de interés realizado por conceptos de créditos y préstamos.

Ahora bien, si la principal actividad de las cooperativas de ahorro y crédito es el cobro de interés por concepto de cobro de préstamos y créditos; ahora resulta lógico y sencillo reconocer cuantas,

y cuáles son los beneficios de reducir la morosidad en cooperativas de ahorro y crédito, entre los principales beneficios resaltan:

Mayor solvencia y/o liquides para la cooperativa de ahorro y crédito.

Mayores márgenes de rentabilidad

Incremento de imagen o prestigio institucional. - explicando este beneficio se dirá que actualmente en el Ecuador existen organizaciones financieras con elevados prestigios tales como el Banco Internacional, banco del Pichincha, Banco del Pacífico, entre otros. Quienes tienen estudios eficientes crediticios por tanto no sufren de morosidad en el pago de sus créditos y préstamos, así que las personas ya conocen e identifican que deben pagar muy puntualmente en esas instituciones financieras, por el prestigio que ha ganado la misma dentro del mercado; de allí radica la importancia de no tener morosidad en cuentas por cobrar.

Mayor captación en clientes por incremento del prestigio institucional

Finalmente, autores tales como (Berrocal, López, Callejo, Carmen, & Andrea, 2016) afirman que los beneficios de reducir la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito son el mejoramiento interno de la cooperativa, mejor clima laboral en las COACS, incremento de ingresos; por ende de rentabilidad y estimaciones claras-reales en el estudio crediticio de las personas que requieran créditos y préstamos.

## **2.27. Cobranza**

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos, (Domínguez, 2013)

### **2.27.1. Cobranza ordinaria**

Es en la forma permanente que se mantendrá contacto directo con los socios prestatarios y sus garantes, con la finalidad de mantener los informados en forma personal sobre la situación de sus créditos, tasas, moras y otros, instándolos para así a evitar situaciones de morosidad. El seguimiento de los créditos se evidencia en las notificaciones y requerimientos de pago archivados en forma ordenada y cronológica, según se establece en (Credicoop, 2009).



### **2.27.2. Cobranza morosa**

El control de la cartera morosa conformada por créditos vencimientos desde (8) ocho días tendrá el tratamiento de acuerdo a las disposiciones que emane el presente reglamento. La cobranza de los créditos en condición morosa, deberá tener especial atención y un mayor seguimiento y control por el responsable de recuperación en directa coordinación con la Jefatura de Operaciones, según se establece en, (Credicoop, 2009).

La cobranza de la cartera morosa, puede efectuarse con el apoyo de gestores – comisionistas, estudios de abogados y otros medios de apoyo.

### **2.27.3. Cobranza pre-judicial**

Según se establece en (Credicoop, 2009): Es aquella que, aun siendo administrada por la Jefatura de Operaciones, no cuenta con proceso judicial en giro, obedeciendo ello a diversas razones como:

- ✓ Pacto con el socio sobre amortizaciones.
- ✓ Cuantía del préstamo
- ✓ Evidencia de posibilidad de pago y otros.

## **2.28. Tipos de cobranza**

### **2.28.1. Cobranza judicial**

Es aquella que se encuentra en proceso judicial en giro, cuya responsabilidad se encuentra en el área legal. Todos los créditos con vencimiento superiores a los 120 días deberán ser seleccionados e informados al área legal, el cual deberá formar. La periodicidad de información, de los procesos judiciales que emita cada área sobre la recuperación de los créditos en situación morosa, será mensual, en los que se deberá detallar las metas alcanzadas, medidas adoptadas y las sugerencias que se puedan aplicar, según se establece en (Credicoop, 2009).

### **2.28.2. Cobranza a través de garantes solidarios**

Después de haber efectuado la comunicación escrita a el deudor principal tanto por escrito y vía telefónica se procederá a comunicar a los garantes solidarios dándole un plazo de 48 horas para que efectúen el pago de la deuda, de lo contrario se procederá a descontar por planilla con la

carta de autorización, comunicado a la empresa la decisión del garante solidario de pagar la deuda, remitiéndose el descuento por planilla al segundo mes de dejar de pagar la cuota mensual de su deuda, según se establece en, (Credicoop, 2009).

## **2.29. Riesgos de pagos de crédito**

Al hablar de riesgo se hace referencia a las dificultades o imprevisto que se pueden tener al momento de conseguir una meta individual o colectiva.

Entonces, al hablar de riesgos en créditos serán todas y cada una de las dificultades e imprevistos que puede presentar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” de la ciudad de Riobamba; al momento de la cobranza de cuotas mensuales, trimestrales, bimensuales, semestrales o anuales de cada uno de los créditos y préstamos ofrecidos a sus clientes.

Según (Bahamondez, 2016) los riesgos sean estos para cobrar o pagar préstamos o créditos, radica en la efectividad de un mutuo acuerdo; es decir si existe una buena relación, puntos claros y bien establecidos entre ambas partes “prestamista y deudor” ayudaría llevar un contrato o condicionamiento en pagos; los mismo pueden ser por varias cuotas en diversos lapsos de tiempo establecidos en el condicionamiento mencionado con anterioridad. Para ello es importante aplicar estrategias de negociación como el “ganar/ganar” en donde ambas partes de un préstamo se vean beneficiados y no perjudicados; por ello es aconsejable que el prestamista (persona que presta cierta cantidad de recursos generalmente monetarios) sea una persona especialista en negociaciones, economía, convencimiento, confiabilidad y seguridad; para que así establezca todos los puntos de pago o cobro de préstamos de créditos.

## **2.30. Riesgo crediticio**

El factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago, aquí se tiene dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales pueden decirse si se presenta o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida. (Estupinán Gaitán, 2015, p.62).

### ***2.30.1. Tipos de riesgo en créditos***

La posibilidad de que una persona deudora tenga una deuda crediticia sin tener conocimiento del riesgo que implica asumir sus obligaciones financieras; debido a su mala administración de los

flujos de caja y diferentes sucesos que lo pueden ocasionar, hacen que el compromiso de pago por medio de un previo contrato establecido se rompa, por ello a continuación resaltaremos algunos tipos de riesgos de créditos que se pueden presentar:

#### *2.30.1.1. Riesgo de impago*

Este tipo de riesgo se asume cuando el deudor paga una parte de su deuda o no lo hace realiza su pago por completo, acordadas en un contrato.

#### *2.30.1.2. Riesgo de migración*

Este conocido también como el riesgo de migración, el cual es realizado por una agencia de calificación al realizar una rebaja en la valoración del crédito.

#### *2.30.1.3. Riesgo de exposición.*

Este tipo de riesgo se presenta cuando se tiene el mayor grado de seguridad en que el deudor no alcance a pagar su deuda en estaciones futuros o por diferentes factores o variables que se puedan presentar dentro del mercado tanto interno como externo.

#### *2.30.1.4. Riesgo de spread de crédito.*

Se presenta cuando aumenta la rentabilidad de un bono referencia, en correspondencia a otro que muestra la misma fecha de terminación. Así como en Europa se utiliza mucho el benchmark llamado el “bund alemán” y en EE.UU. el bono americano.

Según (Hernández, Fuenteseca, & Helena, 2018) menciona que existen cuatro tipos de riesgos en créditos que son el riesgo de impago, el riesgo de migración, el riesgo de exposición y el riesgo de spread de crédito, que en similitud todos demuestran una gran pérdida para la entidad financiera, de esta manera hay que tratar de proyectar posibles y detectar posibles riesgos que se pueden presentar con el tiempo.

### **2.31. Estrategias para reducir el riesgo en créditos**

Una estrategia es el conjunto de acciones que se toman para alcanzar un objetivo o meta individual o grupal; (Rodríguez, 2011).

Entonces las maneras o acciones que se debe tomar para reducir riesgos en créditos son varias como:

- Realizar estudios crediticios efectivos que sean reales y comprobables
- Obtener roles de pagos reales de las personas que requieran un crédito
- Estudio de ingresos hacia los garantes
- Estipular interés de mora como aseguramiento de un cumplimiento puntual en los pagos
- Convenir un plan “b” en caso de incumplimiento de pagos

Estar comunicado constantemente con el cliente que realizó un crédito; así mismo tener datos importantes como su dirección domiciliaria, ingresos provenientes, lugar de trabajo, dirección domiciliaria de los garantes, números de teléfono, redes sociales.

Dejar bien establecido los intereses del crédito

Finalmente, las dos mejores estrategias para reducir riesgos en créditos son “Monitoreo del Riesgo” y “Control del Riesgo”.

### **2.32. Monitoreo del Riesgo Crediticio**

El monitoreo como tal es tomar algo, lo cual puede haberse terminado, estar en ejecución o estar comenzando; y de eso ejecutar una vigilancia o prolijidad para cumplir con lo establecido por: mutuo acuerdo de varias personas, un contrato, una nota de venta, una letra de cambio, un balance contable general, hipotecas, enriquecimiento ilícito, peculado, a una Institución Educativa, utilidades percibidas en un lapso de tiempo e incluso a “Auditoria”; resulta desde un punto de vista gramatical “El monitoreo de una Auditoria” un pleonismo o redundancia; pero en la práctica o en la vida real se presenta muchas veces el caso que una empresa organizada a ejecutar auditorias es monitoreada por la misma empresa que audita o por terceros.

Entonces y en simples palabras el monitoreo de una auditoria es la vigilancia de un control; o el control de una acción controladora; o el control de un control.

Una vez entendido la terminología de “monitoreo” la misma se puede aplicar prácticamente a toda acción humana y principalmente a toda acción económica.

Se explicará el monitoreo sobre el riesgo crediticio; partiendo de que toda acción crediticia puede presentar riesgos controlables y no controlables, pero ¿Cuáles son los riesgos controlables y no

controlables? Todos y cada uno de los factores internos “fortalezas y debilidades” pueden ser controlables por la propia organización; en cambio todos los factores externos “amenazas y oportunidades” no pueden ser manejados por las organizaciones; ejemplo: INCONVENIENTE INTERNO → “Cooperativa de Ahorro y Crédito que presenta problemas de demora en atención a clientes en el área de crédito” SOLUCIÓN → Contratar o subcontratar 2 trabajadores para el área de Crédito. INCONVENIENTE EXTERNO → “Toda Cooperativa sin importar su finalidad debe destinar parte de sus utilidades o ganancias en obras sociales. Atte. El Gobierno Central” SOLUCIÓN → Esta medida no puede ser modificada ni incumplida bajo ningún aspecto; por ende, se debe realizar una gestión la cual verifique el monto de utilidades de la organización y destine ciertas cantidades porcentuales en hacer obras sociales en los lugares aledaños donde la cooperativa se desenvuelva, como construcciones de parques, rifas solidarias, remodelación de sitios escolares, aportar fondos en los acilos de ancianos, colaborar con la DINAPEN, etc. Por último, cada actividad social debe ser registrada para asegurar la medida del gobierno central al momento en el que llegue una auditoria.

Ahora bien, del monitoreo del riesgo crediticio debe ejecutarse ANTES de que se realice el crédito (para estudiar y conocer los ingresos provenientes de candidatos para otorgamientos a créditos o préstamos), DURANTE todo el período establecido en el pago de la deuda; ejemplo:

Si se otorga un crédito de \$5 000, pagaderos en 5 años, en cuotas mensuales, con una tasa de interés del 15% sobre el monto mensual de la deuda; entonces el monitoreo debe hacerse constantemente en ese período de 5 años, para ver si existe atrasos o demoras en el pago de las cuotas o de los intereses. Finalmente, el monitoreo debe durar hasta la CANCELACIÓN del crédito o préstamo, es decir el monitoreo de la gestión crediticia terminará cuando el cliente haya pagado la totalidad de la deuda más los intereses establecidos en un inicio. Y así es como debe manejarse, elaborarse y/o practicarse un eficiente Monitoreo en el Riesgo proveniente de Créditos.

Para (Evans & Guariguata, 2019) el monitoreo puede convertirse en un proceso contraproducente si se lo hace de manera constante; es decir, el monitoreo en lo posible debe ejecutarse o implementarse únicamente cuando se presenten dificultades, e inclusive existen organizaciones dedicadas a realizar monitoreos para otras organizaciones.

### **2.33. Control del Riesgo Crediticio**

A diferencia del “Monitoreo del Riesgo Crediticio” el control debe hacerse siempre, así no se presenten novedades; además el control de riesgo crediticio podrá ejecutarse únicamente por trabajadores internos de una organización determinada.

El control es interno ya que se encarga principalmente del análisis de “Fortalezas y Debilidades” que tiene o puede tener una organización para el incumplimiento de objetivos y/o metas empresariales.

Para entender de mejor manera lo anteriormente expuesto, se plasma el siguiente ejemplo: La cooperativa de Ahorro y Crédito “XYZ” se plantea la siguiente meta → incrementar en un 50% la cantidad de préstamos otorgados a las personas de la comunidad “ZYX” en el próximo cuatrimestre. Al final de los 4 meses, el control estudia y analiza si se cumplió la meta establecida, por ejemplo; si a finales de abril la cooperativa se manejaba con 10 personas que otorgó un préstamo a finales de agosto debe haber por lo menos 15 personas con otorgamiento de préstamo créditos. Además, el control se encarga de dar soluciones en el caso de incumplimiento, basado en el ejemplo anterior se supondrá el siguiente resultado → a finales del mes de agosto la cooperativa solo obtuvo 13 personas con otorgamiento de préstamos o créditos; es decir la meta queda incompleta por falta de 2 personas ya sabiendo esta novedad el control se fundamentará en dar posibles soluciones tales como: Gestión de Marketing eficiente (promocionar a la cooperativa a través de radio, televisión y redes sociales hacia la comunidad), brindar beneficios hacia las personas que ostenten créditos o préstamos, etc.

Según (Brachfeld P. , 2015) los créditos y préstamos para las instituciones financieras se convierten en “algo que vender” y como toda venta debe estar sujeta a control para el cumplimiento de objetivos institucionales.

Para la presente investigación acerca de reducir pagos en morosidad por concepto de créditos, el control del riesgo crediticio deberá estudiar las posibles causas por el atraso o “mora” de los clientes como puede ser: economía en decrecimiento, falta de empleo, bajos salarios, desinterés por pagos, intereses muy altos, etc. Y dar posibles soluciones para que ya no exista morosidad en créditos como puede ser: controlar y monitorear constantemente a las personas que han sido otorgados con préstamos o créditos, mantener una buena comunicación y constante con los clientes, etc.

### **2.34. Calificación y recalificación de las operaciones crediticias**

La calificación y recalificación es un análisis hacia las actividades que se ejecutan para saber si las mismas son efectivas, van encaminadas hacia el logro de objetivos y si se realizan de manera correcta.

Las operaciones crediticias son los modelos o métodos que usan las instituciones financieras para otorgar créditos; es decir establecer cuotas, tiempos, interés, garantías, estipulaciones extras, cláusulas, requisitos, monto a prestar y estudio a clientes.

Entonces, la calificación y recalificación de las operaciones crediticias serán una evaluación cuantitativa o cualitativa (según el caso amerite) de todo ámbito relacionado al otorgamiento de créditos como, por ejemplo:

- Cualificar a los clientes que han sido otorgadas con un préstamo o crédito para saber si sus pagos son puntuales, pagan los intereses completos, presente mora al momento de pagar, si desean refinanciar su deuda, si desean otro crédito o préstamo sobre el anterior, estudiar las razones para que las personas requieran préstamos o créditos, estudio de garantes, estudiar la capacidad de pago de los clientes y estipular junto con los clientes los diversos amonestamientos en caso de incumplimiento de contrato de crédito.
- Estimación de intereses, las instituciones financieras pueden establecer con sus propios clientes las cuotas a pagar por intereses en deudas; sin exageraciones (que el interés no sea muy alto, porque sería un atropello contra el cliente Y que el interés no sea muy bajo para que la institución financiera no presente pérdidas o desbalances financieros).
- Auditorías internas en el área de créditos, analizar si las restricciones en créditos son adecuadas, si la comunicación con los clientes es eficiente, si existen planes de contingencia por incumplimiento en pagos de deudas, correcto manejo de recursos, si las divisas percibidas son las adecuadas y tiene su respectivo justificación, analizar las cantidades de otorgamiento de créditos y préstamos en la institución financiera, si existe el suficiente equipo de trabajo “talento humano” en el área de créditos, si el personal del área de crédito es óptimo y capacitado en todo lo relacionado a otorgamiento de créditos y relaciones interpersonales con los clientes, hallazgo de novedades o dificultades para ser objeto de análisis.
- Temporalidad y cuentas, es el tiempo que va a durar el pago de una deuda; es responsabilidad de la entidad financiera que realice un contrato donde se establezca principalmente el monto “cantidad de dinero” a ser prestada, el tiempo que dure la misma y el número de cuentas a pagar; y dichas condiciones debe ser conocida por toda el área de crédito, la gerencia y el cliente o “deudor”. Generalmente las cuotas por deuda son mensuales (a inicios y a finales de cada mes) y de temporalidades por lo general son cantidades cerradas. Un año, cero meses,

cero días; Seis meses, cero días; Dos años, cero meses, ceros días; etc. Aunque suele darse el caso que las cuotas no sean mensuales; las mismas pueden ser bimensuales, trimestrales, anuales, semestrales, quincenales, semanales y hasta diarios todo depende de las condiciones y que éstas sean aceptadas tanto por la institución financiera como por el cliente. Para el cálculo de montos de cuentas o cuotas por pagar por créditos se hace un simple cálculo; ejemplo: La institución financiera “XYZ” otorga un presta a un cliente de \$12 000; los cuales serán pagaderos al final de un año con 12 cuotas mensuales las cuales son equivalente ¿Calcular el valor de la cuota mensual? Para resolver dicho ejercicio se debe dividir el total de los montos sobre el número de cuotas:

$$\text{Valor de la cuota a pagar} = \frac{\text{Monto de la deuda}}{\text{Número de cuotas}}$$

$$\text{Valor de la cuota a pagar} = \frac{\$12\ 000}{12}$$

$$\text{Valor de la cuota a pagar} = \$1\ 000$$

El valor de la cuota mensual a pagar va a ser de \$1 000, lo cual quiere decir que cada mes el cliente debe cancelar la cantidad de \$1 000 “dicha cantidad no incluye los intereses”.

Para (Sampayo, 2016) las operaciones crediticias en las instituciones financieras son la fuente principal de ingresos; por ende, las mismas deben ser reguladas y analizadas según las conveniencias de las propias entidades financieras. Las regulaciones que deben tener las operaciones crediticias son los análisis de valor cuantitativos y cualitativas en otras palabras calificarlas para verificaciones de efectividad.

### **2.35. Seguimiento a clientes**

Tal cual como su nombre indica es el arte de inspeccionar, examinar y reconocer a los clientes. Para una institución financiera, en el área de créditos los clientes suelen tener dos calificaciones: Primera. – “Óptima” lo cual quiere decir que está persona, organización o empresa cuenta con los recursos suficientes como para pagar sus deudas a tiempo. También quiere decir que el deudor en cuestión conoce todos los requisitos de su deuda como los pagos de la misma, la duración de la deuda, la cantidad de pagos, los intereses, etc. Por otro lado, si el deudor tiene los suficientes requerimientos adicionales para pagar deudas como: bueno garantes, roles de pagos aceptables, estipulaciones adicionales en el contrato, puntualidad en el pago, etc.

Segunda. - “Irregular” lo cual quiere decir que esta persona, organización o empresa no brinda las suficientes garantías en el pago de la deuda, no posee buenos garantes, sus roles de pagos no son



los suficiente como para pagar las cuotas o intereses, se atrasa en el pago de cuotas, no presenta la suficiente documentación, etc.

Por todo lo mencionado anteriormente, en instituciones financieras el “seguimiento a clientes” es fundamental, en especial en el área de créditos; ya que un eficiente seguimiento a clientes permitirá otorgar créditos y préstamos solo a personas que puedan cumplir con dicha responsabilidad lo cual genera en la institución financiera ingresos puntuales, mejoramiento de rentabilidad e incremento de prestigio.

Según (Gayarre, Serrano, & Inmaculada, 2019) el seguimiento a clientes es una herramienta fundamental para lograr objetivos empresariales, dicho seguimiento debe ser eficiente, para eso se debe estudiar al cliente por medio de preguntas, visitas domiciliarias, entrevistas o encuestas; según el caso lo amerite.

### **2.36. Utilidad del seguimiento a clientes**

Es de gran utilidad tener un registro o una base de datos de clientes que pagan a tiempo (clientes potenciales) y de clientes que tardan en pagar (morosos), llamados también prospectos o leads, podemos tener diferentes datos importantes para poder contactarlos cuando sea necesario, así como: saber de quién se trata, dónde podemos encontrarlos, en qué tiempo se los puede encontrar, si tienen posibilidades de compra, su nivel económico reflejado en su rol de pagos, saber su domicilio, su teléfono, su correo electrónico, es decir, debemos tener su información básica, su experiencia en el mercado, su potencial de crecimiento, su historial crediticio, su situación financiera, su capacidad de pago, y así un sinnúmero de datos necesarios y útiles para evitar un posible conflicto tanto para la empresa como para el cliente.

De esta manera la persona que otorga los créditos debe recopilar y evaluar a sus clientes antes de tomar una decisión que puede llevar a tener una gran rentabilidad, así como también se puede presentar situaciones en las cuales no se puedan cumplir con las metas de la entidad financiera, esta situación implica que la entidad ha de estar preparada para gestionar diferentes situaciones y así optimizar recursos importantes.

La utilidad del seguimiento a clientes se obtiene cuando mantienes un sistema de comunicación donde se podrá comprobar si el cliente está en la curva de buenas posibilidades para seguir transmitiendo seguridad hacia la entidad financiera.

Para autores tales como (Ruiz, 2014) manifiesta que el cliente no siempre tiene la razón, y por ende no todo lo que dicen es verdad por tanto debería ser comprobable, para así tener una constancia segura de información en especial en área de créditos para poder pagar deudas.

### **2.37. Beneficios del seguimiento a clientes**

Como se ha mencionado en temáticas anteriores a cerca del seguimiento a clientes, y de las ventajas de seguimiento a clientes, es claro e importante la necesidad de hacer seguimientos a clientes en instituciones financieras cuyo accionar se fundamenta en la prestación de montos de dinero y cobrar cierto interés por dicho accionar hablamos de otorgamiento de: “créditos y préstamos”.

Entonces, los beneficios palpables que tienen las instituciones financieras con un eficiente seguimiento a clientes serán los siguientes:

- Va a existir una disminución considerada de “morosidad” por parte de los clientes con otorgamiento a créditos; debido a que, con un seguimiento a clientes, se va a tener una comunicación constante con los mismos, para hacer un recordéis de las tarifas de cuotas, pagos, intereses.
- Existencias de garantías en caso de imprevisto e incumplimiento
- Seguridad a cabalidad de que ambas partes prestador y deudor conocen a cabalidad todos los detalles del contrato del crédito otorgado.
- Probabilidades de aumento de liquidez en la entidad financiera
- Mayor captación de “posibles nuevos clientes”
- Deudas canceladas en tiempos planificados
- Mayor solvencia en las actividades internas de la institución financiera; en especial en el área de créditos o préstamos.
- Mayor estudio causal de factores externos como las amenazas y oportunidades
- Mejoramiento del manejo interno de la Institución Financiera

Para (Carvajal, Ormeño, & Sanz, 2019) los beneficios del estudio o seguimiento en clientes radica en el indiscutible reconocimiento de quien es mi cliente, su comportamiento y su capacidad de llamarse “buen o mal cliente”.

### **2.38. Seguimiento sobre los cambios en la información inicial suministrada por el cliente**

En los tiempos actuales que son muy cambiantes la información dada en un inicio para realizar un crédito deberá ser estudiada y comprobada; además debe ser flexible ya que por motivos fuera del alcance de instituciones financieras las informaciones dadas en un inicio pueden ser sujetas a cambios.

