



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CARTERA EN EL BANCO VISIONFUND  
ECUADOR S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA  
EN EL AÑO 2020.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTOR: Cerón Puente Kely Mayte**

**TUTOR: Msc. Ana Arciniegas C.**

**IBARRA 2022**

## RESUMEN

La eficiente gestión de cartera de una institución financiera consiste en el procedimiento más significativo para su crecimiento y desarrollo, el trabajo efectuado se basa en el estudio de la gestión de cartera de Banco Visionfund de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en el año 2020. Dicho trabajo se lo realizó, con la finalidad de analizar las deficiencias y debilidades del departamento de créditos y cobranza detectadas durante la investigación, que afectan el desempeño integral de cada una de las actividades establecidas. Para lo cual, desarrollamos la investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, empleando el método inductivo y descriptivo, con el cual se hizo uso de encuestas y entrevistas al personal del departamento de créditos. Por consiguiente, en el ámbito del personal, la mayoría de estos no se encuentran altamente capacitados en procedimientos y políticas del departamento de créditos; los controles mínimos de garantía para salvaguardar los recursos, representan un riesgo para su recuperación; la eficiencia de la gestión de recuperación de cartera se vio afectada por las medidas del Comité de Operaciones de Emergencia debido a las medidas de bioseguridad presentadas durante la pandemia COVID-19; los resultados de indicadores financieros esperados para el 2020 en referencia con los índices del sector de microcrédito a nivel nacional, reflejan deterioro en la capacidad de pago de los clientes, así como, el incremento en los índices de morosidad y aumentó en el nivel de endeudamiento de la institución. En consecuencia, la cartera del periodo 2020 es el reflejo de acciones y medidas presentadas durante la crisis, que buscaron minimizar el impacto de la recesión económica, las mismas que lograron mantener un escenario positivo a nivel nacional, y que, mediante las posibles estrategias presentadas, se podría optimizar los resultados esperados para periodos futuros.

**Palabras clave:** Gestión de cartera, intermediación financiera, Microcrédito, Morosidad, Evolución de cartera.

## ABSTRACT

The efficient portfolio management of a financial institution consists of the most significant procedure for its growth and development, the work carried out is based on the study of the portfolio management of Banco Visionfund of the city of Ibarra, province of Imbabura in the year 2020 Said work was carried out with the purpose of analyzing the deficiencies and weaknesses of the credit and collection department detected during the investigation, which affect the integral performance of each of the established activities. For which, we developed the research with a qualitative and quantitative approach, using the inductive and descriptive method, with which surveys and interviews with the credit department staff were used. Consequently, in the field of personnel, most of them are not highly trained in procedures and policies of the credit department; the minimum guarantee controls to safeguard the resources represent a risk for their recovery; the efficiency of portfolio recovery management was affected by the measures of the Emergency Operations Committee due to the biosafety measures introduced during the COVID-19 pandemic; the results of financial indicators expected for 2020 in reference to the indices of the microcredit sector at the national level, reflect a deterioration in the payment capacity of clients, as well as the increase in delinquency rates and an increase in the level of indebtedness of the institution. Consequently, the portfolio for the 2020 period is the reflection of actions and measures presented during the crisis, which sought to minimize the impact of the economic recession, the same ones that managed to maintain a positive scenario at the national level, and that, through the possible strategies presented, the expected results could be optimized for future periods.

**Keywords:** Portfolio management, financial intermediation, Microcredit, Delinquency, Portfolio evolution.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Cerón Puente Kely Mayte, para optar por el Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: "Análisis de la gestión de la cartera en el Banco Visionfund Ecuador "S.A". de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en el año 2020". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 12 días del mes de julio del 2022.



Firmado electrónicamente por:  
**ANA ISABEL  
ARCINIEGAS  
CALDERON**

---

Msc. Ana Arciniegas C.

C.I. 1001458064



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

#### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1004857205		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Cerón Puente Kely Mayte		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Pilanqui, Av. Carlos Emilio Grijalva, pasaje "B", casa 5-57		
<b>EMAIL:</b>	kmceronp@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06 2951248	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0990447679