Pero, ¿A qué se debe esto? Principalmente se debe a cambios en roles de pagos de los clientes ya que pueden haber generado más ingresos en sus negocios propios, aumentos de salarios, herencias, etc. Así también pueden existir menos ingresos de los clientes debido a despidos de trabajo, tener otras deudas, mal manejo de sus negocios propios, imprevistos, enfermedades, etc. Según (Loaiza, 2019) el cambio fue, es y será la única constante. (p.38).

Por ello es importante el seguimiento a clientes, ya que la mayoría de entidades financieras se conforman o condescienden con la información inicial obtenida de sus posibles clientes que desean un crédito o préstamo, sin analizar que los roles de pagos pueden estar sujetos a cambios, así como varios imprevistos que pueden suceder en un futuro enigmático.

En la actualidad, existen entidades financieras que designan un porcentaje de sus utilidades o ganancias a imprevistos que pueden darse para el incumplimiento de pagos de créditos y préstamos de sus clientes.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

La investigación al ser un proceso sistemático, disciplinado y controlado tiene el enfoque cualitativo y cuantitativo:

##### 3.1.1. *Cualitativa*

Consistió en la descripción detallada de las situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorporó lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

- Centrada en la fenomenología y comprensión
- Datos ricos y profundos
- Exploratoria, inductiva y descriptiva
- Inferencias de sus datos
- Observación naturista sin control
- Orientada al proceso Subjetiva (Hernández, 2015)

La investigación cualitativa permitió obtener información a través de la observación directa del mercado financiero cooperativo.

##### 3.1.2. *Cuantitativa*

La investigación cuantitativa buscó determinar el grado de aproximación de las variables que proporciona el sujeto de estudio.

- Se hubo limitado a responder
- Fueron débiles en términos de validez interna – casi nunca sabremos lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encontraron generalizable a la población.

Por parte (Hernández, 2015, pág. 15) mencionó que la investigación cuantitativa se le ofreció la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorgado el control sobre los

fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También brindó una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Se utilizó la investigación cuantitativa se pudo orientar adecuadamente la información en torno al modelo de gestión crediticio, sin dificultad se pudo proporcionar los datos necesarios para ir construyendo lo que se pretendió en el trabajo investigativo.

### **3.2. Nivel de Investigación**

El grado de profundidad con la que se estudia ciertos fenómenos o hechos en torno a la Gestión crediticia dentro de la investigación considera los siguientes niveles:

#### **3.2.1. *Exploratorio***

Se plantea cuando se observa un fenómeno que debe ser analizado, por tanto, es fenomenológico; su función es el reconocimiento e identificación de problemas. Desestima la estadística y los modelos matemáticos, se opone al estudio cuantitativo de los hechos, por tanto, es hermenéutico. Se trata de investigación cualitativa (Arias F. , 2006).

#### **3.2.2. *Investigación descriptiva***

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias F. , 2006)

### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se utilizó es de carácter cuantitativo y cualitativo.

#### **3.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente***

Diseño de Investigación cuantitativa: La investigación cuantitativa fue llevada a cabo ya que es importante que el investigador tenga conclusiones a través de proyecciones fáciles de procesar. Los números proporcionaron una mejor perspectiva para tomar decisiones de negocios importantes.

El diseño cuantitativo de la investigación fue vital para el crecimiento de cualquier organización, sin lugar a duda del presente proyecto porque cualquier conclusión basada en números y análisis han resultado ser efectiva para el negocio.

### ***3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo***

Diseño de investigación cualitativo: La investigación cualitativa se llevó a cabo ya que se establece una relación entre los datos recopilados y la observación sobre la base de cálculos básicos en la construcción de indicadores. (morosidad, fecha de cobro, fecha de pagos)

## **3.4. Tipo de estudio**

Según el objetivo de la presente investigación el tipo de estudio es:

### ***3.4.1. Investigación exploratoria***

Este tipo de investigación se centra en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada.

### ***3.4.2. Investigación de campo***

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Pestana, 2012)

### ***3.4.3. Investigación bibliográfica***

Se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (Pestana, 2012)

### ***3.4.4. Explicativa***

Se trata de uno de los tipos de investigación más frecuentes y en los que la ciencia se centra. Es el tipo de investigación que se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. Para ello pueden usarse diferentes métodos, como la el método observacional, correlacional o experimental.

### 3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

#### Población

En la presente investigación la población de estudio está conformada por el Gerente General y 2 asesores de crédito y socios de la COAC Sol de los Andes Ltda.

La entrevista se aplicará al Gerente General y a los 2 asesores de crédito, las encuestas se aplicarán a los socios que tengan créditos en la cooperativa.

#### Población para la investigación

**Tabla 3-1:** Población para la investigación

POBLACIÓN	MUESTRA
Gerente General	1
Asesores de Créditos	2
Socios	500
<b>TOTAL</b>	<b>503</b>

Fuente: Coac Sol de los Andes Ltda, 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.

#### Muestra

Para el número de muestra se toma en cuenta a los socios que tiene crédito en la cooperativa, como es grande el número de socios es necesario aplicar la fórmula de la muestra:

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

#### DATOS:

Z = 1.96 Tamaño de la muestra

p = 0.50 Característica de las personas que muestran interés

q = 0.50 Característica de las personas que no muestran interés

N = 500 Tamaño de la población

E = 5% = 0.05 Error de la muestra

$$n = \frac{500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(500 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(500 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 217$$

Para calcular la muestra se tomó como población los 500 socios con créditos existentes en la cooperativa se obtienen una muestra de 217 socios los cuales serán encuestados; adicional a esto se considerará 3 personas el Gerente General y los 2 asesores de crédito a los cuales se realizará la entrevista, por lo que en su totalidad se tiene un total de 220 personas.

### Muestra para aplicar la encuesta

**Tabla 3-2:** Muestra para aplicar la encuesta

POBLACIÓN	MUESTRA
Gerente General	1
Asesores de Créditos	2
Socios	217
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>

Fuente:Coac Sol de los Andes Ltda. 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.

## 3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 3.6.1. Métodos

#### 3.6.1.1. Método inductivo

La palabra "inductivo" viene del verbo inducir, y éste del latín inducere, que es un antónimo de deducir o concluir. La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. (Rivas, Plata, 2008)



### *3.6.1.2. Método deductivo*

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. (Rivas, Plata, 2008)

## **3.6.2. Técnicas**

### *3.6.2.1 Bibliográfica*

Se analizó información disponible en varias fuentes de información tales como: libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial sobre la auditoría de gestión y la evaluación del control interno y aplicar sus metodologías y procedimientos.

### *3.6.2.2. Observación*

Se recolectó información para el conocimiento preliminar de la entidad mediante la observación del desenvolvimiento directo del personal en sus puestos de trabajo.

### *3.6.2.3. Encuestas*

Es un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas que se aplica una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica.

## **3.7. Instrumentos**

### *3.7.1. Cuestionario*

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Amador, 2009)

### **3.8. Opcional (hipótesis - según el nivel o alcance de investigación)**

#### **3.8.1. *Idea a defender***

La elaboración del modelo de gestión crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” Ltda, permitirá reducir el índice de morosidad en la organización durante el periodo 2021.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Resultados

##### 4.1.1. Entrevista al personal de la Coac. Sol de los Andes Ltda.

#### Gerente General

#### 1. ¿Conoce la situación actual de la Cooperativa en cuanto a la concesión de crédito y gestión de cobranzas?

El señor gerente manifiesta que conoce de la existencia de manuales de créditos y reglamentos para una buena gestión de cobranza que está a disposición de los asesores de crédito.

#### 2. ¿La institución que usted dirige cuenta con un manual de procedimientos de crédito y cobranzas debidamente aprobado?

En el mes de septiembre la institución aprobó los manuales con las nuevas reformas, cabe recalcar que cada tres meses se realizan las reformas de los manuales y políticas de créditos a la vez es socializado con el personal del departamento de crédito, para su mejor desempeño laboral.

#### 3. ¿Cuenta con un cronograma de capacitación para empleados de acuerdo al cargo que desempeña?

Como la institución es de segmento 3, posee un mínimo presupuesto para la capacitación de los empleados, pero con lo poco que se tiene se ha logrado realizar capacitaciones en las áreas más importantes como es créditos y recuperación de cartera.

#### 4. ¿Sus empleados reciben capacitaciones permanentes? ¿Cada que tiempo?

Los empleados de la cooperativa reciben capacitaciones trimestrales, como mencione en la pregunta anterior no se cuenta con el presupuesto suficiente para realizar capacitaciones constantes, pero cabe recalcar que a los asesores de crédito se realiza capacitaciones trimestrales para el buen desempeño laboral y mejorar la cartera de créditos por vencer.

**5. ¿Sus empleados cumplen las metas establecidas de acuerdo al reglamento de la institución?**

Bueno han tratado de cumplir con las metas establecidas, pero al final del periodo no llegan a cumplirlo, por lo que es necesario que mis empleados tomen conciencia de su responsabilidad en el trabajo.

**6. ¿Cree usted que la evaluación de los procedimientos de crédito y cobranzas mejorara la situación en cuanto a la cartera de crédito por vencer?**

En cuanto al personal operativo existe en la cooperativa, pero falta el apoyo de un técnico profesional especializado en área, buscar nuevas estrategias para bajar el nivel de morosidad de la institución, ya que con la mejora del índice de morosidad aumentaría la liquidez de la misma.

**4.1.2. Entrevista a los asesores de crédito**

**1. ¿El departamento de crédito cuenta con un manual de procedimientos?**

Los asesores a quienes fue dirigida la entrevista supieron manifestar que si cuentan con un manual de procedimientos de créditos.

**2. ¿El departamento de crédito se plantea metas para la concesión de créditos?**

Cada uno de los asesores manifestó que se plantean metas y de acuerdo a su cumplimiento es la remuneración de su salario, pero cabe recalcar que en ninguno de los casos se llega a cumplir las metas al ciento por ciento.

**3. ¿Usted como asesor de crédito recibe capacitación para actualización de conocimientos en el área de crédito y cobranzas? ¿cada que tiempo?**

En esta pregunta existió respuestas dispares, un asesor supo manifestar que reciben capacitaciones trimestrales, el otro asesor manifestó que recibe capacitaciones semestrales. Pero cabe recalcar que el gerente de la cooperativa también manifestó que sus empleados reciben capacitaciones trimestrales; por lo cual se llega a la conclusión de que un asesor de crédito no cumple con los horarios establecidos de capacitación o no asiste, ya sea por problemas internos o externos a la institución

**4. ¿Antes de la concesión de crédito revisa minuciosamente la información entregada por el solicitante del crédito?**

Cada uno de los asesores de crédito revisan las carpetas entregadas por el solicitante de crédito, pero cabe recalcar que en algunas ocasiones no se cumple con el proceso de otorgamiento de crédito, por ciertas razones de que el cliente tiene algún vínculo afectuoso con el gerente.

**5. ¿Después de la concesión de crédito da seguimiento a sus clientes para evitar el incumplimiento de los pagos en las fechas establecidas?**

Existe dos respuestas, un asesor de crédito le da seguimiento constantemente a los créditos otorgados para que no exista incumplimiento en los pagos, el otro asesor de crédito manifestó que se da seguimiento, pero siempre y cuando exista atraso en los pagos, es decir que espera que el problema sea grande para buscar soluciones, la forma correcta sería evitarlos.

**6. ¿Existe estrategias de cobranzas que permitan reducir el riesgo crediticio? ¿Qué estrategias utiliza?**

Los asesores entrevistados tienen diferentes estrategias de cobranza, uno de ellos realiza visitas nocturnas, visitas en grupos los fines de semanas; en cambio el otro asesor antes de la concesión de crédito revisa el buró de crédito para conocer el historial de cumplimiento del cliente, además realiza visitas en las casas, deja notificaciones entre otras estrategias.

**7. ¿A su criterio qué aspectos considera que se debe mejorar en la gestión de cobranzas?**

Los asesores de crédito manifiestan que el aspecto a mejorar para no llegar a tener cartera de crédito moroso, sería la buena colocación de créditos, revisar minuciosamente la información otorgada, aparte de eso manifiesta que se debería de realizar capacitaciones continuas en materia de cobranzas, como la actualización de los procedimientos.

**8. De los siguientes enunciados. ¿Cuál considera que es la principal causa para que el riesgo se mantenga en niveles altos?**

Falta de un correcto análisis de crédito

Falta de seguimiento del crédito

Sobreendeudamiento del socio

Inestabilidad económica del país

¿Por qué?

El primer asesor de crédito manifiesta que la principal causa para que el riesgo se mantenga alto es la inestabilidad económica del país (porque), considero que la situación actual del país tiene que ver mucho en que los socios incumplan con sus pagos como por ejemplo el desempleo cada vez es más notorio; el otro asesor de crédito manifiesta que la principal causa es la falta de un correcto análisis de crédito (porque), mientras se revise profundamente la información otorgada se conoce las falencias económicas del clientes, como es su historial en el buró de crédito, entre otras cosas.

**9. ¿Según su experiencia como asesor de crédito considera que podría mejorar el proceso de concesión de crédito en la cooperativa?**

Los dos asesores entrevistados consideran que se podría mejorar los procesos de concesión de crédito, que está en ellos, de mejorarlo, con un buen análisis de las carpetas entregadas por el solicitante, esto beneficia a mejorar los índices de morosidad que se reflejan en la actualidad.

**10. ¿Considera que con la mejora de los procedimientos de crédito y cobranzas se puede disminuir el riesgo crediticio de la Coac Sol de los Andes Ltda?**

La respuesta a esta pregunta por parte de los asesores es que, SI se puede mejorar los procedimientos para disminuir el riesgo crediticio, que para eso deberíamos recibir charlas, capacitaciones en materia de nuevos procesos de créditos y cobranzas, además se debería investigar por intuición propia como debo mejorar mi gestión en la institución.

**11.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?**

Los asesores de créditos consideran que mediante una comunicación clara de la información financiera aportaría mucho al desempeño económico de la entidad.

## Encuesta

### 1. ¿Conoce usted los servicios y productos Financieros que oferta la cooperativa Sol de los Andes?

**Tabla 4-1:** Conocimiento de los servicios financieros de la cooperativa

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	217	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.  
Realizado por: Evas S, 2023.



**Ilustración 4-1:** Servicios y productos de la cooperativa

Realizado por: Evas S, 2023.

## Interpretación y Análisis

El 100% de los socios encuestados conocen los servicios y productos que brinda la cooperativa, debido a que se han beneficiado de los mismos, pero es necesario realizar publicidades frecuentes como en las redes sociales, para que más socios y clientes puedan acceder a todo lo que ofrece la institución.

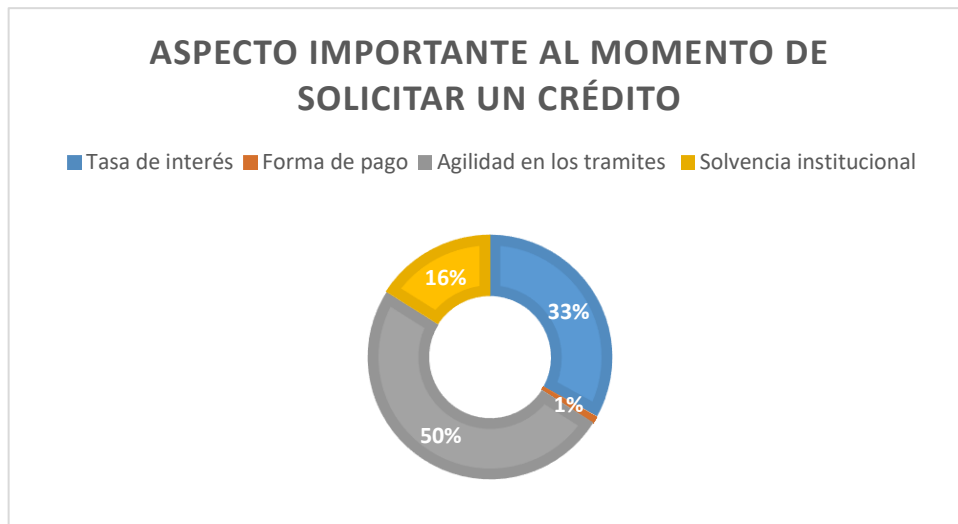
2. ¿Qué aspecto considera importante al momento de solicitar un crédito en una institución financiera?

**Tabla 4-2:** Aspectos importantes al momento de solicitar un crédito

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Agilidad en los tramites	109	50%
Forma de pago	1	1%
Solvencia institucional	36	16%
Tasa de interés	71	33%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.



**Ilustración 4-2:** Aspectos importantes al momento de solicitar un crédito

Realizado por: Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

El principal aspecto a considerar por los socios al momento de solicitar un crédito es la agilidad en los tramites, el cual representa el 50% de las personas encuestadas, otro aspecto importante es la tasa de interés que representa el 33%, la solvencia institucional representa el 16% y el último aspecto a considerar al momento de solicitar el crédito es la forma de pago.



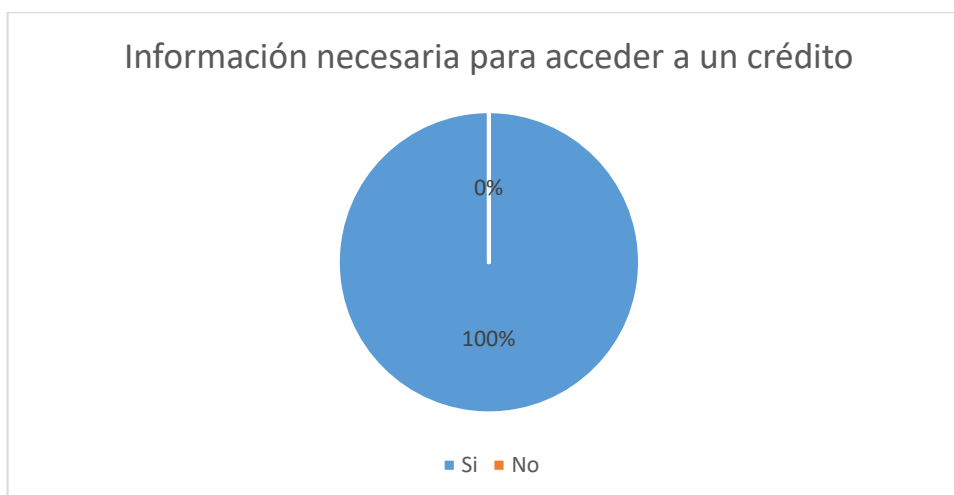
### 3. ¿El asesor de crédito le brinda toda la información necesaria para acceder a un crédito?

**Tabla 4-3:** Información para el crédito

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	217	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.



**Ilustración 4-3:** Información para el crédito

Realizado por: Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

Del total de los socios encuestados manifiestan que asesor de crédito, brinda toda la información y las facilidades para acceder a un crédito en la institución. La atención a los socios es muy buena por parte de los asesores.

**4. ¿Le gustaría recibir la visita de un asesor de crédito, para que oriente su crédito en base a su capacidad de pago?**

**Tabla 4-4:** Condición económica

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	217	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.  
Realizado por: Evas S, 2023.



**Ilustración 4-4:** Información para el crédito

Realizado por: Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

El total de las personas encuestadas están de acuerdo en recibir la visita de un asesor de crédito, que realice un análisis profundo de su condición económica, para que de esa manera el socio cumpla responsablemente con los pagos fijados en el tiempo acordado.

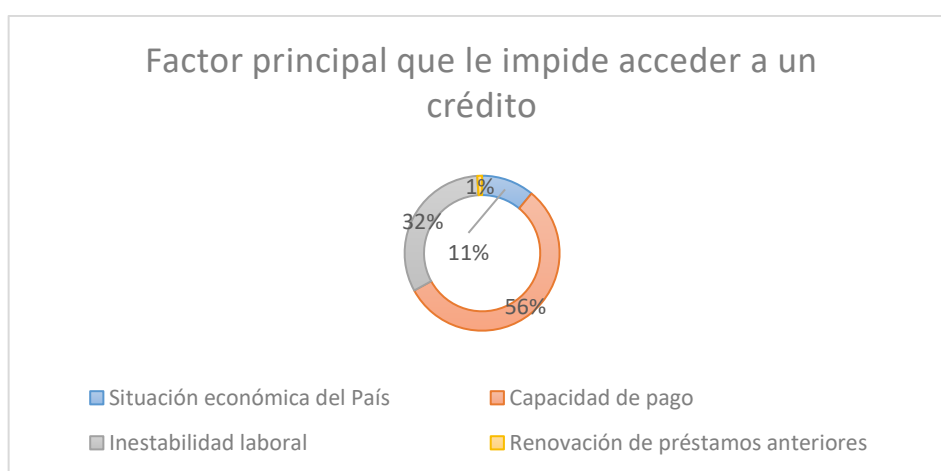
## 5. ¿Cuál es el factor principal que le impide acceder a un crédito?

**Tabla 4-5:** Factor que impide acceder al crédito

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Capacidad de pago	123	56%
Inestabilidad laboral	69	32%
Renovación de préstamos anteriores	2	1%
Situación económica del País	23	11%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.



**Ilustración 4-5:** Factor que impide acceder al crédito

**Realizado por:** Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

El 56% del total encuestados manifiesta que la principal causa por la que no pueden acceder a un crédito es por su capacidad de pago, el 32% del total encuestados mencionan que no acceden a un crédito es por la inestabilidad laboral, otro factor importante es por la situación económica del país que no es estable que representa el 11%, y una mínima cantidad de socios manifiesta que es por la renovación de préstamos anteriores. La cooperativa debe tomar en cuenta cada uno de estos factores al momento de analizar la carpeta entregado por los clientes.

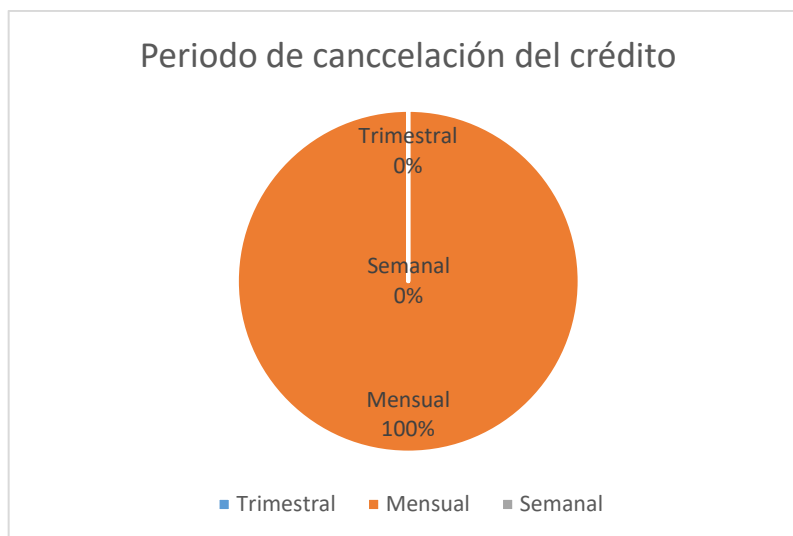
## 6. ¿En qué forma le gustaría pagar su crédito?

**Tabla 4-6:** Periodo de pago

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Trimestral	0	0%
Mensual	217	100%
Semanal	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.



**Ilustración 4-6:** Periodo de pago

**Realizado por:** Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

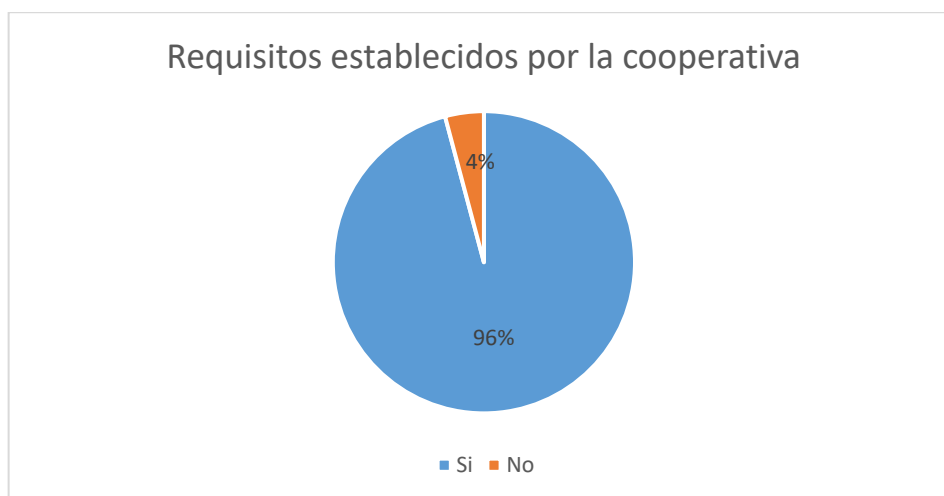
Un total de los socios encuestados mencionan que la forma de pago más común es mensual, por ello se acogen a dicho periodo; cabe mencionar que la cooperativa se acoge a las formas de pago que decida el cliente.

**7. ¿Usted como socio cumple con todos los requisitos establecidos por la Cooperativa para la concesión de un crédito?**

**Tabla 4-7:** Requisitos para el crédito

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	208	96%
No	9	4%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.  
Realizado por: Evas S, 2023.



**Ilustración 4-7:** Requisitos para el crédito

Realizado por: Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

El 96% del total de los encuestados manifiestan que al momento de solicitar un crédito en cooperativa cumplen con todos los requisitos establecidos y el 4% no cumple, lo que supieron manifestar es que por familiaridad o de compadrazgo con el gerente, en algunas ocasiones se les otorga el crédito con la mínima información entregada o sin la actualización de la misma; por esta razón el cobro de las cuotas fijadas es tedioso porque no se conoce la realidad de su situación económica.

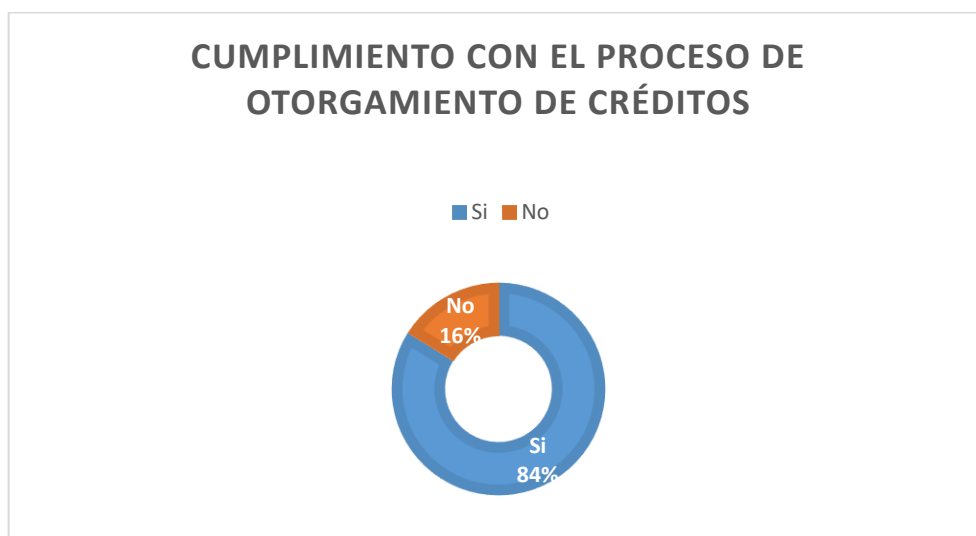
**8. ¿Considera Usted que se cumple el proceso para el otorgamiento de créditos (recepción de carpetas, aprobación y liquidación de créditos)?**

**Tabla 4-8:** Procesos de crédito

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	182	84%
No	35	16%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.



**Ilustración 4-8:** Requisitos para el crédito

**Realizado por:** Evas S, 2023.

### **Interpretación y Análisis**

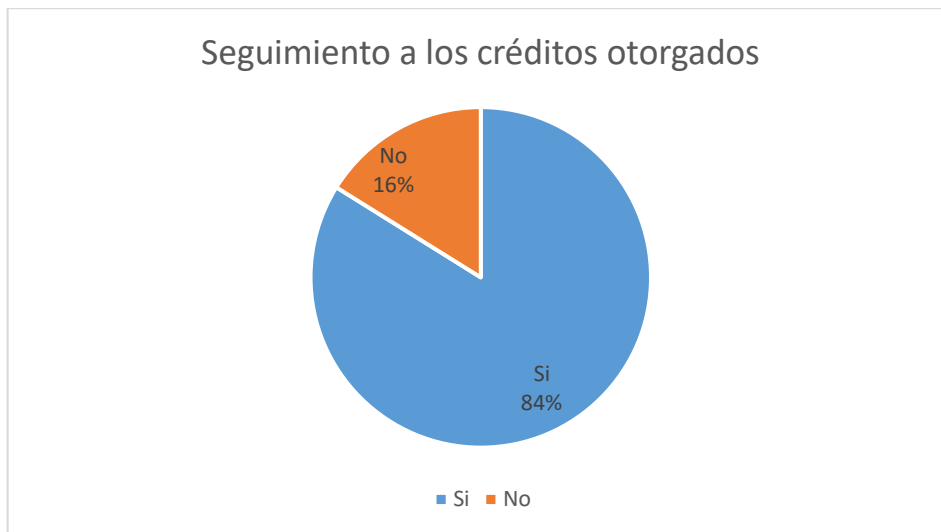
A criterio de los socios encuestados el 84% nos da conocer que si se cumple con el proceso de otorgamiento de crédito y el 16% del total de encuestados manifiestan que no se cumple porque, como son conocidos del gerente se les brinda la facilidad de acceder a un crédito incumpliendo con el proceso, por esta razón que la cooperativa tiene una cartera de crédito morosa alta.

**9. ¿Una vez otorgado su crédito el asesor le brinda seguimiento?**

**Tabla 4-9:** Seguimiento a los créditos otorgados

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	217	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.  
**Realizado por:** Evas S, 2023.



**Ilustración 4-9:** Requisitos para el crédito

**Realizado por:** Evas S, 2023.

**Interpretación y Análisis**

El 84% del total de los encuestados manifiesta que el asesor de crédito le da seguimiento siempre y cuando no se cumpla con las cuotas fijadas en el contrato, pero antes no, y el 16% de los socios mencionan que sería bueno que hicieran un seguimiento antes de que las cuotas venzan para que de esa manera obtengan alguna solución pronta al problema a venir.

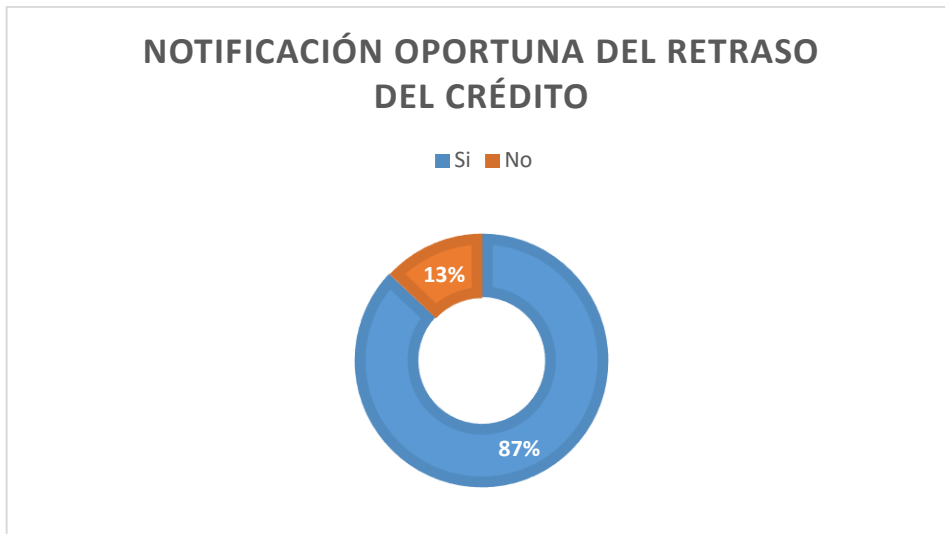
**10. ¿Usted ha sido notificado oportunamente antes de que su crédito este en mora?**

**Tabla 4-10:** Notificación de mora

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	189	87%
No	28	13%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.



**Ilustración 4-10:** Requisitos para el crédito

Realizado por: Evas S, 2023.

**Interpretación y Análisis**

El 87% de los socios encuestados manifiestan que son notificados oportunamente por el asesor cuando su crédito esta en mora y el 13% manifiestan que no han sido notificados el motivo de esta respuesta, ellos pagan su crédito con anterioridad en las fechas establecidas en el contrato. Con esta pregunta se conoce que muy pocos socios cumplen responsablemente con sus cuotas, por ello los asesores deberían analizar minuciosamente la información entregada para evitar problemas de incobrabilidad.



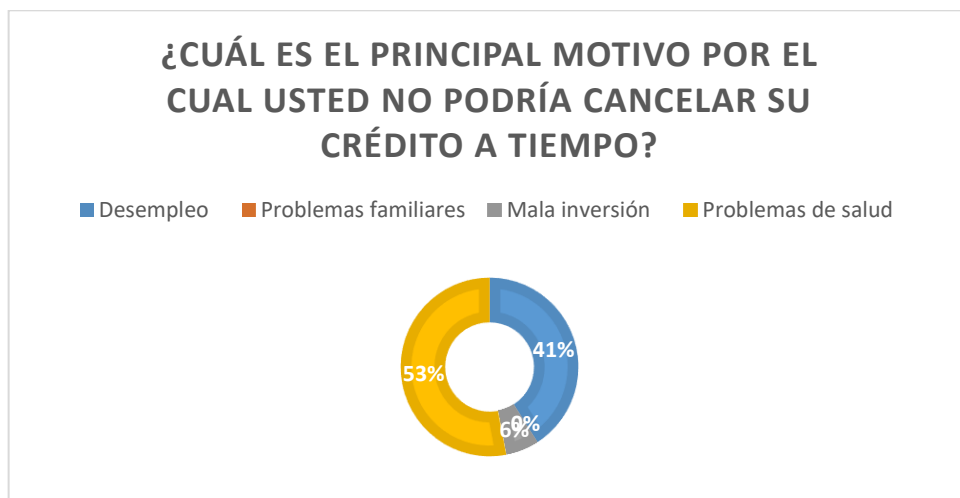
## 11. ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no cancelaría su crédito a tiempo?

**Tabla 4-11:** Incumplimiento de cuotas

Alternativa	Valor Absoluto	Porcentaje
Desempleo	89	41%
Mala inversión	13	6%
Problemas de salud	115	53%
Problemas familiares	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios y clientes de la cooperativa, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.



**Ilustración 4-11:** Incumplimiento de cuotas

**Realizado por:** Evas S, 2023.

### Interpretación y Análisis

Del total de los socios encuestados el 53% menciona que llegaría a incumplir con sus cuotas por motivo de problemas de salud, el 41% manifiesta que es por motivo de desempleo y el 6% dice que es por mala inversión en sus negocios o emprendimientos. El asesor debería analizar profundamente cada uno de estos aspectos al momento de la concesión de crédito.

## 4.2. Discusión de resultados

Los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Sol de los Andes Ltda., en un 100% conocen los servicios y productos financieros que brinda la cooperativa, porque se han beneficiado de los mismos, pero consideran que es necesario realizar publicidad frecuente en las redes sociales, para que más socios y clientes puedan acceder a todo lo que ofrece la organización.

El principal aspecto a considerar por el 50% de los socios al momento de solicitar un crédito es la agilidad en los trámites, otro aspecto importante es la tasa de interés, la solvencia institucional y el último aspecto a considerar al momento de solicitar el crédito es la forma de pago. El 100% de los socios encuestados manifiestan que el asesor de crédito debe brindar toda la información y las facilidades para acceder a un crédito en la cooperativa, por lo que se deduce que la atención a los socios es muy importante para las personas que desean acceder a un crédito.

El 100% de las personas encuestadas están de acuerdo en recibir la visita de un asesor de crédito, que oriente y realice un análisis profundo de su condición económica, para que el socio cumpla responsablemente con los pagos fijados en el tiempo acordado. Puesto que los socios encuestados en un 56% manifiesta que la principal causa por la que no pueden acceder a un crédito es por su capacidad de pago, el 32% menciona que no acceden a un crédito por la inestabilidad laboral que predomina en el momento, otro factor importante es la situación económica del país que no se estabiliza y una mínima cantidad de socios manifiesta que es por la renovación de préstamos anteriores. La cooperativa debe tomar en cuenta cada uno de estos factores al momento de analizar la documentación del socio que requiere un crédito de parte de la cooperativa.

El 100% de los socios encuestados mencionan que el tiempo de pago más común es mensual, ellos cobran en ese tiempo y creen que de igual manera deben honrar sus deudas, por ello se acogen a dicho periodo; sin embargo, es necesario mencionar que la cooperativa se acoge a las formas de pago que decida el cliente.

La mayoría de los socios encuestados 96%, manifiestan que al momento de solicitar un crédito en cooperativa cumplen con todos los requisitos establecidos por ella y el 4% no cumple, sin embargo, en algunas ocasiones se les otorga el crédito con la mínima información entregada; por esta razón el cobro de las cuotas fijadas para la cooperativa se vuelve tedioso. Sin embargo, a criterio de los socios encuestados el 84% nos da conocer que si se cumple con el proceso de otorgamiento de crédito y el 16% del total de encuestados manifiestan que no se cumple por las causas señaladas anteriormente, por esta razón la cooperativa mantiene una cartera de crédito morosa.

Sobre el seguimiento al crédito, el 100% de los socios encuestados manifiesta que el asesor de crédito le da seguimiento siempre y cuando no se cumpla con las cuotas fijadas en el contrato, pero antes no, algunos de los socios mencionan que sería bueno que hicieran un seguimiento antes de que las cuotas venzan para que de esa manera obtengan alguna solución pronta al problema a venir.

El 87% de los socios encuestados manifiestan que son notificados por el asesor cuando su crédito esta mora y el 13% manifiestan que no han sido notificados el motivo de esta respuesta, ellos pagan su crédito con anterioridad en las fechas establecidas en el contrato, es decir muy pocos socios cumplen responsablemente con sus cuotas, por ello los asesores deberían analizar minuciosamente la información del socio antes de otorgarles el crédito y con ello evitar problemas al socio y a la cooperativa por mora de sus créditos.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

**Título:** Modelo de gestión crediticio para lograr la reducción del índice morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes”.

#### 5.1. Introducción

El crédito constituye la razón de ser de la cooperativa, a través de éste, la organización cumple con los objetivos que es el satisfacer las necesidades de carácter económico de los socios, además, permite potenciar el crecimiento económico y social de los sectores que interviene.

La Cooperativa “Sol de los Andes”, cuya misión y visión se concentran en proporcionar una alternativa efectiva para el desarrollo socioeconómico de los sectores productivos, a través de productos y servicios financieros, requiere de eficientar sus procesos para que el retorno del capital invertido pueda seguirse poniendo al servicio de sus socios y clientes como alternativa productiva e ingresos para la cooperativa, de ahí la importancia de un modelo de gestión crediticio para minimizar la morosidad entre sus clientes.

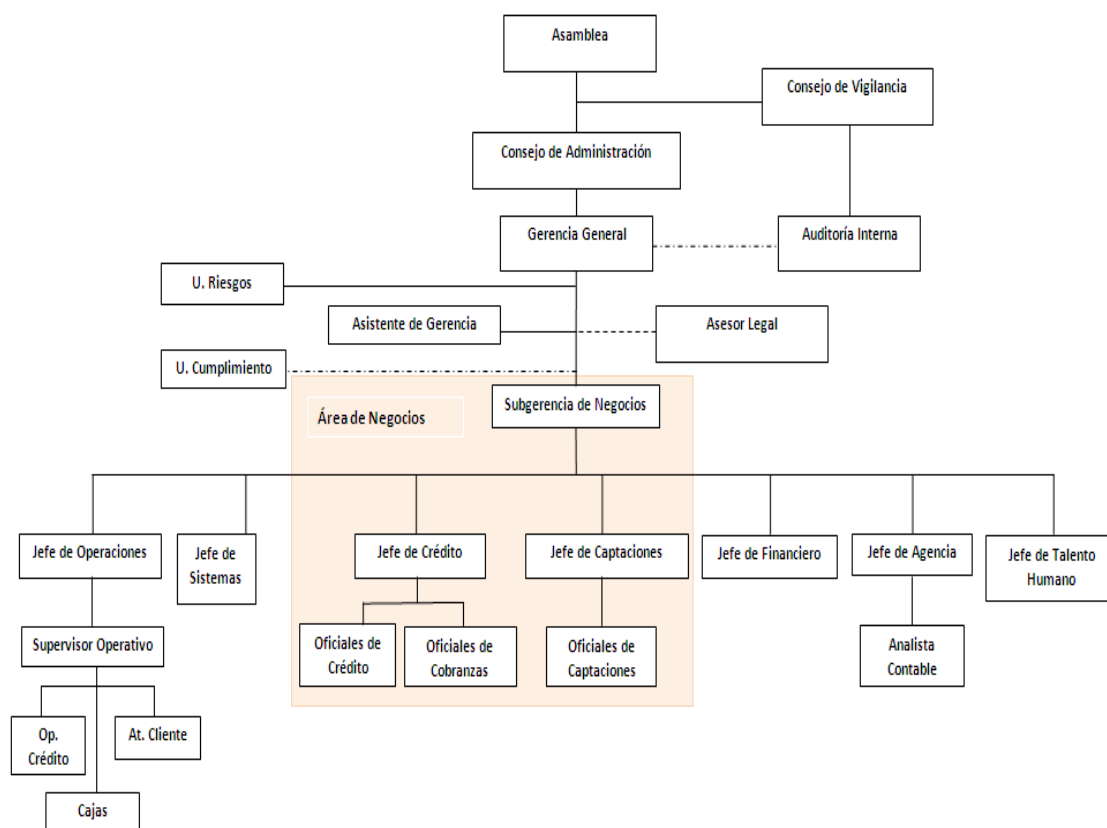
Dentro de los objetivos del modelo tenemos: 1.- Mejorar la recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes con la aplicación de nuevas estrategias que integran el modelo crediticio. 2.- Describir las Políticas y procedimientos de cobranza y refinanciamientos a ejecutarlos para una mejor eficiencia en la recuperación de cartera, para lo cual se establecen los siguientes Componentes para el modelo:

- 1.- Estructura Orgánica de Área de Cobranzas
- 2.- Estructura funcional del área de cobranzas
- 3.-Políticas de Cobranza actualizadas
- 4.- Procedimientos de cobranzas
- 5.- Refinanciamientos

##### *5.1.1. Desarrollo de los Componentes*

Estructura Orgánica de Área de Cobranzas

El organigrama que se propone para el área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., es la siguiente-



**Ilustración 5-1:** Organigrama: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Creditos Sol de los Andes, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

El Área de Negocios se constituye el eje impulsor de la organización; de su éxito dependen el resto de áreas o departamentos. Por lo que debe ser eficiente y efectivo en el manejo de los recursos asignados. El trabajo en equipo es fundamental; el departamento está constituido por la Subgerencia de Negocios, cuya principal función es coordinar las captaciones, las colocaciones y la cobranza de tal manera que la organización cumpla con los objetivos institucionales. El Jefe de Crédito de Cobranzas es el encargado de que la colocación sea productiva es decir se ubique los fondos en créditos no problemáticos; que retornen sin inconvenientes y que generen fidelización con socios buenos. En el tema de la cobranza el seguimiento es esencial y el Jefe del departamento debe realizar el control del proceso.

Captaciones asegura la provisión de efectivo para el correcto movimiento del flujo de caja; mediante la captación de recursos a la vista y a plazo fijo con los diferentes productos de ahorro.

Los oficiales de crédito, captaciones y los cobradores cumplen las funciones de mantener el movimiento de cada una de sus áreas; realizando los respectivos seguimientos a los procesos de su área.

## **5.2. Orientación ejecutiva**

### **Implementar el proceso de Gestión de Cobranza**

Definir los procesos de cobranzas en base al número de días de morosidad.

Implementar proceso de cobranza preventiva.

Seguimiento a la ejecución del plan de cobranza.

### **Implementación de herramientas para colocación masiva**

Implementación de modelo scoring para colocación de crédito

### **Fortalecer el proceso de cobranza judicial**

Análisis del proceso de cobranzas judicial

Definición e implementación de mejoras en el proceso

## **5.3. Modelo de Gestión por Procesos**

### **5.3.1. Introducción**

El presente Modelo de Gestión por Procesos del Área de Crédito y Cobranzas está dirigido a brindar una normativa clara y básica para la regulación del proceso de Colocación y Recuperación de Crédito dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., en procura siempre de buscar una colocación técnica de los recursos monetarios, minimizando el riesgo crediticio y satisfaciendo de manera más efectiva las necesidades prioritarias de los Asociados.

Éste ha sido diseñado considerando las prácticas que han venido siendo usadas por la Cooperativa y las influencias del entorno financiero local y del país, tratando de esta manera adaptarse a los requisitos mínimos para una sana administración en el desarrollo del proceso crediticio.

La normativa de crédito debe estar orientada a establecer parámetros técnicos de gestión que conlleven a la aplicación de procesos eficientes y permitan una saludable posición financiera.

Este Modelo de Gestión, buscará la consecución de los siguientes propósitos:

Estandarizar el proceso de concesión de crédito en todas las unidades operativas; Fortalecer los mecanismos de control interno para proteger a la cooperativa de manera integral y ordenada del riesgo inherente a la colocación de dinero; y, Promover la utilización de tecnologías modernas y eficaces de análisis de las solicitudes de crédito. (Modelo experto para pre aprobación de créditos, verificación de central de riesgo a través del teléfono celular).

Una vez aprobado el siguiente Modelo de Gestión por el Consejo de Administración, su aplicación y ejecución corresponde a la Gerencia General, Comité de Crédito, y demás personal relacionado como Jefes Operativos de Agencia, Jefes de Crédito y Cobranza y Oficiales de Negocios.

La revisión y ajustes al mismo se las irán realizando de acuerdo a modificaciones que se introduzcan a las políticas de crédito, cuando las condiciones de mercado así lo ameriten. La Subgerencia Comercial conjuntamente con el Jefe de Crédito y Cobranzas diseñará las propuestas y las harán llegar a la Gerencia General, éste a su vez dará a conocer al Consejo de

Administración las modificaciones para su debida aprobación.

El control de cumplimiento de este Modelo de Gestión, le corresponde a la Subgerencia Comercial, al Jefe de Crédito y Cobranzas; el Auditor Interno y la persona encargada de Riesgos velarán porque este control sea efectivo y harán llegar las debidas observaciones y recomendaciones a Gerencia General.

### **5.3.2. Filosofía del Servicio de Crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., tiene como propósito captar recursos financieros de personas con capacidad de ahorro y con estos apoyar a personas con necesidad de crédito, previo estudio con respecto a la seguridad, liquidez, capacidad de pago y conveniencia que presenta o que ofrece el futuro deudor.

La colocación de crédito debe ser eficiente y oportuna, tomándose el nivel de riesgo adecuado al tipo de operación financiera y a las tasas de interés competitivas, con el propósito de satisfacer las necesidades crediticias del Socio, sin exponer la seguridad y rentabilidad de los ahorros y fondos de los Socios que se administran.

La finalidad del Crédito es poner a disposición del Socio(s) dedicados a actividades de producción y consumo el Capital solicitado, requiriendo que este capital tenga un destino productivo, que genere un beneficio para el Socio, permitiéndole proyectar el crecimiento de su negocio, generando posibilidades de Ahorro o cubrir necesidades.

No se podrá negar el Crédito a ningún Socio de la Cooperativa por motivo de discriminación racial, religiosa, sexo, estado civil, incapacidad física o edad (siempre y cuando el solicitante tenga capacidad para celebrar un contrato obligatorio y las demás condiciones que se contemplen en la Ley, el Estatuto y Reglamento de Crédito).

La Cooperativa aceptara y dará curso a la Solicitud de cualquier Socio que desee someter un pedido de Crédito. Tales pedidos deberán presentarse por escrito en las Solicitudes de Crédito que la Cooperativa destine para el efecto. No se dará curso a ninguna Solicitud o pedido verbal.

### **5.3.3. Políticas de Cobranza**

#### *5.3.3.1. Políticas Generales*

Las Políticas Generales que orientan el presente Modelo de Gestión y que gobiernan las actividades de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., son las siguientes:

1. La unidad de crédito debe tener el mejor servicio de la Cooperativa junto a captaciones de ahorros e inversiones, por ello se buscará el máximo nivel de eficiencia en cuanto a la oportunidad de su entrega, montos ajustados a las necesidades y capacidad de pago de los socios, así como a las disponibilidades de la Cooperativa; buscando ampliar y diversificar el acceso al crédito evitando la concentración del riesgo.
2. El crédito en la cooperativa debe orientarse prioritariamente a la financiación de actividades productivas que incrementen los ingresos netos del socio y/o su familia; en segundo orden hacia actividades que generen mejoramiento en las condiciones de vida, tales como negocios, vivienda, vehículos, instalaciones físicas y terrenos; en tercer orden hacia destinos de consumo como: adquisición de electrodomésticos, financiamiento de viajes, etc.
3. El crédito entregado deberá estar bajo condiciones de tasas de interés ajustables y/o fijas competitivas dentro del mercado financiero, buscando márgenes de intermediación que garanticen la cobertura de los costos financieros, gastos administrativos-operativos, protección de cartera, fortalecimiento del capital institucional y la generación de un excedente razonable.



4. El servicio de crédito estará a disposición de los socios en función de la captación de ahorros e inversiones que la Cooperativa realice del mercado. El financiamiento externo se considerará como una fuente complementaria y eventual, se orientará únicamente para satisfacer o financiar prioridades de la cooperativa
5. Es necesario constante información y asesoría a los Socios sobre la correcta utilización del crédito solicitado.
6. La Cooperativa exigirá las garantías y al cumplimiento de los pagos, esto implica la preferencia de garantías reales, la amortización mediante las deducciones de los roles de pago y mecanizado del IESS para quienes sean empleados y la vigencia de los seguros de las garantías aceptadas, cuando el caso lo amerite. A efecto de garantías personales, se debe evaluar la capacidad de pago del o los garantes previniendo que eventualmente se podría recurrir a ellos para la recuperación de la obligación. Para esto se tomará en consideración las obligaciones directas y contingentes que los garantes tengan, más las que en ese momento estarían contrayendo.
7. La Cooperativa evaluará periódicamente la calidad de su cartera y a la vez aprovisionará adecuadamente para la protección de la misma, efectuando además el saneamiento de los préstamos que se califiquen como irrecuperables.
8. Los créditos deben garantizar su retorno para continuar el ciclo multiplicador que beneficie a un mayor número de asociados, basándose en el
9. Los funcionarios de crédito están obligados a revelar en forma anticipada el parentesco con el socio que presente la solicitud de crédito hasta en segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.
10. Los préstamos se concederán a personas naturales o jurídicas afiliadas con anterioridad y por libre voluntad a la Cooperativa, de acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General de Aplicación.
11. No se evaluarán solicitudes de crédito, recomendarlas, aprobarlas, ni votar en los organismos de crédito, a favor de los directivos, asambleístas, funcionarios y empleados de la Cooperativa que vayan a ser beneficiados de dicho crédito o tengan relación de parentesco o negocios con el socio solicitante. Se aplica el principio crediticio que señala que un crédito disminuye su riesgo de recuperación cuando se lo ha colocado analítica, oportuna y eficientemente.
12. Queda prohibido para los directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa intervenir en el proceso de concesión de un crédito, en los que estuviere personalmente interesado o lo estuviere su cónyuge o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad; o servir de intermediario a los socios en sus operaciones y transacciones en la cooperativa.

13. Se fijarán los plazos de los préstamos de acuerdo al destino de los mismos. Para lograr la máxima rotación se procurará mantener el más alto porcentaje de la cartera de préstamos a corto plazo.
14. Se mantendrá la máxima rotación de la cartera de préstamos, actuando prudentemente en la fijación de plazos, montos y modalidades de pago y una oportuna gestión de cobranza que asegure el más bajo índice de morosidad.
15. Toda clase de crédito de la cooperativa exigirá una retribución (encaje) que puede fluctuar entre el 10x1 hasta el 20x1.

#### **5.4. Normas de Conducta**

En busca de una adecuada gestión crediticia es necesario que los funcionarios, empleados y trabajadores de la cooperativa cumplan con las normas de conducta establecidas:

- a) Los directivos, administradores, funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., tienen como fundamento de sus actuaciones el cumplimiento de las leyes y normativa interna. Ningún directivo, administrador, funcionario o empleado, puede proponer, aceptar propuestas o ejecutar acciones que se contrapongan a las políticas y procedimientos establecidos en este Modelo de Gestión.
- b) Se establece como único mecanismo de selección y calificación de los sujetos de crédito el análisis técnico, sometido en todo tiempo a la aplicación obligatoria del presente Modelo de Gestión.
- c) Los niveles de aprobación de créditos, establecidos en el presente Modelo de Gestión, serán acatados por todos los estamentos de la Cooperativa. Toda inobservancia o presión en sentido contrario, convierte en responsable solidario de los créditos que incurran en mora, a la o las personas que hayan inobservado o presionado directa o indirectamente para su aprobación.

##### ***5.4.1. Difusión del Modelo de Gestión por Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas***

Para lograr efectividad con el modelo de gestión crediticia este deberá realizar las siguientes observaciones:

- a) El modelo de gestión crediticia para reducir el índice de morosidad, deberá ser distribuido a todo el personal de la Cooperativa para su conocimiento.
- b) Cada vez que se incorporen nuevas disposiciones al presente Modelo, la Jefatura de Crédito en coordinación con Riesgos y Talento Humano organizará un taller de difusión en el que participará todo el personal relacionado con la gestión crediticia de la Cooperativa;

- c) En el plan anual de capacitación se hará constar al menos un taller de socialización del Modelo de Gestión por Procesos del Área de Crédito y Cobranzas, al que deberá asistir todos los directivos, administradores, funcionarios y empleados de la Cooperativa;
- d) Es obligación del personal de crédito el conocimiento global del Modelo de Gestión y por tanto no será una justificación frente a incumplimientos, las manifestaciones de desconocimiento de las políticas, límites, procedimientos y restricciones señaladas en el mismo.

#### 5.4.2. Estructura del Modelo de Gestión por Procesos en el Área de Crédito y Cobranzas

##### 5.4.2.1. Procedimientos de cambio

A través de los

**Tabla 5-1:** Estructura del modelo de gestión por procesos

Version	Elaboración, Cambio o Anulación del proceso
01	Elaboración del proceso de concesión de créditos con promoción
01	Elaboración del proceso de concesión de créditos in situ
01	Elaboración del proceso de cobranzas de créditos de 1 a 30 días de mora
01	Elaboración del proceso de cobranzas de créditos > a 30 días de mora
01	Elaboración del proceso de cobranzas mediante el asesor legal

Realizado por: Evas S, 2023.

#### 5.4.3. Subprocesos

##### 5.4.3.1. Subproceso: Concesión de Créditos con promoción

Normar el proceso para la concesión de créditos con promoción que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes Ltda.”; a sus socios y público en general, en observancia a lo establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, así como la Normativa Interna establecida por la Cooperativa.

##### 5.4.3.2. Subproceso: Concesión de Créditos in situ

Regular el proceso para la concesión de créditos in situ a los socios y público en general, en observancia a lo establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, así como la Normativa Interna establecida por la Cooperativa.

#### *5.4.3.3. Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora*

Regular el proceso para la cobranza de créditos de 1 a 30 días en mora de la Cooperativa, buscando el mecanismo idóneo para la recuperación de cartera.

#### *5.4.3.4. Subproceso: Cobranza de Créditos >a 30 días en mora*

Normar el proceso de recuperación de cartera vencida > a 30 días de la Cooperativa, identificando los posibles riesgos de dicha cartera.

#### *5.4.3.5. Subproceso: Cobranza de Créditos mediante Asesor Legal*

Definir el proceso a seguir de manera extrajudicial y judicial a cargo del Asesor Legal, para la recuperación de cartera incobrable de la Cooperativa, logrando un precedente entre los deudores que son demandados.

### **5.4.4. Alcance de los subprocesos**

#### *5.4.4.1. Subproceso: Concesión de Créditos con promoción*

Este subproceso inicia con la necesidad de las personas de obtener financiamiento, y finaliza con la otorgación de los recursos financieros solicitados.

#### *5.4.4.2. Subproceso: Concesión de Créditos in situ*

Inicia con la indagación de información por parte de un cliente para cumplir con la necesidad de obtener financiamiento, y finaliza con la entrega de los recursos monetarios solicitados.

#### *5.4.4.3. Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora*

Inicia con la clasificación de su cartera por días en mora que debe ser gestionada, culminando con el cobro de la misma.

#### *5.4.4.4. Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora*

Inicia con la clasificación de la cartera por días en mora a cargo del Oficial de Cobranzas para lograr la recuperación de cartera vencida > a 30 días.

#### *5.4.4.5. Subproceso: Cobranza de Créditos mediante Asesor Legal*

Lograr un proceso extrajudicial con el deudor antes de llevar a cabo con la demanda judicial, logrando recuperar la cartera que se ha vuelto incobrable para la Cooperativa.

#### **5.4.5. Responsables de los subprocesos**

Los colaboradores que se encuentran inmersos en la gestión de negocios, en los diferentes subprocesos son las siguientes:

- Gerente General
- Subgerente
- Oficial de Riesgos & Cumplimiento
- Jefe de Crédito y Cobranzas
- Oficiales de Negocios
- Oficiales de Cobranzas
- Servicio al Cliente
- Recibidor-Pagador

#### **5.4.6. Intervinientes de los subprocesos**

Los colaboradores de las diferentes áreas también son aquellos que intervienen dentro de los diferentes subprocesos de la Gestión de Negocios del Área Comercial:

- Gerente General
- Subgerente

- Comités de Créditos
- Riesgos & Cumplimiento
- Contador General
- Jefe de Crédito y Cobranzas
- Jefe de Captaciones
- Jefe Operativo
- Jefe de Agencia
- Oficiales de Negocios

#### **5.4.7. Definiciones de los subprocesos**

#### **Subproceso: Concesión de Créditos con promoción & Concesión de Créditos**

##### *5.4.7.1. Cartera de Crédito*

Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los deudores más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

##### *5.4.7.2. Concesión de Crédito*

Es el proceso mediante el cual se concede el préstamo el mismo que debe cumplir con los aspectos evaluados por parte de la cooperativa, dichos aspectos son los siguientes:

1. Situación financiera actual
2. Avaluos personas internos o externos (personas)
3. Histórico de crédito que permite a la entidad bancaria o financiera
4. Ingresos superiores al ingreso mínimo establecido para profesionales
5. Las cuotas mensuales a pagar no pueden superar el 70% del ingreso recibido y los egresos a fin de mes
6. No estar en la central de riesgos.
7. Nomina domiciliada, esto aumenta la posibilidad de que se le conceda el crédito
8. Pago estable de lo pactado
9. Periodicidad de los ingresos recibidos
10. Seguro de amortización del préstamo

El hecho de cumplir con los criterios anteriores no garantiza la concesión del préstamo, esta es una decisión que puede variar dependiendo de cada caso, algunos casos requieren más rigurosidad que otros y es por ello por lo que el crédito puede no ser aprobado.

#### **5.4.8. Análisis de Cartera**

Consiste en estudiar una muestra retrospectivamente para diseñar la probabilidad de recuperación de las deudas a ser gestionadas.

Para ello, se realiza un enriquecimiento de información, segmentando la cartera según las reglas de ordenamiento que surjan de dicho análisis. Con el resultado obtenido, se categorizarán las deudas con la finalidad de establecer una estrategia de gestión diferenciada según los casos.

Las variables significativas a utilizar son:

- Cantidad de cancelaciones
- Cantidad de consultas
- Cantidad de incumplimientos
- Fecha de última cancelación
- Fecha de última consulta
- Fecha de último incumplimiento
- Fecha de último pago
- Importe de la deuda
- Saldo de cancelaciones y otras variables como, la edad, la ocupación, entre otras.
- Saldo de deudas

Con toda esta información, se podrán categorizar las deudas en grupos según la probabilidad de cobro de las mismas y permitirá definir las acciones a seguir en cada caso y enfocar la gestión de cobranzas más acertadamente en los casos con mayor probabilidad de cobro.

##### **5.4.8.1. Comité de Crédito**

El Comité de Crédito tiene las funciones de evaluar para aprobar o denegar las solicitudes de préstamos de los diferentes socios, con la finalidad de disminuir el riesgo de evacuar créditos que no deben ser entregados al socio.

#### *5.4.8.2. Oficial de Negocios*

Es la persona encargada y responsable de analizar, evaluar y recomendar las solicitudes de crédito inspeccionadas de los potenciales socios, emitiendo un informe de viabilidad para someterlo a aprobación a las instancias superiores conforme a la normativa establecida.

#### *5.4.8.3. Buró de Crédito*

En el Buró de Crédito figura la reputación de las personas en cuanto a su comportamiento de pago. Mediante el Buró poseemos una importante herramienta para prevenirnos sobre si prestar o no dinero a ciertas personas o empresas; existen dos clases de informes, por así decirlo. Un “buen cliente” es quien cumple en tiempo y forma con sus obligaciones de pago. Y los no cumplidores, que tendrán una X o un bajo score en su historial, que son los deudores o morosos.

#### *5.4.8.4. Inspección*

En la inspección se verificarán todas las características brindadas por el cliente, la inspección se puede referir a aspectos como:

Especificaciones del negocio/ domicilio: como dimensiones, características, lugar de ubicación, referencias, etc.

Condiciones de inventario: nº de productos, unidades por producto, tipos de producto, etc.

#### *5.4.8.5. Análisis de Riesgos*

Es la probabilidad de que el deudor del crédito no cancele sus obligaciones con la Cooperativa.

#### **5.4.9. Las 5 C de Crédito**

Las cinco “C” son el carácter del socio, la capacidad de pago, el capital, el colateral (la garantía) y las condiciones económicas, esto le permite realizar un análisis del crédito para determinar si se puede o no otorgar.

- **Carácter (Solvencia moral):** Integridad, deseo de pagar, características morales y éticas del solicitante. Para determinar el carácter se considerará principalmente el historial crediticio de



Socio y las referencias verificadas de créditos anteriores cancelados con puntualidad en la Cooperativa y en otras entidades financieras y comerciales;

- **Capacidad:** El Oficial de Crédito estimará en forma técnica y objetiva la capacidad de pago del solicitante, tomando en cuenta que el valor de los dividendos mensuales no sobre pasen el 50% del ingreso neto.
- **Capital:** Solvencia económica y financiera del solicitante. Servirá en los casos que aplique, como referencia de las condiciones del patrimonio del Socio solicitante de un crédito;
- **Condiciones:** Es importante que el Oficial de Crédito evalúe la situación económica del medio que le rodea al solicitante, situación del mercado en el que desarrolla sus actividades productivas y aspectos políticos o de otra índole que pudieran afectar el pago de la obligación.
- **Colateral:** El Consejo de Administración establecerá las garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación, ante la eventual presencia de contingencias no esperadas el sujeto de crédito pierda su capacidad de pago.

#### ***5.4.10. Liquidación de Crédito***

Es el proceso a efectuar una vez aprobado por el comité de crédito, determinándose plazos y condiciones por dicho préstamo.

La información que constará en la liquidación es la siguiente:

- Comprobante contable
- Fecha de Concesión
- Fecha de Vencimiento
- Monto del Capital
- Nombre del Socio
- Número de operación
- Plazo
- Tabla de Amortización
- Tasa de Interés
- Tipo de Crédito
- Valor de los Impuestos a Retenerse
- Valor de retenciones por comisiones
- Valor líquido a entregar

El original de la liquidación se quedará en Contabilidad.

#### **Memorándum Crediticio**

Es el documento mediante el cual consta la información del deudor, garantes, monto del crédito otorgado, plazo, cuota, firma de responsabilidad del Oficial de Negocios.

#### **5.4.11. Cobranzas**

La operatoria de la cobranza excluye de todo compromiso o responsabilidad legal a la cooperativa interviniente en lo que se refiere al pago o a la aceptación. El compromiso y las responsabilidades del levantamiento de los documentos o la aceptación de pagos corren exclusivamente a cargo del (deudor) sin ninguna clase de responsabilidad para la cooperativa que solo actúan aquí en calidad de mandatarios.

##### *5.4.11.1. Notificación*

Es el documento mediante el cual se comunica un aviso. Al enviar una notificación la cooperativa pretende dejar asentada en el incumplimiento de pago que está el deudor.

##### *5.4.11.2. Notificación Judicial*

Las notificaciones judiciales son los actos mediante los cuales se pone en conocimiento de las partes o de terceros el contenido de una resolución judicial, en sentido amplio comprensivo de sentencias interlocutorias o definitivas, y providencias.

##### *5.4.11.3. Citación*

Una citación judicial es una orden dictada por un juez o tribunal dada a una persona para que acuda personalmente un día y a una hora determinada al juzgado. Las citaciones judiciales no quieren decir que la persona citada esté imputada de delito alguno, pero sí que se requiere su presencia para esclarecer algunos hechos.

#### **5.4.12. Políticas**

Las políticas que rigen al proceso de Gestión de Negocios y sus diferentes subprocesos son las siguientes:

1. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria como base principal de regulación del sistema popular y solidario
2. Reglamos Internos aplicable
3. Revisión Planificación Estratégica de la Cooperativa cada 5 años

4. Misión actualizada de la Cooperativa
5. Visión actualizada de la Cooperativa
6. Presupuesto de la Cooperativa

#### 5.4.13. Documentos

Los documentos y registros que rigen al proceso de Gestión de Negocios y sus diferentes subprocesos son los siguientes:

**Tabla 5-2:** Documentos que rigen en el proceso de negocios

Código	Documento
DE-CD-02	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
DE-NR-03	Disposiciones General de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
DE-CD-04	Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes Ltda.”
DE-LY-01	Reglamento de Crédito

Fuente: Procesos Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.




Realizado por: Evas S, 2023.










#### 5.4.14. Símbolos para los flujogramas

Un diagrama es una representación esquemática y simplificada de la actividad administrativa, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.

La diagramación se efectúa mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute), los cuales tienen la representación siguiente:

**Tabla 5-3:** Símbolos de los flujogramas

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Término	Indica el principio o el fin del flujo. Puede denotar una acción o un lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Conector de Página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo
	Datos	Representa los datos de entrada y salida

	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Disparador	Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Estructura Repetir	Para plantear instrucciones que se repinten un número controlado de veces.
	Proceso Predefinido	Realiza una tarea determinada
	Proceso/Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Inspección	Tiene lugar cuando un objeto es examinado para ser identificado o para verificar su conformidad
	Almacenamiento Interno	Indica el proceso de almacenamiento interno luego de un proceso dado.

Fuente: Procesos Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.

#### 5.4.15. Registros

Tabla 5-4: Registros de los flujogramas

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG01-SA-01	Autorización de revisión del buró de crédito	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	Archivar
RG02-SA-01	Recepción de documentación obligatoria	Físico	Hasta la realización del Comité de Crédito	Archivar
RG03-SA-01	Solicitud de Crédito	Impreso	Hasta la realización del Comité de Crédito	Archivar
RG04-SA-01	Reporte del Buró de Crédito	Impreso	Hasta la realización del Comité de Crédito	Archivar
RG05-SA-01	Memorándum Crediticio	Impreso	Hasta la realización del Comité de Crédito	Archivar

<b>RG06-SA-01</b>	Cotizador de recargas por mora	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG07-SA-01</b>	Tabla de Amortización	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG08-SA-01</b>	Copia de Pagaré	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG09-SA-01</b>	Avalúo del perito	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG10-SA-01</b>	Escritura de constitución de hipoteca	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG11-SA-01</b>	Escritura del bien hipotecado	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG12-SA-01</b>	Declaración de seguridad de la operación crediticia	Impreso	Hasta la cancelación del crédito	<b>Archivar</b>
<b>RG01-SA-02</b>	Reporte de mora	Impreso	Hasta la recuperación de cartera	<b>Archivar</b>
<b>SA-02</b>	Llamadas telefónicas	Base	Hasta la recordación del pago de su cuota	<b>Comunicado</b>
<b>RG03-SA-02</b>	Notificaciones por la visita al deudor	Físico	Hasta la recuperación de las cuotas en mora	<b>Archivar</b>
<b>RG04-SA-02</b>	Notificaciones extrajudiciales	Físico	Hasta la recuperación de cartera vencida	<b>Archivar</b>
<b>RG05-SA-02</b>	Notificaciones legales	Físico	Hasta la recuperación de cartera vencida	<b>Archivar</b>
<b>RG06-SA-02</b>	Citaciones	Físico	Hasta la recuperación de cartera incobrible	<b>Archivar</b>

**Fuente:** Procesos Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

#### 5.4.16. Procedimientos

**Tabla 5-5:** Subproceso: Concesión de Crédito con Promoción

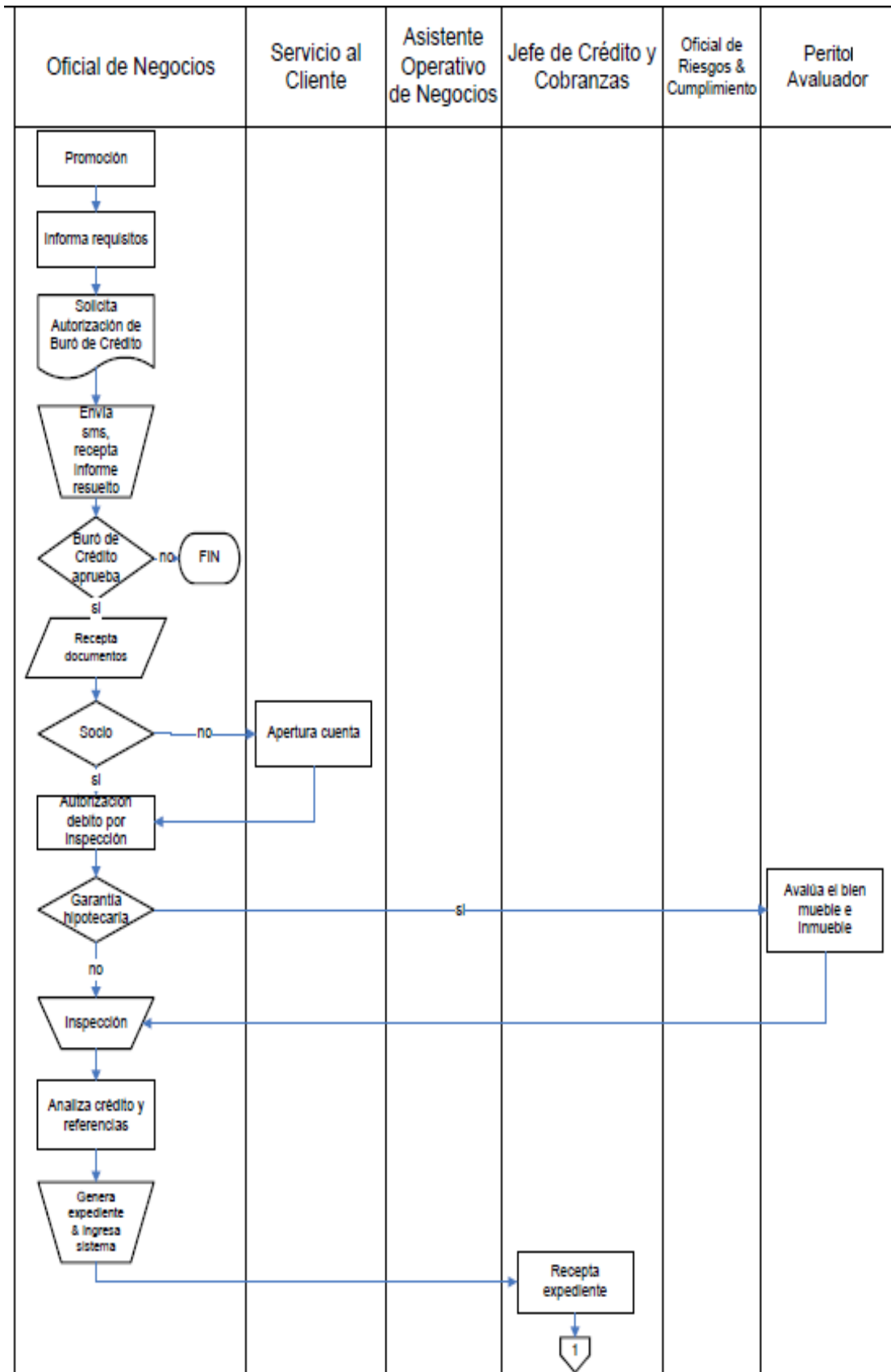
<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ÁREA DE NEGOCIOS</b>			
<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión de Negocios			
<b>PROCESO:</b> Crédito			
<b>5.4.17. SUBPROCESO:</b> Concesión de Crédito con Promoción			
<b>CÓDIGO:</b> PRO-SA-01			
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
INICIO			
1	Oficial de Negocios	Promocionar los productos de crédito en la zona respectiva	Se realiza la promoción de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa para la colectividad
2	Oficial de Negocios	Informar requisitos	De acuerdo al sujeto de crédito se canaliza la información del producto crediticio, sus condiciones y los requisitos que debe reunir
3	Oficial de Negocios	Solicitar autorización para revisión del buró de crédito	Receptar la firma en la hoja de autorización de buró de crédito para la consulta respectiva
4	Oficial de Negocios	Enviar mensaje de texto	Se realiza la consulta al buró de crédito vía mensaje de texto, para determinar si el sujeto de crédito es beneficiario del crédito.
4.1	Oficial de Negocios	¿Es sujeto de crédito?	En caso de NO, ir al punto 4.1.1 En caso de SI, ir al punto 5
4.1.1	Oficial de Negocios	Rechazar sujeto de crédito	Al revisar el buró de crédito y al determinarse como no idóneo se rechaza al sujeto de crédito
5	Oficial de Negocios	Receptar la documentación y levantamiento de la solicitud	Se receipta toda la documentación necesaria por parte del sujeto de crédito para el levantamiento de la solicitud de crédito
5.1	Oficial de Negocios	¿Es socio o cliente?	En caso de NO, ir al punto 5.2 En caso de SI, ir al punto 6
5.2	Servicio al Cliente	Apertura de cuenta	Se genera en el sistema la cuenta del nuevo socio
6	Oficial de Negocios	Autorización de débito de la Inspección	Se informa del costo de la Inspección y se receipta la firma de autorización del débito
7	Oficial de Negocios	¿Garantía Hipotecaria?	En caso de SI, ir al punto 7.1 En caso de NO, ir al punto 8
7.1	Perito Evaluador	Evaluar el bien mueble e inmueble	Determina el costo del bien que va ser puesto en garantía
8	Oficial de Negocios	Inspección de Crédito	Se verifica la información constante en la solicitud de crédito
9	Oficial de Negocios	Análisis crediticio y de referencias	Se evalúa al socio en base a las 5 “C” del crédito
10	Oficial de Negocios	Generar el expediente e ingresa al sistema	Se organiza la carpeta del sujeto de crédito, se ingresa la solicitud de crédito al sistema para remitir al Comité de Crédito

11	Jefe de Crédito y Cobranzas	Receptar los expedientes	Recopila las carpetas de crédito y selecciona las carpetas para el Comité de Crédito respectivo
12	Jefe de Crédito y Cobranzas	Analizar la Matriz de Crédito	Se analiza los expedientes en base a las 5 “C” del crédito y los riesgos inherentes
13	Jefe de Crédito y Cobranzas	¿Existe alertas de riesgo en la operación crediticia?	En caso de SI, ir al punto 14 En caso de NO, ir al punto 15
14	Oficial de Riesgos y Cumplimientos	Revisar y analizar el expediente de crédito	Determina los factores de riesgos inherentes a la operación de crédito que determinan su concesión del crédito
14.1	Oficial de Riesgos y Cumplimientos	¿Existe riesgo crediticio?	En caso de SI, ir al punto 12 En caso de NO, ir al punto 15
15	Jefe de Crédito y Cobranzas	Comité de Crédito	Se realiza el Comité de Crédito de acuerdo a los subcomités existentes
16	Jefe de Crédito y Cobranzas	¿Comité de Crédito aprueba la operación de crédito?	En caso de SI, ir al punto 17 En caso de NO, ir al punto 16.1
16.1	Jefe de Crédito y Cobranzas	Rechazar el expediente de crédito	Se niega la operación de crédito remitida
17	Oficial de Negocios	Llama al socio informar lo resuelto por el comité	Se comunica vía telefónica con el socio informado lo resuelto por el comité, confirmando el monto de aprobación del crédito y el tipo de garantía
18	Oficial de Negocios	¿Acepta el socio lo comunicado?	En caso de SI, ir al punto 18.1 En caso de NO, ir al punto 18.2
18.1	Jefe de Crédito y Cobranzas	Carga al sistema & aprueba	Se autoriza en el sistema la aprobación del crédito para su desembolso
18.2	Servicio al Cliente	Entrega documentación	De no aceptar las condiciones del comité el sujeto de crédito puede retirar los documentos que trajo para solicitar el crédito.
19	Oficial de Negocios	¿Cuenta con garantía Hipotecaria?	En caso de SI, ir al punto 19.1 En caso de NO, ir al punto 20
19.1	Asesor Legal	Realiza proceso de minuta & registro	Realiza el proceso de hipoteca a favor de la cooperativa con la elaboración de la minuta, comunicándose con el socio y la cooperativa para las respectivas firmas, procediendo al registro de la hipoteca a favor de la cooperativa
20	Jefe de Crédito y Cobranzas	Carga al sistema & aprueba	Se autoriza en el sistema la aprobación del crédito para su desembolso
21	Asiste Operativo de Negocios	Liquidar el crédito	Se genera los documentos de soporte contable, pagaré y la suscripción de los mismos
22	Asiste Operativo de Negocios	Elaborar Actas de Comité	Elaboración de las actas de comité de crédito
FIN			

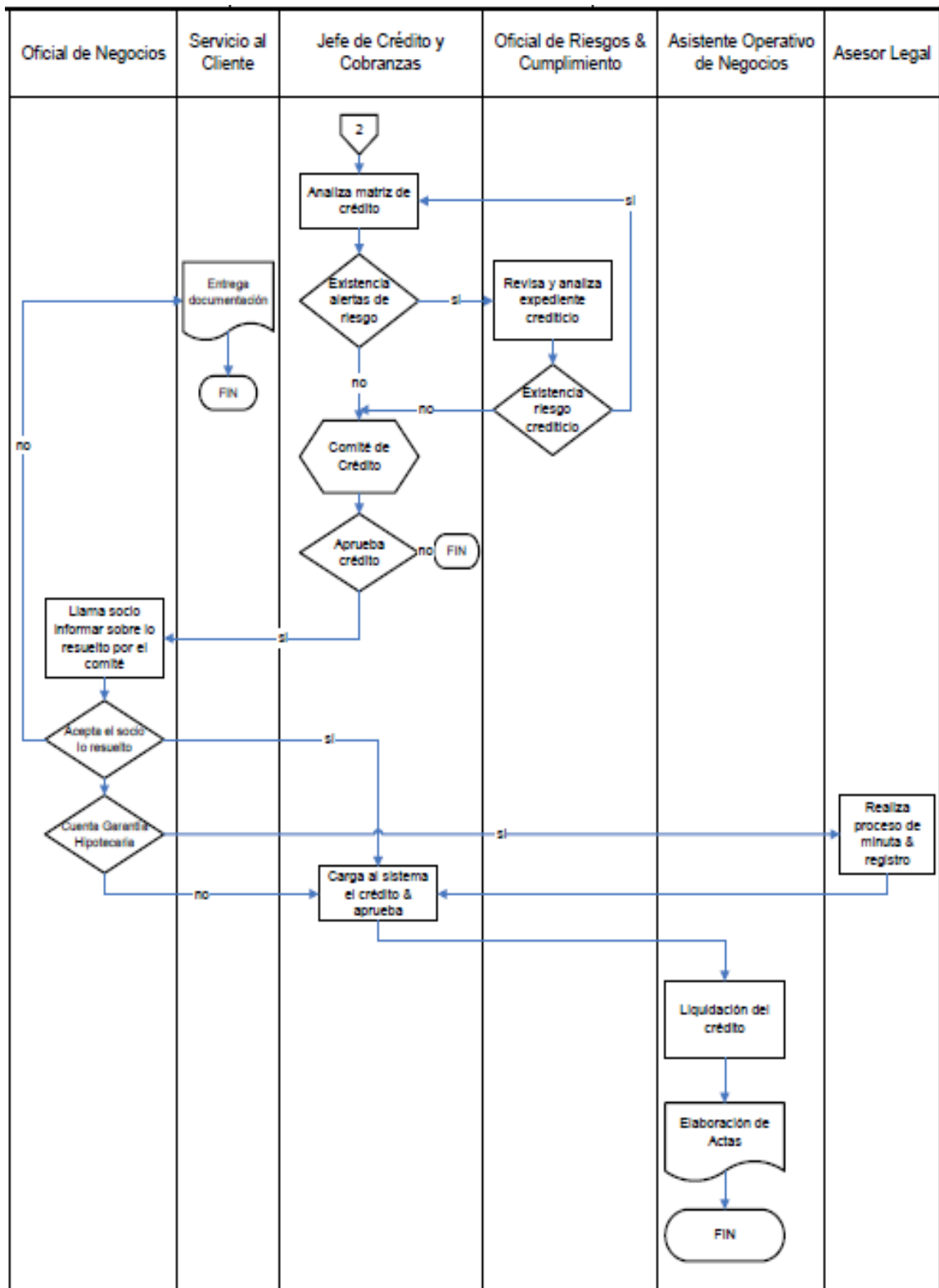
**Fuente:** Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

**Tabla 5-6:** Flujograma Concesión de crédito con Promoción







Fuente: Subproceso: Concesión de Crédito con Promoción, 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.

#### 5.4.18. Indicadores

#### Subproceso: Concesión de Créditos con promoción

**Tabla 5-7:** Efectividad en concesión de créditos con promoción

<b>Nombre</b>	Efectividad de operaciones ingresadas			
<b>Descripción</b>	Mide la capacidad de análisis de los Oficiales de Negocio para el otorgamiento de un crédito.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de solicitudes de crédito aprobadas / Número de solicitud de créditos ingresados a Comité de Crédito	Mensual	90 - 100%	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios

**Fuente:** Subproceso: Concesión de Crédito con Promoción, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

**Tabla 5-8:** Tiempo de concesión de créditos con promoción

<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de otorgación de un crédito.			
<b>Descripción</b>	Mide el promedio de días transcurridos desde que se solicitó el crédito hasta que se liquidó el mismo.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Fecha de créditos solicitado - fecha de créditos aprobado)/No. de días para la liquidación del crédito contados desde su aprobación)	Mensual	Entre 2 días	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios

**Fuente:** Subproceso: Concesión de Crédito con Promoción, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

## Subproceso: Concesión de Crédito In Situ

**Tabla 5-9:** Subproceso para concesión de crédito In Situ

<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ÁREA DE NEGOCIOS</b>			
<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión de Negocios			
<b>PROCESO:</b> Crédito			
<b>SUBPROCESO:</b> Concesión de Crédito In Situ			
<b>CÓDIGO:</b> PRO-SA-02			
No.	Responsable	Actividad	Descripción
INICIO			
1	Servicio al Cliente	Ingresar el cliente a la cooperativa	El cliente espera el turno para ser atendido
2	Servicio al Cliente	Informar requisitos	De acuerdo al sujeto de crédito se canaliza la información del producto crediticio, sus condiciones y los requisitos que debe reunir
3	Servicio al Cliente	¿Cuenta con la documentación?	En caso de NO, ir al punto 2 En caso de SI, ir al punto 4
4	Servicio al Cliente	Solicitar autorización para revisión del buró de crédito	Receptar la firma en la hoja de autorización de buró de crédito para la consulta respectiva
5	Servicio al Cliente	Revisar el buró de crédito	Se realiza la consulta al buró de crédito vía internet, para determinar si el sujeto de crédito es beneficiario del préstamo
5.1	Servicio al Cliente	¿Es sujeto de crédito?	En caso de NO, ir al punto 5.1.1 En caso de SI, ir al punto 6
5.1.1	Servicio al Cliente	Rechazar sujeto de crédito	Al revisar el buró de crédito y al determinarse como no idóneo se rechaza al sujeto de crédito
6	Servicio al Cliente	Receptar Documentación	Se receipta toda la documentación necesaria por parte del sujeto de crédito para el levantamiento de la solicitud de crédito
6.1	Servicio al Cliente	¿Es socio o cliente?	En caso de NO, ir al punto 6.2 En caso de SI, ir al punto 7
6.2	Servicio al Cliente	Apertura de cuenta	Se genera en el sistema la cuenta del nuevo socio
7	Servicio al Cliente	Autorización de débito de la Inspección	Se informa del costo de la Inspección y se receipta la firma de autorización del débito
8	Oficial de Negocios	¿Garantía Hipotecaria?	En caso de SI, ir al punto 8.1 En caso de NO, ir al punto 9
8.1	Perito Avaluador	Avaluar el bien mueble e inmueble	Determina el costo del bien que va ser puesto en garantía
9	Oficial de Negocios	Inspección de Crédito	Se verifica la información constante en la solicitud de crédito.
10	Oficial de Negocios	Análisis crediticio y de referencias	Se evalúa al socio en base a las 5 "C" del crédito
11	Oficial de Negocios	Generar el expediente e ingresar al sistema	Se organiza la carpeta del sujeto de crédito, se ingresa la solicitud de

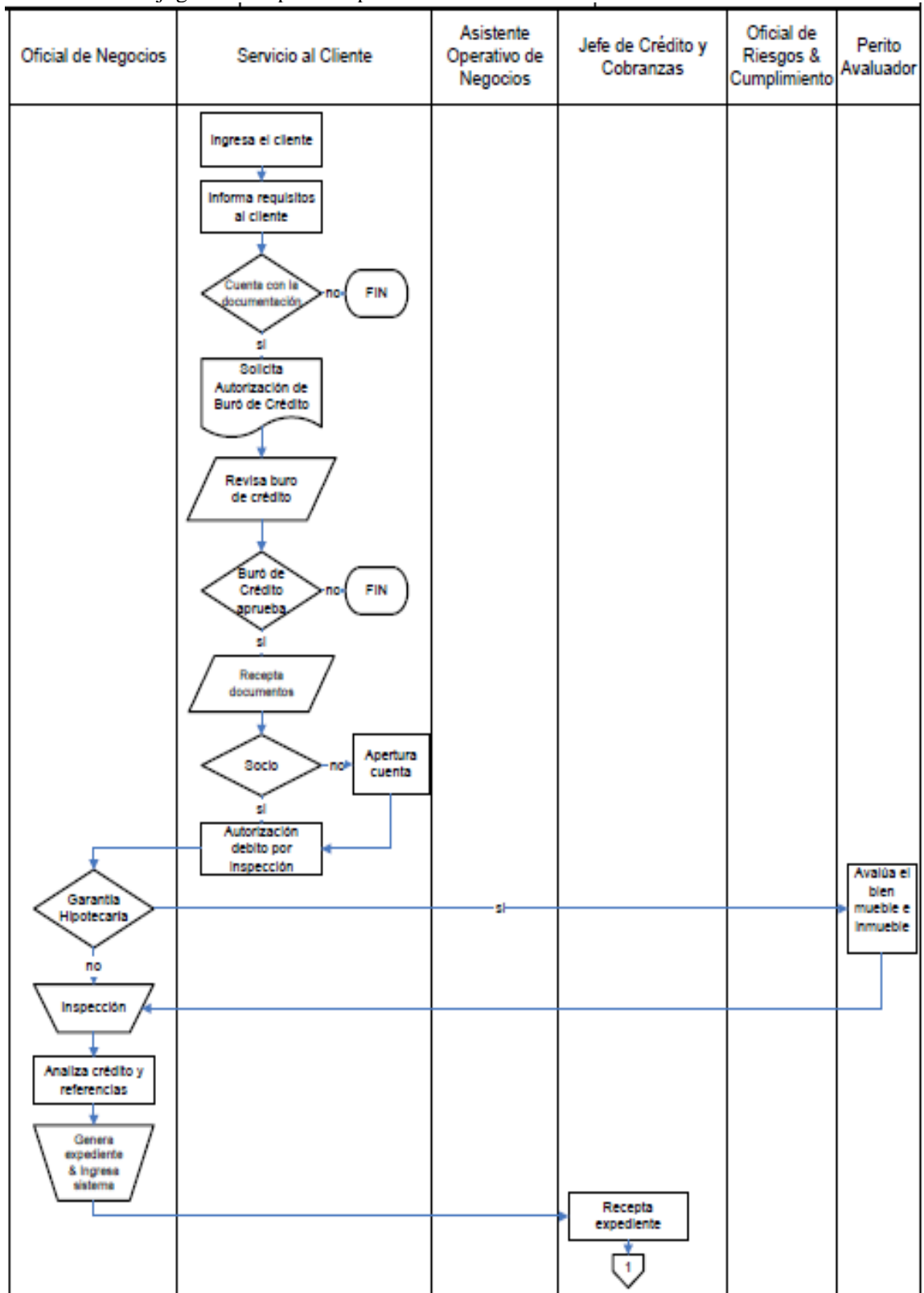
			crédito al sistema para remitir al Comité de Crédito
12	Jefe de Crédito y Cobranzas	Receptar los expedientes	Recopila las carpetas de crédito y selecciona las carpetas para el Comité de Crédito respectivo
13	Jefe de Crédito y Cobranzas	Analizar la Matriz de Crédito	Se analiza los expedientes en base a las 5 "C" del crédito y los riesgos inherentes
14	Jefe de Crédito y Cobranzas	¿Existe alertas de riesgo en la operación crediticia?	En caso de SI, ir al punto 15 En caso de NO, ir al punto 16
15	Oficial de Riesgos y Cumplimientos	Revisar y analizar el expediente de crédito	Determina los factores de riesgos inherentes a la operación de crédito que determinan su concesión del crédito
15.1	Oficial de Riesgos y Cumplimientos	¿Existe riesgo crediticio?	En caso de SI, ir al punto 13 En caso de NO, ir al punto 16
16	Jefe de Crédito y Cobranzas	Comité de Crédito	Se realiza el Comité de Crédito de acuerdo a los subcomités existentes
16.1	Jefe de Crédito y Cobranzas	¿Comité de Crédito aprueba la operación de crédito?	En caso de SI, ir al punto 17 En caso de NO, ir al punto 16.2
16.2	Jefe de Crédito y Cobranzas	Rechazar el expediente de crédito	Se niega la operación de crédito remitida
17	Oficial de Negocios	Llama al socio informar lo resuelto por el comité	Se comunica vía telefónica con el socio informado lo resuelto por el comité, confirmando el monto de aprobación del crédito y el tipo de garantía
18	Oficial de Negocios	¿Acepta el socio lo comunicado?	En caso de SI, ir al punto 18.1 En caso de NO, ir al punto 18.2
18.1	Jefe de Crédito y Cobranzas	Carga al sistema & aprueba	Se autoriza en el sistema la aprobación del crédito para su desembolso
18.2	Servicio al Cliente	Entrega documentación	De no aceptar las condiciones del comité el sujeto de crédito puede retirar los documentos que trajo para solicitar el crédito.
19	Oficial de Negocios	¿Cuenta con garantía Hipotecaria?	En caso de SI, ir al punto 19.1 En caso de NO, ir al punto 20
19.1	Asesor Legal	Realiza proceso de minuta & registro	Realiza el proceso de hipoteca a favor de la cooperativa con la elaboración de la minuta, comunicándose con el socio y la cooperativa para las respectivas firmas, procediendo al registro de la hipoteca a favor de la cooperativa
20	Jefe de Crédito y Cobranzas	Carga al sistema & aprueba	Se autoriza en el sistema la aprobación del crédito para su desembolso
21	Asiste Operativo de Negocios	Liquidar el crédito	Se genera los documentos de soporte contable, pagaré y la suscripción de los mismos
22	Asiste Operativo de Negocios	Elaborar Actas de Comité	Elaboración de las actas de comité de crédito
FIN			

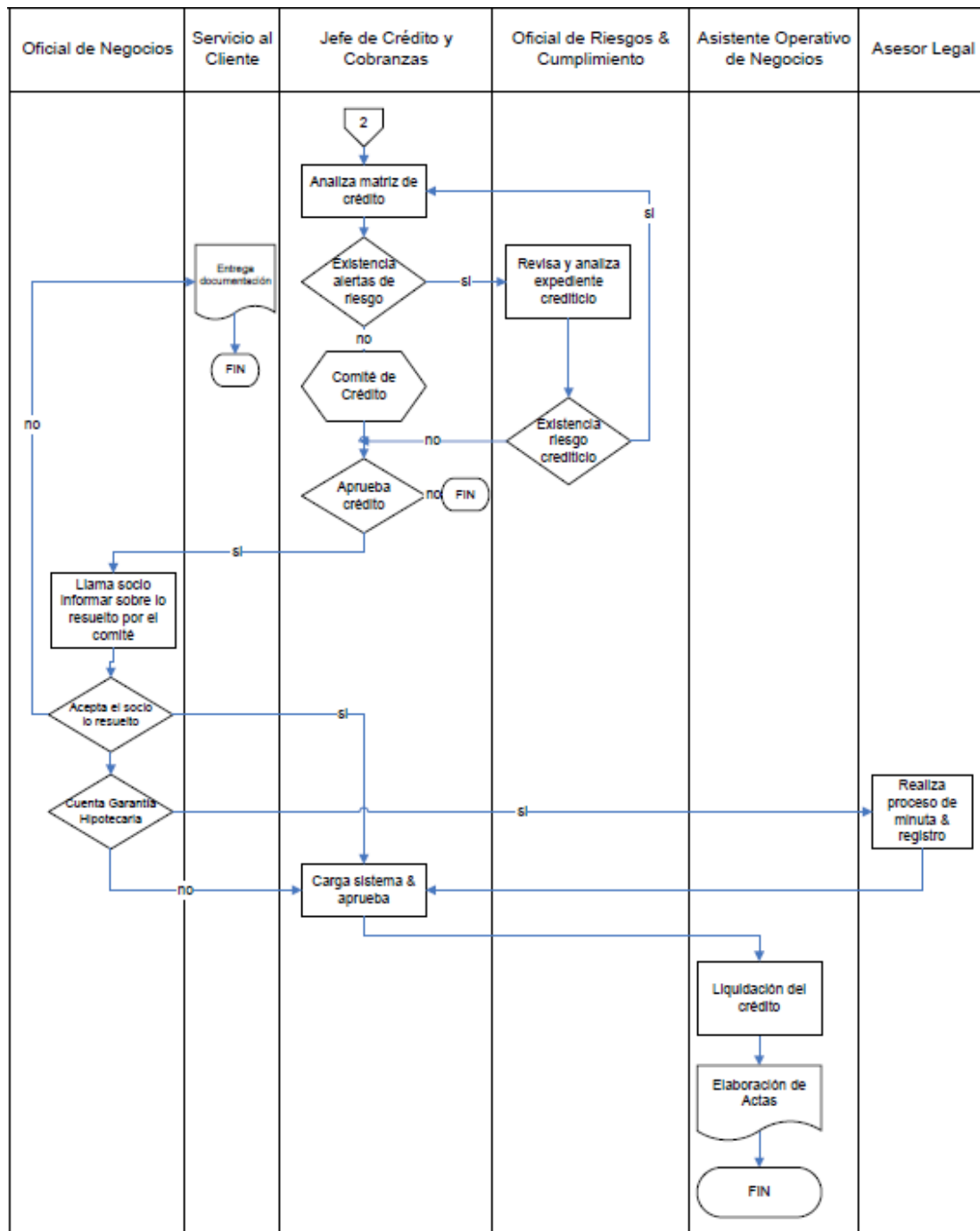
Fuente: Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

Realizado por: Evas S, 2023.

## Flujograma Subproceso: Concesión de Crédito In Situ

**Tabla 5-10:** Flujograma Subproceso para concesión de crédito In Situ





**Fuente:** Subproceso: Concesión de Crédito In Situ, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

#### 5.4.19. Indicadores

#### Subproceso: Concesión de Crédito In Situ

**Tabla 5-11:** Efectividad en Concesión de Crédito In Situ

<b>Nombre</b>		Efectividad de operaciones ingresadas		
<b>Descripción</b>		Mide la capacidad de análisis de los Oficiales de Negocio para el otorgamiento de un crédito.		
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de solicitudes de crédito aprobadas / Número de solicitud de créditos ingresados a Comité de Crédito	Mensual	90 - 100%	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios
<b>Nombre</b>		Tiempo promedio de otorgación de un crédito.		
<b>Descripción</b>		Mide el promedio de días transcurridos desde que se solicitó el crédito hasta que se liquidó el mismo.		
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Fecha de créditos solicitado - fecha de créditos aprobado)/No. de días para la liquidación del crédito contados desde su aprobación)	Mensual	Entre 2 días	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios

**Fuente:** Subproceso: Concesión de Crédito con Promoción, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

## Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora

**Tabla 5-12:** Cobranzas de créditos de 1 a 30 días en mora

<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ÁREA DE NEGOCIOS</b>			
<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión de Negocios			
<b>PROCESO:</b> Cobranzas			
<b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora			
<b>CÓDIGO:</b> PRO-SA-03			
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
INICIO			
1	Oficial de Negocios	Determinar los socios con morosidad recurrente	Obtener del sistema la morosidad diaria clasificándolos en socios recurrentes con problemas de morosidad
2	Servicio al cliente	Realizar mora preventiva 2 días antes	De acuerdo al sujeto de crédito se canaliza la información del producto crediticio, sus condiciones y los requisitos que debe reunir
3	Servicio al cliente	Informar al deudor que se acerca su fecha de pago para que no vuelva caer en mora	Realizar la llamada telefónica al socio, informando que su fecha de pago se acerca con la finalidad que se acerque a la Cooperativa a cancelar la cuota correspondiente
4	Servicio al cliente	Informar mora preventiva	Informa de la mora preventiva efectuada dando a conocer al Oficial de Negocios las novedades
5	Oficial de Negocios	Generar reporte de confirmación de mora preventiva	Realizar un reporte de la mora preventiva que sido confirmada para no volver a notificar
6	Oficial de Negocios	Determinar los socios de 1 a 4 días de retraso	Una vez generado el reporte de mora diario hace la clasificación correspondiente
6.1	Oficial de Negocios	Realizar llamadas telefónicas	Determinado los socios con retrasos de 1 a 4 días procede a llamar telefónicamente y hacer mora
6.2	Oficial de Negocios	Informar que las notificaciones por causa de retrasos de pago tiene un costo	El Oficial de Negocios indica el costo de la notificación y anota el recargo en el sistema



7	Oficial de Negocios	Realizar compromisos de pagos con el socio que se encuentra en mora	Negocia con el socio en mora el día máximo de pago de la cuota en mora incluido los recargos
8	Oficial de Negocios	Determinar los socios de 4 a 8 días de retraso	Una vez generado el reporte de mora diario hace la respectiva clasificación para la visita de los socios en mora
8.1	Oficial de Negocios	Ubicar al deudor, garante o familiar	Indagar en el expediente del socio para ubicar el croquis del domicilio o negocio tanto del deudor, garante o familiar
8.2	Oficial de Negocios	Realizar y entregar notificaciones	Una vez ubicado el lugar de domicilio o negocio, procede elaborar la notificación, entregando al socio para su conocimiento
8.3	Oficial de Negocios	Informar que la notificación tiene costo	Al momento de la entrega de la notificación correspondiente, se informa al el costo de dicha notificación
9	Oficial de Negocios	Determinar los socios de 9 a 30 días de retraso	Generado el reporte de mora diario hace la respectiva clasificación para la visita de los socios en mora
9.1	Oficial de Negocios	Ubicar al deudor, garante o familiar	En la mora generada diaria indica el domicilio, sin embargo se requiere indagar en el expediente del socio para ubicar el croquis del domicilio o negocio tanto del deudor, garante o familiar
9.2	Oficial de Negocios	Realizar y entregar notificaciones	Una vez ubicado el lugar de domicilio o negocio, procede elaborar la notificación, entregando al socio para su conocimiento.
9.3	Oficial de Negocios	Informar que la notificación tiene costo	Al momento de la entrega de la notificación correspondiente, se informa el costo de dicha notificación
10	Oficial de Negocios	¿El socio en mora realiza el pago de la cuota?	En caso de SI, ir al punto 10.1 En caso de NO, ir al punto 7
10.1	Oficial de Negocios	Cobrar la cuota pendiente de pago	Recepta el monetario de la cuota en mora del socio

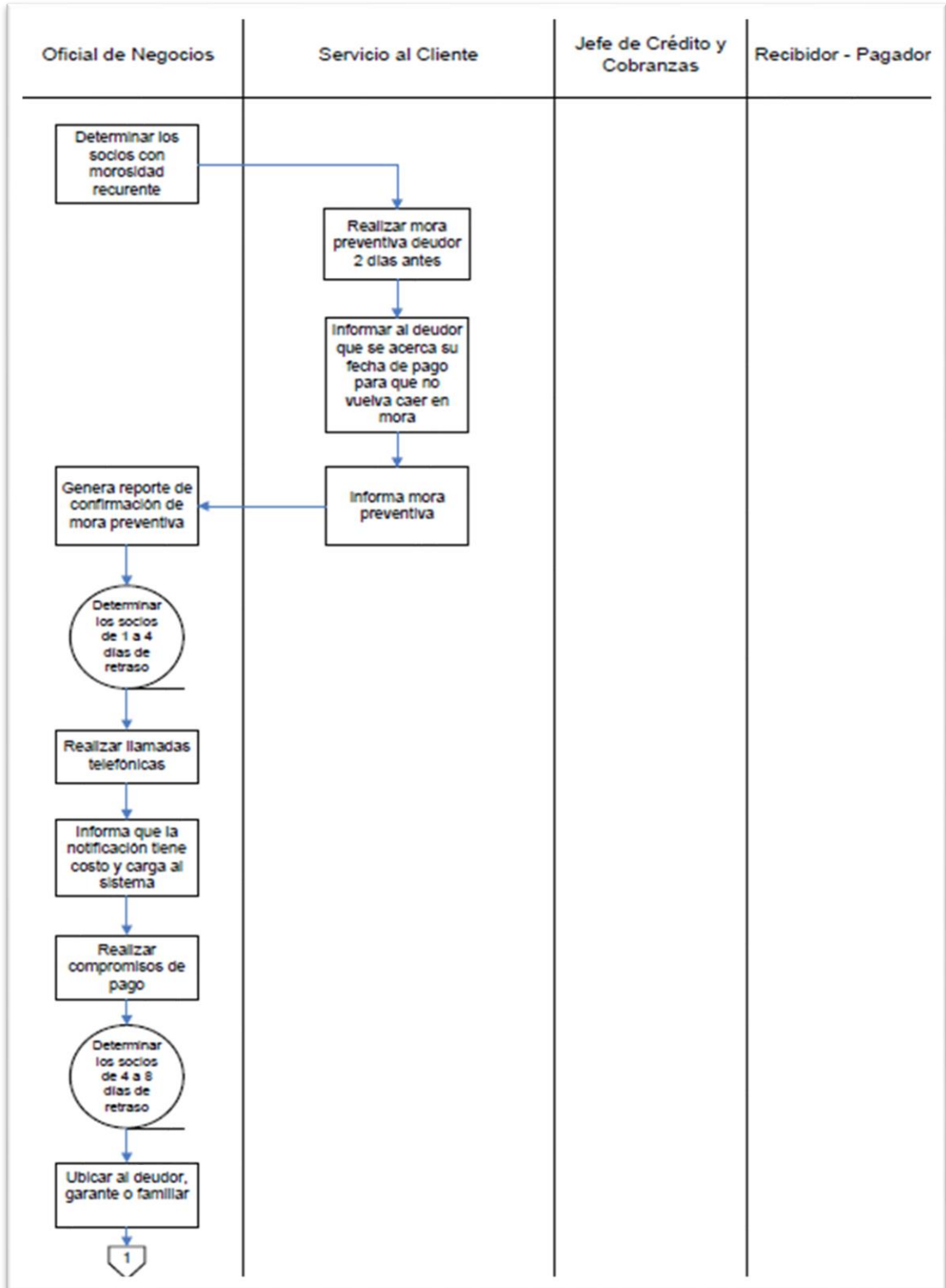
10.2	Oficial de Negocios	Entregar el recibo de pago de la cuota en mora	Elabora y entrega el recibo de pago de la cuota que adeuda el socio en mora
11	Oficial de Negocios	Regresar a la oficina una vez terminado el trabajo de campo	Efectuado la gestión de cobranzas en el campo, retorna a la oficina para continuar con el trabajo
12	Oficial de Negocios	¿Realizó el cobro de la cuota del socio en mora?	En caso de SI, ir al punto 12.1 En caso de NO, ir al punto 15
12.1	Oficial de Negocios	Realizar el depósito del monetario recaudado al momento de la visita	Acudir donde el Recibidor – Pagador con la respectiva papeleta de depósito llena y efectuar el depósito del monetario
13	Recibidor -Pagador	Cobrar el monetario de la cuota recaudada del socio en mora	Realiza el registro del depósito en el sistema, indicando el número de papeleta de depósito como respaldo del mismo
13.1	Recibidor -Pagador	Entrega el recibo de cobro del socio	Entrega al Oficial de Negocios el respectivo recibo de cobro del socio en mora.
14	Oficial de Negocios	Archivar el comprobante de pago del socio en mora	Archiva en el expediente del socio el comprobante de pago como respaldo del depósito
15	Oficial de Negocios	Informar de su gestión de cobranza al Jefe de Crédito	Mediante su reporte de gestión de cobranzas informa el avance del mismo
16	Jefe de Crédito y Cobranzas	Controlar la gestión de cobranzas	Verifica la gestión de cobranzas mediante las notificaciones entregadas y las distancias de la ubicación de los socios en mora
17	Oficial de Negocios	Archivar las Notificaciones en los expedientes de crédito	Archivar en la respectiva carpeta las notificaciones entregadas y debidamente firmadas por la persona que recibió
18	Oficial de Negocios	Entregar el control de recargos a los créditos en mora	Completado el formato de control de recargos de créditos en mora hace la entrega formal al recibidor-pagador
19	Recibidor -Pagador	Registrar los recargos generados en los socios que se encuentran en mora	Registra en el sistema los recargos generados a los socios en mora por la entrega de notificaciones
20	Jefe Crédito y Cobranzas	Una vez cumplido > 30 días en mora pasar un informe al Oficial de Cobranzas	Analizado la gestión de cobranzas de los Oficiales de la cartera vencida > 30 días, elabora un informe al Oficial de Cobranzas para que proceda

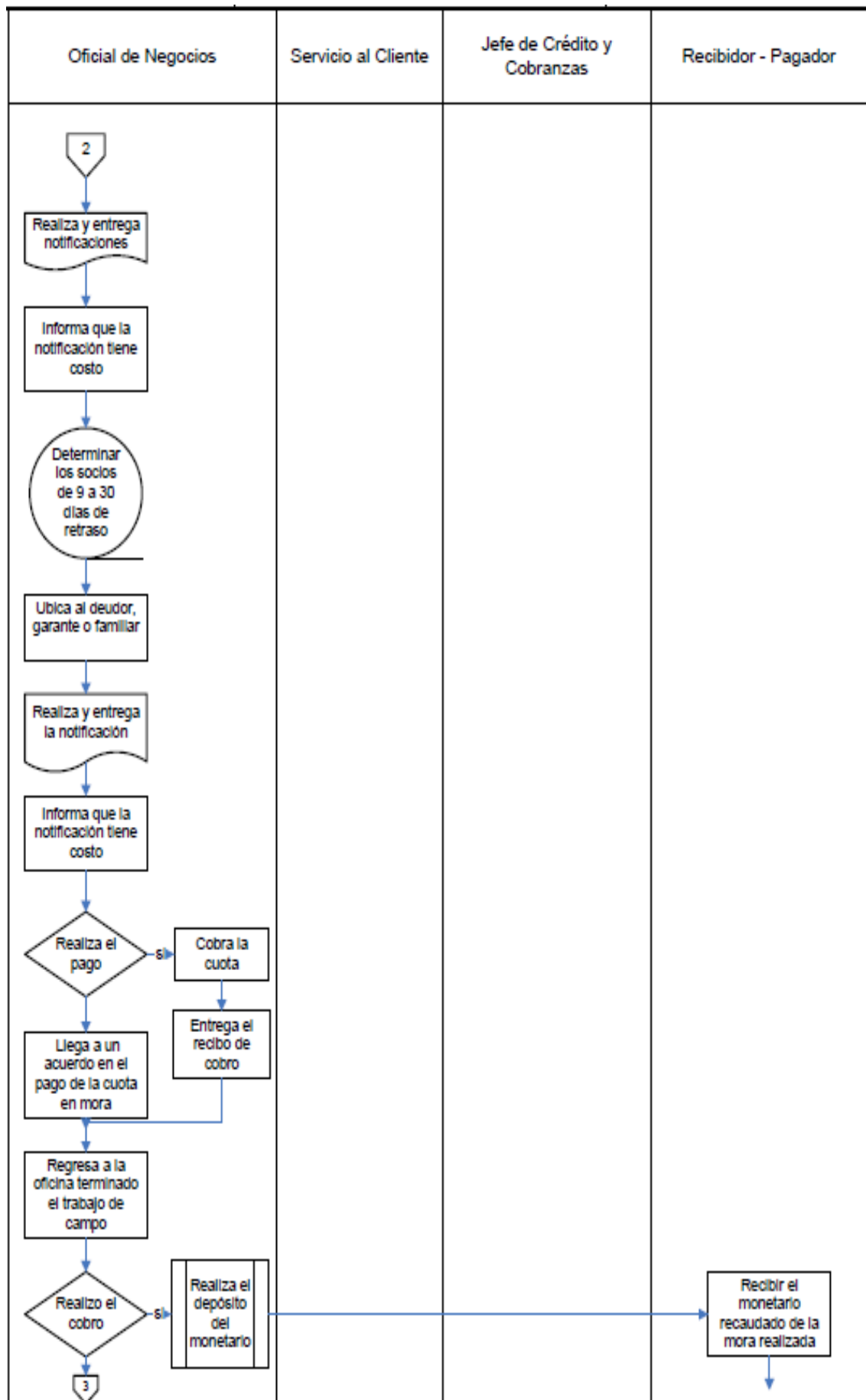
Fuente: Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

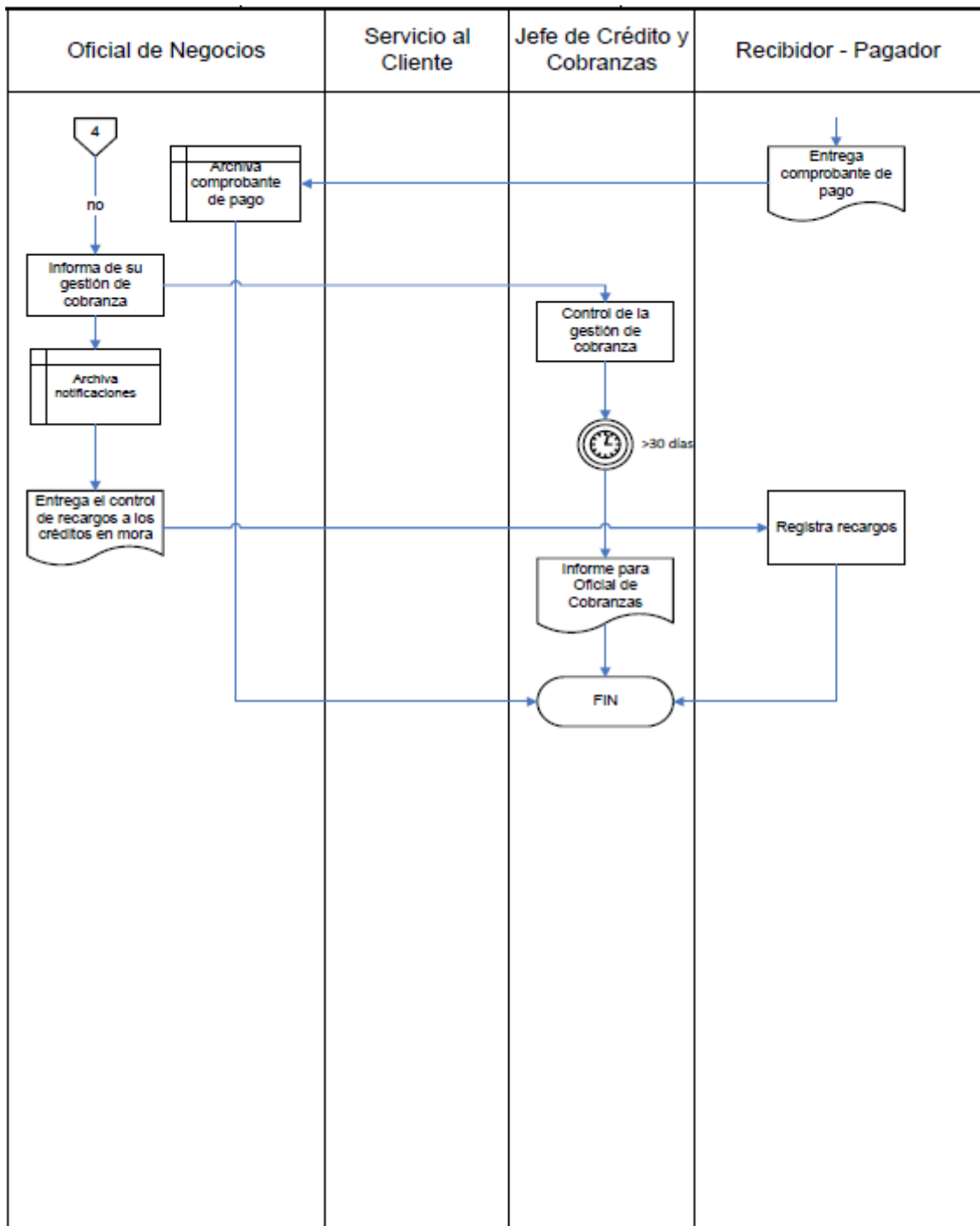
Realizado por: Evas S, 2023.

**Flujograma Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora**

**Tabla 5-13:** Flujograma de subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora







**Fuente:** Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

#### 5.4.20. Indicadores

#### Subproceso: Cobranza de Créditos de 1 a 30 días en mora

**Tabla 5-14:** Efectividad de cobranza de créditos de 1 a 30 días en mora

<b>Nombre</b>	Efectividad de recuperación de cartera de 1 a 30 días en mora			
<b>Descripción</b>	Determina la efectividad de recuperación de la cartera colocada o heredada por parte de los Oficiales de Negocio			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de notificaciones entregadas / Número de socios con recargos mediante la hoja de control	Mensual	85- 100 % Considerando el No. de notificaciones entregadas el 100% y el número de recargos de socios a cuánto será.	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios
<b>Nombre</b>	Valor neto recaudado en la recuperación de cartera de 1 a 30 días en mora			
<b>Descripción</b>	Determina la efectividad de recuperación de la cartera colocada o heredada por parte de los Oficiales de Negocio en relación al monetario recaudado			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Valor recaudado de la cuota en mora del crédito - Valor de la cuota del crédito)/Total gastado para la recuperación de la cuota de crédito en mora	Mensual	90 - > 100 %	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios
<b>Nombre</b>	<b>Tiempo promedio para la recuperación de créditos de 1 a 30 días en mora</b>			
<b>Descripción</b>	Mide el promedio de días transcurridos desde que se notificó al socio en mora hasta la cancelación de las cuotas en mora de 1 a 30 días			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Fecha de notificaciones - fecha de plazo) / No. de días que realiza el pago a partir de la notificación entregada sin contar el día de pago)	Mensual	Entre 4 días	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios

Fuente: Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

Realizado por: Evas S. 2023.

## Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora

**Tabla 5-15:** Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora

<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ÁREA DE NEGOCIOS</b>			
<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión de Negocios			
<b>PROCESO:</b> Cobranzas			
<b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de Créditos > a 30 días en mora			
<b>CÓDIGO:PRO-SA-04</b>			
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
INICIO			
1	Jefe de Crédito y Cobranzas	Informar al Oficial de Cobranzas	Informa y entrega la cartera vencida > 30 días para que sea gestionada.
2	Oficial de Cobranzas	Determinar los socios de 31 a 90 días de retraso	Generar del sistema el reporte de mora > a 30 días
3	Oficial de Cobranzas	Ubicar al deudor, garante o familiar	Indagar en el expediente del socio para ubicar el croquis del domicilio o negocio tanto del deudor, garante o familiar
4	Oficial de Cobranzas	Realizar entrega de notificaciones extrajudiciales	Una vez ubicado el lugar de domicilio o negocio, procede elaborar la notificación, entregando al socio para su conocimiento
5	Oficial de Cobranzas	Informar que la notificación tiene costo	Al momento de la entrega de la notificación correspondiente, se informa al socio el costo de dicha notificación
6	Oficial de Cobranzas	¿El socio en mora realiza el pago de la cuota?	En caso de SI, ir al punto 6.1 En caso de NO, ir al punto 7
6.1	Oficial de Cobranzas	Cobrar la cuota o abono pendiente de pago	Recepta el monetario de la cuota en mora del socio.
6.2	Oficial de Cobranzas	Entregar el recibo de cobro de la cuota en mora	Elabora y entrega el recibo de cobro de la cuota que adeuda el socio en mora.
7	Oficial de Cobranzas	Realizar compromisos de pagos con el socio que se encuentra en mora.	Negocia con el socio en mora el día máximo de pago de la cuota en mora incluido los recargos
8	Oficial de Cobranzas	Regresar a la oficina una vez terminado el trabajo de campo	Efectuado la gestión de cobranzas en el campo, retorna a la oficina para continuar con el trabajo
9	Oficial de Cobranzas	¿Realizó el cobro de la cuota del socio en mora?	En caso de SI, ir al punto 9.1 En caso de NO, ir al punto 12

9.1	Oficial de Cobranzas	Realizar el depósito del monetario recaudado al momento de la visita	Acude donde el Recibidor – Pagador con la respectiva papeleta de depósito llena y efectuar el depósito del monetario.
10	Recibidor-Pagador	Cobrar el monetario de la cuota recaudada del socio en mora	Realiza el registro del depósito en el sistema, indicando el número de papeleta de depósito como respaldo del mismo
10.1	Recibidor-Pagador	Entregar el recibo de pago del socio	Entrega al Oficial de Negocios el respectivo recibo de pago del socio en mora
11	Oficial de Cobranzas	Archivar el comprobante de pago del socio en mora	Archiva en el expediente del socio el comprobante de pago como respaldo del depósito
12	Oficial de Cobranzas	Informar de su gestión de cobranza	Mediante su reporte de gestión de cobranza informa el avance del mismo.
13	Jefe de Crédito y Cobranzas	Controlar la gestión de cobranzas	Verifica la gestión de cobranzas mediante las notificaciones entregadas y las distancias de la ubicación de los socios en mora.
14	Oficial de Cobranzas	Archivar las notificaciones en los expedientes de crédito	Archivar en la respectiva carpeta las notificaciones entregadas y debidamente firmadas por la persona que recibió
15	Oficial de Cobranzas	Entregar el control de recargos a los créditos en mora	Completado el formato de control de recargos de créditos en mora hace la entrega formal al recibidor-pagador
16	Recibidor -Pagador	Registrar los recargos generados en los socios que se encuentran en mora	Registra en el sistema los recargos generados a los socios en mora por la entrega de notificaciones
17	Oficial de Cobranzas	Informar de su gestión de cobranza	Mediante su reporte de gestión de cobranza entrega la cartera incobrable.
18	Asesor Legal	Recibir el informe de cobranzas	Analiza el informe y solicita la documentación necesaria para continuar con el proceso.
FIN			

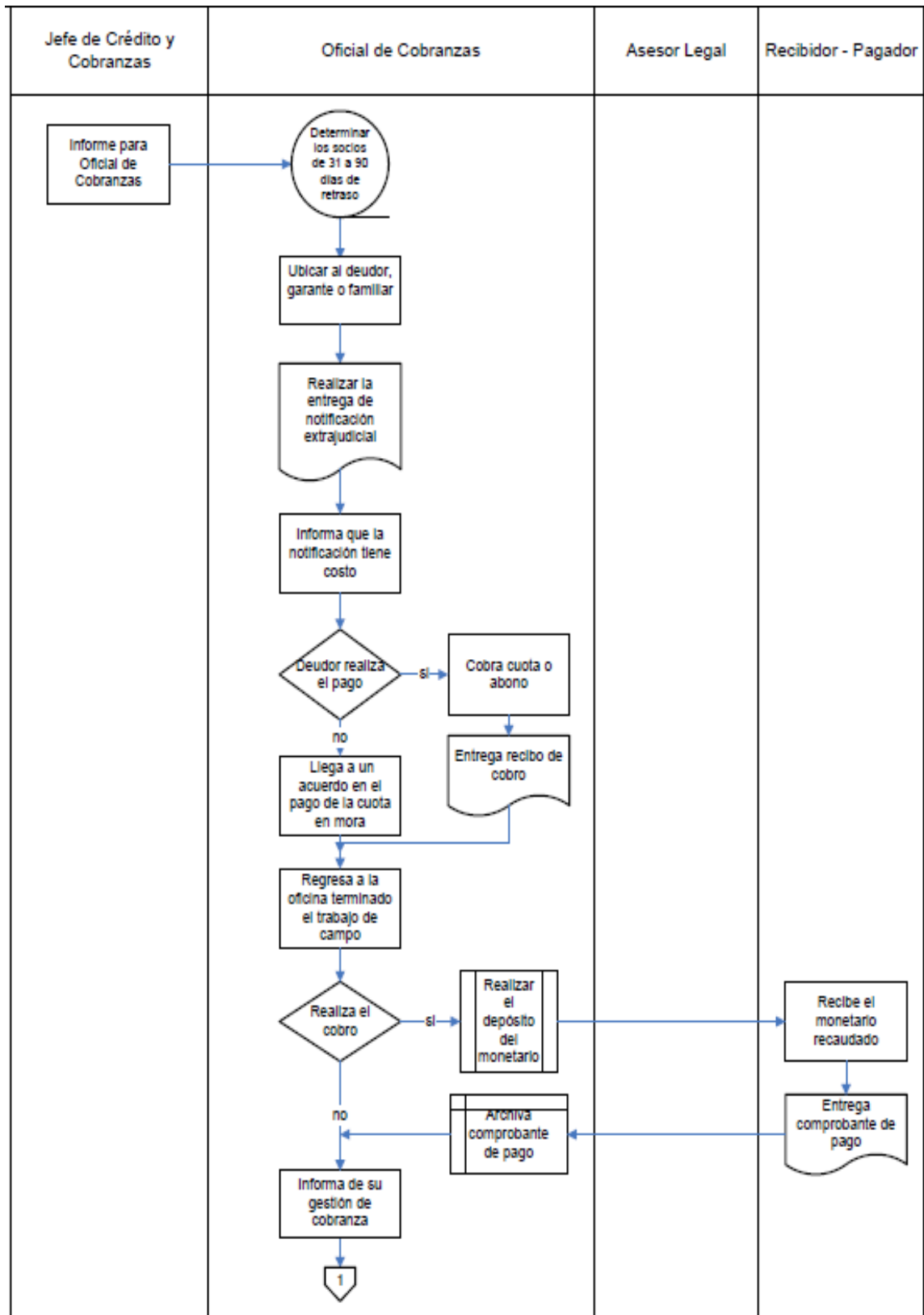
**Fuente:** Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

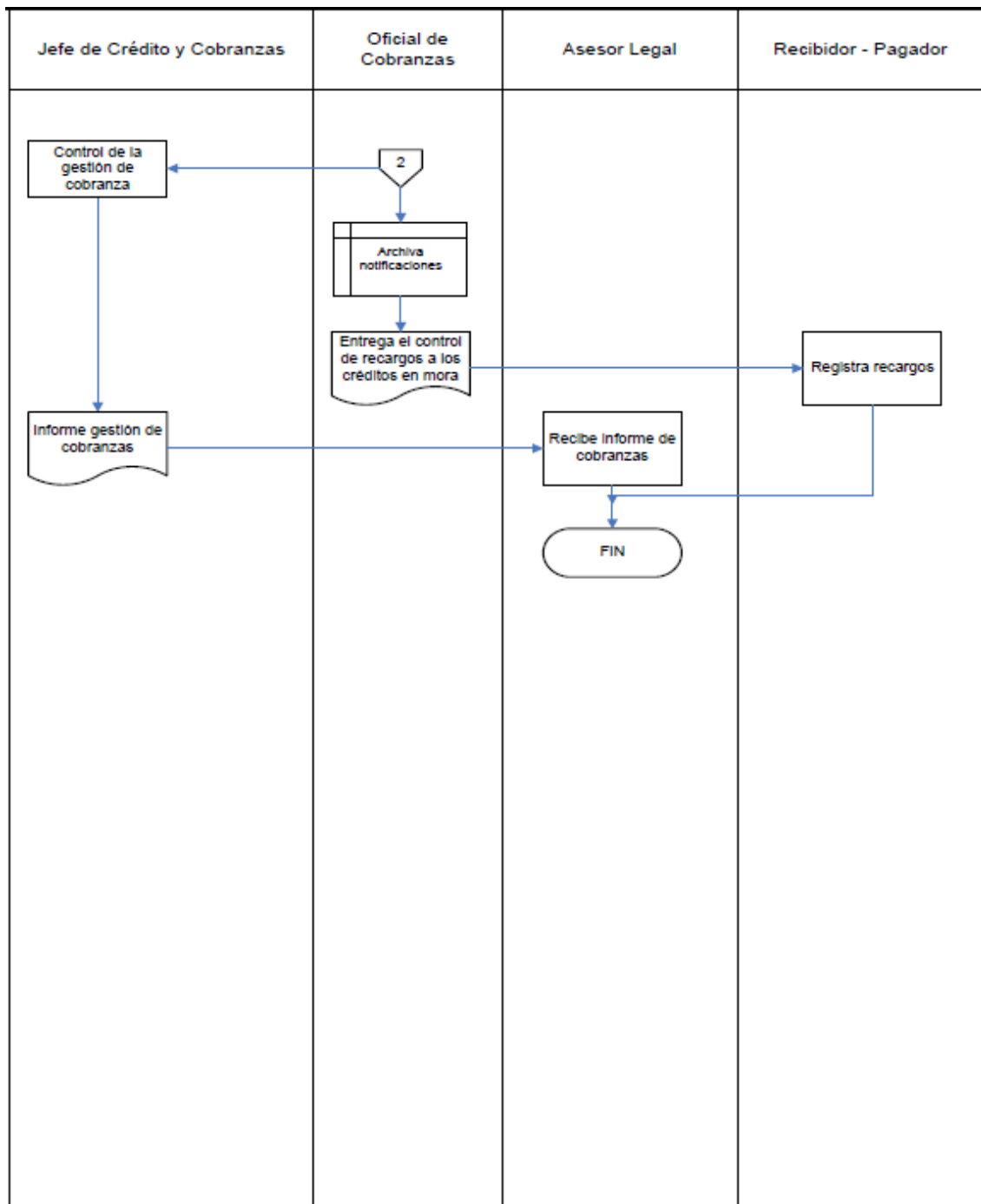
**Realizado por:** Evas S, 2023.



### Flujograma Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora

Tabla 5-16: Flujograma de subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora





**Fuente:** Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

#### 5.4.21. Indicadores

#### Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora

**Tabla 5-17:** Efectividad de Cobranza de Créditos > a 30 días en mora

<b>Nombre</b>	Efectividad de las cobranzas de créditos > a 30 días en mora			
<b>Descripción</b>	Determina la efectividad de recuperación de la cartera por parte del Oficial de Cobranzas			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de notificaciones extrajudiciales entregadas / Número de socios con recargos generados	Mensual	80 - 90 % Considerando el No. de notificaciones extrajudiciales entregadas el 100% y el número de recargos de socios a cuánto será.	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios
<b>Nombre</b>	Valor neto recaudado en la recuperación de cartera > a 30 días en mora			
<b>Descripción</b>	Determina la efectividad de recuperación de la cartera colocada o heredada por parte de los Oficiales de Negocio en relación al monetario recaudado			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Valor recaudado de la cuota en mora del crédito - Valor de la cuota del crédito)/Total gastado para la recuperación de la cuota de crédito en mora	Mensual	85 - > 100 %	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios
<b>Nombre</b>	<b>Tiempo promedio para la cobranza de créditos &gt; a 30 días en mora</b>			
<b>Descripción</b>	Mide el promedio de días transcurridos desde que se notificó al socio en mora hasta la cancelación de las cuotas en mora de crédito en mora > a 30 días			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Fecha de notificaciones - fecha de plazo) / No. de días que realiza el pago a partir de la notificación entregada sin contar el día de pago)	Mensual	Entre 8 días	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios

**Fuente:** Subproceso: Cobranza de Créditos > a 30 días en mora, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

## Subproceso: Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal

**Tabla 5-18:** Subproceso de cobranza de créditos mediante el Asesor Legal

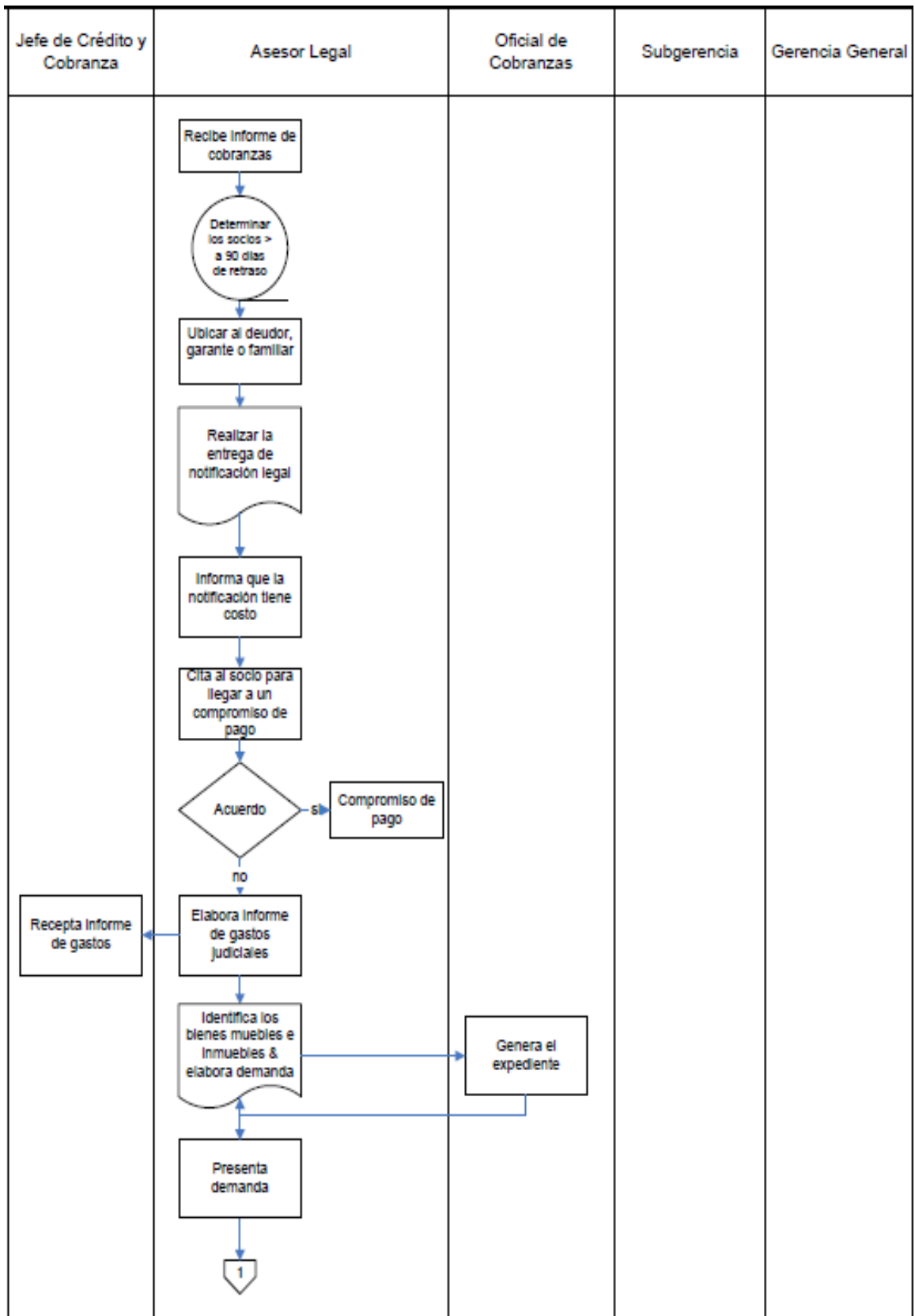
<b>MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ÁREA DE NEGOCIOS</b>			
<b>MACRO PROCESO:</b> Gestión de Negocios			
<b>PROCESO:</b> Crédito y Cobranzas			
<b>SUBPROCESO:</b> Cobranza de Créditos mediante Asesor Legal			
<b>CÓDIGO:</b> PRO-SA-05			
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
INICIO			
1	Asesor Legal	Revisar informe de cobranzas	Determina que dentro del informe de cobranzas los créditos sean > 90 días.
2	Asesor Legal	Determinar los socios > a 90 días de retraso	Identificado los socios > a 90 días mediante su expediente
3	Asesor Legal	Ubicar al deudor, garante o familiar	Determina mediante los expedientes el croquis del domicilio o negocio tanto del deudor, garante o familiar
4	Asesor Legal	Realizar entrega de notificación legal	Una vez ubicado el lugar de domicilio o negocio, procede elaborar la notificación legal, entregando al socio para su conocimiento
5	Asesor Legal	Informar que la notificación tiene costo	Al momento de la entrega de la notificación correspondiente, se informa al socio el costo de dicha notificación
6	Asesor Legal	Realizar citaciones para llegar a un compromiso de pago.	Una vez notificado legalmente, cita al socio para negociar su fecha de pago
7	Asesor Legal	¿Llega a un acuerdo?	En caso de SI, ir al punto 7.1 En caso de NO, ir al punto 8
7.1	Asesor Legal	Compromiso de pago	Establece la fecha máxima para cancelar la cuota que adeuda el socio en mora
8	Asesor Legal	Elaborar informe de gastos	Una vez que no se logró una negociación, determina los gastos judiciales en los que se incurrirá
9	Jefe de Crédito y Cobranzas	Receptar informe de gastos	Analiza los gastos que se incurrirá por la gestión de cobranza judicialmente
10	Asesor Legal	Identificar los bienes muebles e inmuebles & elabora la demanda	Una vez determinado los bienes muebles e inmuebles del socio que va ser demandado elabora la demanda

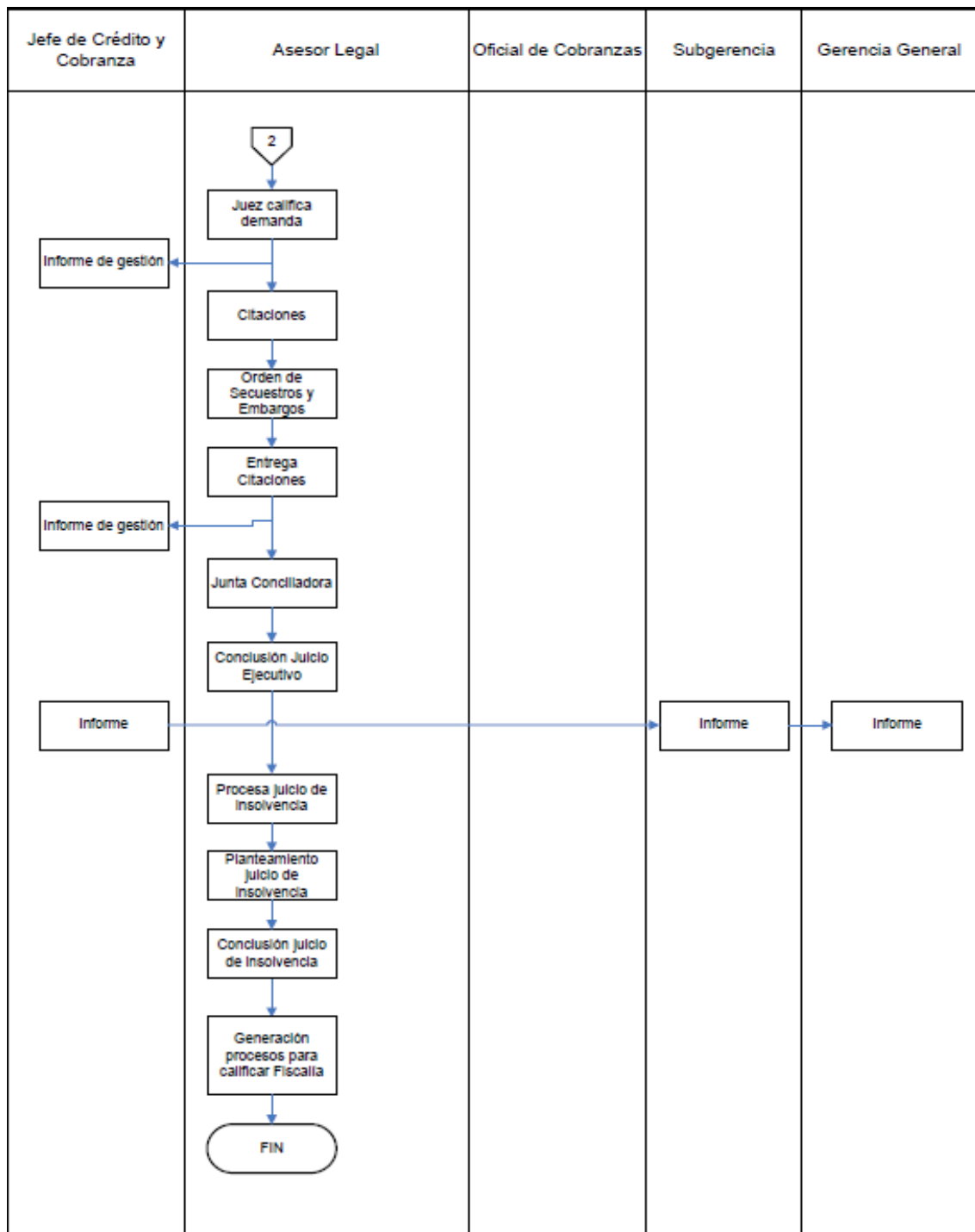
8	Asesor Legal	Calificar la demanda	Una vez que se presenta la demanda se debe esperar a que sea calificada por el Juez
9	Jefe de Crédito y Cobranzas	Receptar el informe de gestión	Se informa del avance de las demandas en contra de los deudores de la cooperativa
10	Asesor Legal	Citaciones	Una vez calificado la demanda retira las citaciones del juzgado para que sean entregadas al deudor, garante
11	Asesor Legal	Orden de secuestros y embargos	Clasifica las órdenes de secuestros y embargos
12	Asesor Legal	Entregar citaciones	Una vez recibido las órdenes procede a la entrega deudor por deudor o a sus garantes
13	Jefe de Crédito y Cobranzas	Receptar el informe de gestión	Se informa del avance de las demandas en contra de los deudores de la cooperativa
14	Asesor Legal	Junta Conciliadora	Buscan la mediación entre deudor y cooperativa
15	Asesor Legal	Conclusión Juicio Ejecutivo	Culmina el proceso del juicio ejecutivo en contra de los deudores
16	Jefe de Crédito y Cobranzas	Receptar Informe	Concluido el Juicio Ejecutivo se informan del proceso que continúa en contra de los deudores
17	Subgerencia	Receptar Informe	Concluido el Juicio Ejecutivo se informan del proceso que continúa en contra de los deudores
18	Gerencia General	Receptar Informe	Concluido el Juicio Ejecutivo se informan del proceso que continúa en contra de los deudores
19	Asesor Legal	Procesar Juicio Insolvencia	Elabora, el Juicio de insolvencia en contra de los deudores
20	Asesor Legal	Plantear Juicio Insolvencia	Una vez elaborado el Juicio de insolvencia lo plante frente el organismo correspondiente
21	Asesor Legal	Conclusión Juicio Insolvencia	Culmina el Juicio de Insolvencia en contra de los deudores
22	Asesor Legal	Generación procesos calificar Fiscalía	Determina los procesos correspondientes en contra de los deudores para que los califique la Fiscalía
FIN			

**Fuente:** Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

**Tabla 5-19:** Flujoograma de subproceso: Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal





**Fuente:** Subproceso: Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal, 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

#### 5.4.22. Indicadores

### Subproceso: Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal

**Tabla 5-20:** Efectividad de Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal

<b>Nombre</b>	Efectividad de las cobranzas mediante el Asesor Legal			
<b>Descripción</b>	Determina la efectividad de recuperación de la cartera incobrable por parte del Asesor Legal			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Número de notificaciones legales, /Número de demandas	Trimestral	90 - 100 % Considerando el No. de notificaciones legales entregadas el 100% y el número de demandas a cuánto será.	Subgerente de Negocios	Gerente General

**Fuente:** Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

**Tabla 1-5:** Valor neto de Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal

<b>Nombre</b>	Valor neto recaudado en la recuperación de cartera incobrable			
<b>Descripción</b>	Determina la efectividad de recuperación de la cartera incobrable mediante el Asesor Legal			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Valor recaudado de la cuota en mora del crédito - Valor de la cuota del crédito)/Total gastado para la recuperación de la cuota de crédito en mora	Mensual	> 100 %	Jefe de Crédito y Cobranzas	Subgerente de Negocios

**Fuente:** Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.



**Tabla 5-21:** Tiempo de Cobranza de Créditos mediante el Asesor Legal

<b>Nombre</b>	<b>Tiempo promedio para la recuperación de cartera incobrable</b>			
<b>Descripción</b>	Mide el promedio de días transcurridos desde que se notificó legalmente hasta que culmine el proceso de demanda			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\Sigma$ (Fecha de notificaciones - fecha de plazo) / No. de días que realiza el pago a partir de la notificación entregada sin contar el día de pago)	Trimestral	Entre 1 mes	Subgerente de Negocios	Gerente General

**Fuente:** Área de negocios Coac. Sol de los Andes. Ltda. 2023.

**Realizado por:** Evas S, 2023.

## **CONCLUSIONES**

Es fundamental la profundización científica de un modelo de gestión crediticia, con el apoyo bibliográfico, enfocados en autores contemporáneos.

Los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación son las encuestas dirigidas a los socios con días de morosidad y al personal de la Cooperativa donde se pudo evidenciar la carencia de un modelo de gestión crediticia, y la necesidad del diseño de procedimientos de gestión. De igual manera, a través de la entrevista al Gerente, surgió la necesidad de la elaboración de procesos y estrategias que ayuden a cumplir la misión, visión, objetivos, enfocados en la reducción de la morosidad.

Con los resultados obtenidos en el proceso investigativo se pudo desarrollar los componentes que conforman el modelo de gestión crediticia las mismas; que son basadas en los lineamientos estratégicos de la cooperativa, diagnóstico de la cartera de crédito, que serán evaluados mediante los indicadores financieros las cuales serán un soporte para los directivos de la organización para una buena toma de decisiones.

El modelo de gestión crediticia compuestos por tres procesos como; el proceso para la negociación de crédito, proceso para la concesión de créditos, finalizando con el proceso para el seguimiento y cobranzas, además las estrategias de guía, que servirán de herramienta, en los procesos establecidos.

## **RECOMENDACIONES**

Frente a las conclusiones planteadas del trabajo efectuado, se dejan las siguientes recomendaciones:

- Mantener actualizada el Modelo de Gestión Crediticia acorde a los requerimientos de los cambios propios del entorno, basados en fundamentos científicos y bibliográficos.
- La cooperativa debe desarrollar continuamente la evaluación mediante la aplicación de instrumentos necesarios, que ayuden a descubrir las falencias existentes dentro de la institución, con la finalidad de fortalecer el crecimiento institucional.
- La cooperativa debe realizar la evaluación de la cartera de créditos mediante el análisis de los estados financieros, además deberá utilizar adecuadamente los indicadores financieros, mismas que ayudarán encontrar las falencias existentes dentro de los créditos otorgados, para posteriormente mejorarlas y llegar a la toma de buenas decisiones, dentro de la institución.
- Poner en práctica el Modelo de gestión Crediticia para reducir la morosidad significativamente, dando seguimiento a los procesos establecidos en los flujogramas, además poniendo en práctica las estrategias, para lograr eficiencia en las actividades dentro del departamento de crédito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agustín, D. P. (1997). *Empleabilidad y Competencias*. Barcelona: Eco Ediciones.
- Albán, J. A. (1997). *Manual práctico del Cooperativismo ecuatoriano*. Quito-Ecuador: PUDELECO.
- Alburquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización*. Recuperado de: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/10544/1/lcg2220e-Alburquerque.pdf>
- Alejandro Lerma, S. B. (2012). Planeación Estratégica. En S. B. Alejandro Lerma, *Planeación Estratégica por áreas funcionales* (pág. 7). México: Alfaomega.
- Alles. (2010). *Diccionario de preguntas La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. México: Ecoe.
- Alles, M. (2009). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Amador, M. (abril de 2009). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Andrade, M. (2016). *Plan de exportación de snack(chifle de plátano) a la ciudad de Hamburgo Alemania*. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
- Arce. (2014). *Beneficios de leche de cabra*. Recuperado de: <http://www.arcc.cat/documentos%20informacion/muy%20interesante/ARTICULO-TECNICO-BENEFICIOS-LECHE-DE-CABRA.pdf>
- Arcos, C. S. (2011). *Economía Solidaria una alternativa de desarrollo integral para la sociedad*. Quito: Imprenta Mariscal. .
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Epísteme.
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela: Epísteme C.A.
- Arias, F. G. (julio de 2012). *Proyecto de investigación*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012>
- Arias, R. (2016). *Derecho mercantil*. México: Grupo Editorial Patria.
- Asamblea Nacional. (2008). *Política Comercial del Ecuador*. Recuperado de: [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente, & Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Sistema Financiero*. Quito: Amat.
- Báez, P. (2012). *Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos caso*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3112/1/T1148-MBA-Baez-Dise%C3%B1o.pdf>

- Bahamondez, L. (2016). *La prelación de créditos*. Santiago: Editorial Jurídica de Chile.
- Balanko, G. (2007). *¿Cómo preparar un plan de negocios exitoso?* México: Ingramex.
- Ballesteros, R. Alfonso. (s.f.). Comercio exterior. En R. A. Ballesteros, *teoría y práctica*.
- Barrios Ramírez, Jaime Raúl. (2017). *Análisis y Rediseño del Modelo de Gestión Financiera*. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60237>
- Bembibre, C. (2016). *Marco Conceptual*. Recuperado de: <https://www.importancia.org/?s=Marco%20Conceptual>
- Bergh, E. R. (2022). *Plan de Negocios*. Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/10-conceptos-del-plan-de-negocios-que-debes-dominar.html>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación .
- Berrocal, A., Callejo, C., & Flores, M. d. (2016). *El préstamo hipotecario y el mercado del crédito en la Unión Europea*. Madrid: Diaz de Santos.
- Berrocal, L., López, A. I., Callejo, R., Carmen, ., & Andrea, d. I. (2016). *El préstamo hipotecario y el mercado del Crédito en la Unión Europea*. Madrid: Dikynson, D.L.
- Berrocal, S. P. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Blasco, M. (2009). *Autoevaluación de empresas*. . Madrid: ESIC.
- Borello, A. (2010). *El plan de negocios*. Bogotá: Nomos.
- Borello, A. (2010). *El plan de negocios*. Bogotá: Nomos.
- Borello, A. (2014). *El plan de negocios*. Bogotá: Nomos S.A.
- Brachfeld, J. (2013). *Análisis del moroso profesional: Tratado práctico de morosología*. Barcelona: Profit Editorial.
- Brachfeld, P. (2015). *Vender a crédito y cobrar sin impagados: Manual del credito; para conceder créditos y cobrar sin impagados*. Barcelona: PROFIT.
- Brachfield, B. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Barcelona. Barcelona: Diaz de Santoz.
- Brian Ford, Jay Bornstein, Patrick Pruitt. (2013). En *Plan de Negocios*.
- Bucheli, M. (2006). *La Construcción de un Modelo de Desarrollo Emergente en Colombia*. . Colombia: Edisocial.
- Bueno, E. (2011). *Introduccion la organizacion de empresas*. Madrid: Economía.
- Burgwal G, C. J. (1999). *Planificación estratégica y operativa a gobiernos locales*. Ecuador: Abya Yala.
- Bustillo, R. (2010). *Comercio Exterior: Materia y ejercicios*. España: Itxaropena S.A.
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Buxade, C. (2009). *Bases de produccion anual caprina*. Madrid: Mundo Prensa.
- Calomiris, C., & Haber, S. (2016). *De frágil diseño. Los Orígenes políticos de las crisis bancario y el crédito escaso*. México D. F.: Investigación e Ideas CIDE.

- Canut., E. (1988). *Manual de Quesos, queseros y quesómanos*. Barcelona: Ediciones Temas de Hoy ISBN: 84-86675-63-4.
- Cañas, S. (2012). *Economía Solidaria: Alternativa a la delincuencia y el desempleo. El caso de Santa Marta*. Recuperado de: [http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/ae4f7d\\_economiasolidariaalternativaaladelincenciayeldesempleoelcasodesantamarta.pdf](http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/ae4f7d_economiasolidariaalternativaaladelincenciayeldesempleoelcasodesantamarta.pdf)
- Carrasco, I. (1999). *Cooperativas de crédito, desarrollo y creación de empleo*. Recuperado de: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/06\\_Carrasco\\_32.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/06_Carrasco_32.pdf)
- Carvajal, L., Ormeño, J., & Sanz, L. (2019). *FPB - Atención al cliente*. Santiago: Editex.
- Castellanos, L. (2015). *Matrices Interna y Externa*. Recuperado de: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chacholiades, M. (1999). Economía Internacional. En *Ventaja Absoluta*. México DF: McGraw-Hill.
- Chain, N. S. (2001). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. (2ª ed.). Chile: Pearson.
- Chavarria, L. (2010). *Honduras si exporta*. Recuperado de: <http://www.hondurassiexporta.hn/download/108>
- Chiavenato, A. (1994). *Fundamentos Administrativos*. México: Mac Graw Will.
- Chiavenato, A. (1994). *Fundamentos de la Administración*. (3ª ed.). México: Mac Graw Will.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Chruden, H. J. (2000). *Administración de personal*. México: CECSA.
- Cifuentes Cifuentes, O.A., Osorio Garrido, S., Ramos Ríos, M.S. y Vargas Atencio, Y. (31 de Julio de 2019). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias para hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena*. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/6118>
- Cohen, W. (2009). *El plan de marketing*. Barcelona: Ecoe.
- Constitución*. (2008). Montecriste - Manabí.
- Cooper. (200). *Efective competency moldeling& reporting*. New York: American Management Asociación.
- Coraggio, J. (2011). *El trabajo antes que el capital*. Recuperado de: <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf> [Consulta: 10 de enero de 2014]
- Corcy, j. (2006). *La cabra y beneficios*. Madrid: Aedos.
- Cortez, L. P. (2010). *Matriz de Impacto*. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4545/1/UPS-QT01966.pdf>
- Credicoop, S. d. (2009). *Reglamento de cobranzas*. Quito: Planeta.

- Da Ros, G. (2001). *Realidad y Desafíos de la Economía Solidaria Iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*. Quito: ABYA-YALA.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- DatosMacro. (2016). *Demografía y economía de Alemania*. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/paises/alemania>
- Davalos, N. (2010). *Diccionario de contabilidad, administración y auditoría*.
- Diez De Castro, R. C. (2002). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Domínguez, R. (2013). *Morosidad en la Banca*. Madrid: Diaz de Santos.
- Drucler, P. (2009). *Gerencia para el futuro*. Madrid: Prentice Educación.
- Dumone, K. (1995). *Diagnóstico Económico-Financiero y Planificación Estrategia de Tres Centros de Acopio de Leche Vinculados al Centro de Gestión de Paillaco*. Chile: Paidós Ibérica S.A.
- El Telégrafo. (2016). Economía. *Cepal prevé crecimiento económico para Ecuador en 2017*.
- Emprendedores, I. N. (2011). *Guías Empresariales*. Recuperado de: [http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso\\_tc/index.html](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso_tc/index.html)
- Encinas, V. (2010). *Política empresarial*. Recuperado de: <https://www.blogger.com/profile/14853842532233037590>
- Esmeraldas, C. A. (2011). *“Estatutos, Reglamentos y Manuales” Asociación Artesanos*. Esmeraldas: Ecoe.
- Estrella, A. (2011). *Colta capital de la nación Puruha*. Colta: Oficina de información turística Colta.
- Evans, K., & Guariguata, M. (2019). *Un diagnóstico para el monitoreo colaborativo en la restauración de paisajes forestales*. Yakarta: CIFOR.
- Fajardo, G. (2009). *La economía social en las leyes*. Recuperado de: [http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/6601\\_Fajardo.pdf](http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/6601_Fajardo.pdf)
- FAO. (2010). *Reportes producción leche de cabra*. Recuperado el 18 de Mayo de 2021, de: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1250e/annexes/CountryReports/Ecuador.pdf>
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2018). *Macroeconomía internacional II*. Barcelona: Reverté.
- Ferrel, O. C., & Ferrel, L. (2009). *Introducción a los Negocios*. México D.C: McGraw-Hill .
- Fleitman, Jack. (2010). *Tips para elaborar un plan de negocios*. México: Ciemsa.
- Fleury, C. (2009). *La cabra criolla*. Cuba: ACPA.
- GADM Colta. (2013). *Generación de Geoinformación para la gestión del Territorio a nivel nacional*. Memoria técnica, Colta.
- Galarza, G. V. (2004). *Cooperativismo*. Quito: Editorial Ecuador F.
- Garzón, K., & Rojas, N. (2012). *Glosario Administrativo*. Recuperado de: <http://wwwadministracionysuspadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>

- Gayarre, M., Serrano, J., & Inmaculada, E. (2019). *Control y seguimiento de políticas de marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Ghirardelli, G. (2014). *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/clase-1-planificacion-estrategica-un-desafio-vigente-curso-planificacion-estrategica/>
- Gilli, J. (2011). *Ética y Empresa*. Buenos Aires: Granica.Gonzales, N., López, E., & Gregory, M. (2012). *Principios de la Economía*. (6ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Grijalva, A. (2016). *Banca, crédito y redes empresariales en sonora, 1897-1976*. México D. F.: D. R @.
- Guerra, P. (2012). *Miradas globales para otra economía*. SETEM.
- Guerra, P. (2012). *Miradas Globales para otra economía*. Barcelona: SETEM.
- Guerra, P. (2012). *Miradas Globales para otra economía*. Barcelona : SETEM. .
- Guía Comercial Alemania. (2010). *Guía Comercial*. Recuperado de: [http://www.prochile.cl/newsletters/habitos\\_europa\\_2006\\_alemania\\_tendencias](http://www.prochile.cl/newsletters/habitos_europa_2006_alemania_tendencias)
- Gutierrez, E. (2010). *Antecedentes del comercio internacional*. Recuperado de: <http://erick-cesar-gutierrez-com-18.nireblog.com/post/2008/04/18/antecedentes-del-comercio-internacional>
- Hernández, C. (1998). *Glosario: Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. Recuperado de: <http://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo>
- Hernández, M., Fuenteseca, C., & Helena, D. (2018). *La Protección del Consumidor en Créditos Hipotecarios*. Madrid: Reus S.A.
- Hernández, O., & Jinett, d. H. (2013). *Gestión Efectiva de Créditos y Cobranzas: Cómo gestionar de forma mas eficiente las ventas a crédito y sus cobranzas en una organización*. Madrid: EAE.
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, D. (2009). *Proyecto de desarrollo caprino para el area homogénea*. Argentina: INTA.
- Huggs, M. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Estados Unidos: Bussiness Center Applications.
- Humberto, S. G. (s.f.). *Planeacion y Gestión Estratégica* . Bogotá: Legis .
- Ibarz, J. (1995). *La Hora de la Ética Empresarial*. Madrid: Edamel.
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Quito: Trama.
- Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2014). *Guía para exportar*. Recuperado de: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/243-plan-exportacion-estructura>
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2014). *La Planificación Estratégica*. Recuperado de: <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion129f.pdf?dl=0>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1985). *Administración*. México: Mc Graw and Hill.



- Lara , C., & Ortega, A. (2012). *Propuesta de factibilidad para la industrializacion de leche de cabra en el canton Mira*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador: Quito.
- Lawrence, G., & Joehnk, M. (2015). *Fundamentos de inversiones*. Madrid: Loma.
- Lerma, A. (2012). *Importancia de la planificación para las empresas*. México: Alfaomega.
- Lerma, A. E., & Bárcena Juárez, k. S. (2012). *Plan Estratégico*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Lerma, A. E., & Kirchner. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, Guía Práctica*. México DF: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bácena, S. (2012). Ideal. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (pág. 38). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bácena, S. (2012). Visión. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (pág. 39). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, k. S. (2012). Unidad Estratégica de Negocio. En A. Lerma, & K. S. Bárcena, *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (pág. 34). México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Filosofía . En *Planeación Estratégica po Áreas Funcionales* (pág. 40). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Metas. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (págs. 50-51). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Misión. En A. Lerma, & S. Bárcena, *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (págs. 34-37). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Valores. En *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (págs. 41-42). México: Alfaomega.
- Lerma, A., & Marquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning.
- Levin, R. (1988). *Estadística Para Administradores* (pág. 940). México: Prentice -Hall.
- Liendo, M. M. (2011). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo de las PYMES*. Recuperado de: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>
- Loaiza, C. (2019). *La evolución del Yo, la unión del Todo*. New York: Anaya.
- López, Á. (2016). *La técnica contable*. Madrid: Paraninfo.
- López, O. (2010). *Creando una empresa de éxito*. . Barcelona: Biblioteca Administrativa.
- López, R. (2013). *Modelo de Gestión*. Barcelona: Diaz de Santos.
- López, R., (2012). *Innovación de modelo de negocio: Propuesta de un Modelo de Holístico*. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf)
- Luis, C. (2009). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Quito.

- Lutterbeck, B. (2010). Producción orgánica. *Revista técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura*, 23-25.
- MAGAP. (2014). *Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de Leche y sus Derivados*. Recuperado de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu139957.pdf>
- Magreta, H. (2002). *Modelo de negocios*. México: Negociar Estudios. .
- Malhotra, K. N. (1998). *Investigación de mercado enfoque práctico*.
- Marcillo, C. &. (2010). *Economía Solidaria: Teoría y realidades de éxitos comunitarios. Historias de superación en Ecuador y Castilla La Mancha*. . Quito: Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.
- Maristany. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Martínez, M. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. México.
- Matus, C. (1978). *Momentos de la Planificación*. México.
- Medina, O. (2009). *Diccionario de administración de empresas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Mendoza Nolasco, I. (2009). *Fundación Pro-Empleo*. Productivo A.C.
- Mercado H., S. (2000). *Comercio Internacional I* (4ª ed., Vol. I). (Noriega, Ed.) México, México : Limusa.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. . MM Editores .
- Montaño, F. (2018). *Gestión y control del presupuesto de tesorería ADGN0108*. Málaga: I.C Editorial.
- Montaño, F. (2018). *Gestión y control del presupuesto de tesorería. ADGN0108*. Málaga: I.C Editorial.
- Moreno, J. (2001). *Manual de Administración de Recursos Humanos por competencias*. Quito.
- Mozas, A. B. (2006). *Desarrollo territorial y economía social*. Recuperado de: [www.cirierevistaeconomia.es/banco/5504\\_Mozas\\_y\\_Bernal.pdf](http://www.cirierevistaeconomia.es/banco/5504_Mozas_y_Bernal.pdf)
- Much, L. (2011). *Diseño de estructura organizacional*. México.
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica*. México: Trillas S.A.
- Munch, L. (2011). *Diseño de estructuras organizacionales*. (2ª ed.). México.
- Muñiz, G. (2010). *Guía Práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona: Breca Editorial.
- Muñiz, R. (2016). *Centro de Estudios Financieros*. 5ª ed. Bogotá: Ecoe.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral, Facultad de Psicología*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Muñoz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios*. Barcelona: Breca Editorial.
- Muñoz, R. (2011). *Marketing en el siglo XXI*.

- Ojeda, S. (2009). *La economía solidaria, un modelo de desarrollo social caso de estudio en el Ecuador Fundación Chankuap y Huertos G.Z., período 2001-2007*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- ONU, O. d. (2014). *Desarrollo Sustentable*. Madrid: Díaz de Santos.
- Orellana, M. (2007). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*. Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de [http://www.observatori.org/documents/eco\\_solidaria\\_cas.pdf](http://www.observatori.org/documents/eco_solidaria_cas.pdf)
- Orlando, S. I. (2004). *Interaprendizaje holístico matemático*. Ibarra.
- Orrego, C. A. (2005). *Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>
- Osterwalder, A. (2009). *Desarrollo de Modelos de Negocio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Plataforma Regional Andino . (2005). Washington: Estudio Regional Sobre Factores de Exito de Empresas Asociativas Rurales.
- Ponce , H. (2011). *Matriz FODA*. México: Pearson Educación.
- Porter , M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Proecuador. (2014). *Guía comercial Alemania*. Quito: S/N.
- Proecuador. (2016). *Guía del exportador*. Quito.
- Puerto de Manta. (Febrero de 2013). *Código Orgánico de la Producción y Comercio*. Recuperado de: <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/codigo-organico-de-la-produccion.pdf>
- Qualitysoft. (2016). *Instructivo general del exportador*. Quito: Quialitysoft.
- Ramirez, E. (2017). *Moneda, Banca y Mercados Financieros*. México D. F.: Industiral Atoto.
- Ramírez, Enrique Cornejo. (1996). Manual de exportaciones. En E. C. Ramírez, *comercio internacional* (pág. 8).
- Ramos, J. (2010). *Evaluación de negocios*. Madrid: Magus.
- Razeto, L. (. (2013). *¿Qué es la economía solidaria?*. Recuperado de: <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria> .
- Razeto, L. (2013). *La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto*. Recuperado de: <http://www.luisrazeto.net/content/la-econom%C3%ADa-solidaria-concepto-realidad-yproyecto>
- Reino, M.,. (2017). *Modelo de Gestión de Negocio para empresas de Transporte de Carga Pesada tipo tráileres del Cantón Cuenca*. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4828/1/11273.pdf>
- Rial, A. (2016). *El rol de la idiosincrasia en el desarrollo de Venezuela*. Caracas: Mars.
- Ricart, J. (2007). *The Missing Link in Strategic Management*. IESE Univ. Navarra .

- Rivas, Plata. (2008). *Maestría en Tecnología de la Construcción*. Recuperado de: <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2000). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodriguez, J. (2011). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (4ª ed.). México: Cengage Learning.
- Ruiz, J. (2014). *El cliente no siempre tiene la razón*. Málaga: La pirámide.
- Sampayo, L. (2016). *Manual de operaciones financieras*. Bogotá: Editorial de la Universidad Externado de Colombia.
- Sampieri. (2011). *Metodología, estadística y ciencias sociales*. Recuperado de: <http://metodoysociologia.blogspot.com/2011/06/resumen-de-sampieri-como-seleccionar.html>
- Sampieri, D. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sampieri, H. (2010). Diseño de la investigación. *eumed.net*, 5.
- Samuelson, P. &. (2009). *Samuelson, Paul & Nordhaus, William. (2009). Economía*. Boston: McGraw Hill.
- Sarria, A. (2002). *Economía solidaria, prácticas cooperativas y desarrollo local en el sur de Brasil*. Recuperado de: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/03\\_Sarria\\_43.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/03_Sarria_43.pdf)
- SCPM. (2013). *Normas de Constitución*. Recuperado de: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/NORMAS-DE-LA-CONSTITUCI%C3%93N-DE-LA-REPUBLICA.pdf>
- Sergio Viniegra. (2017). Un plan de negocios. En S. Viniegra, *entendiendo el plan de negocios* (pág. 13). ISBN.
- Steiner, G. (2000). *Planeación Estratégica*. México: Grupo Patria Cultural.
- Steiner, G. A. (1998). Planificación Estratégica. En G. A. Steiner, *Planeación Estratégica* (págs. 19-30). México: CECSA.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración, 10ª*. México: Pearson.
- Stiglitz, J. (2017). *La vida después de la deuda: Orígenes y resoluciones de las deudas*. Buenos Aires: Eudeba.
- Stoner, J. A., & Freeman, E. R. (1996). La Planificación. En J. A. Stoner, & E. R. Freeman, *Administración*. México: Hall Hispanoamericana S.A.
- Superintendencia de Bancos y COACS, D. (2018). *Superintendencia de Bancos y COAC'S. INCISO: Inclusión Financiera*. Quito: Visión.

- Tatsachen. (2015). *La actualidad de Alemania*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_spa.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/system/files/download/tatsachen_2015_spa.pdf)
- Tellado, C. (2017). *Esclava del deber*. Madrid: Diaz de Santoz.
- Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Recuperado de: <http://www.cusur.udg.mx/fodepal/articulos%20referentes%20de%20des%20susr/articulo%20s%20teor%C3%ADas%20de%20des%20>
- Tenas, M. (2018). *Préstamo para compra de vivienda y vinculación de ambos contratos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Travis, P. (2016). *Derecho Mercantil*. San Juan: Patria.
- Trespalacios Gutiérrez Juan, V. C. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores.
- Troya, A. (2008). *La Planeación Estratégica en la Empresa Ecuatoriana*. Cuenca: Publicaciones Universidad Andina Simón Bolívar.
- Velasco, F. (2010). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Madrid: Paidós.
- Velasco, F. (2010). *Aprender a elaborar un plna de negocio*. Madrid: Paidós Ibérica S.A.
- Vera, S. A. (2009). *Calameo: Técnico en Análisis y produccion de la información administrativa*. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>
- Vergara, E. (1989). *Manual para trabajadores sociales*. Buenos Aires.
- Villegas, C. (2010). *Investigación Transcompleja*. Venezuela.
- Wolfgang, E. (2017). *¡Quiero un crédito!: Cómo obtenerlo y conservarlo*. México D. F.: Selector.
- Y, R. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Yves, A. . (2011). *Generación de modelos de negocio*. Bruselas: Lie.





epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 14 / 08 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> SEGUNDO FABIAN EVAS ATUPAÑA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**1659-DBRA-UPT-2023**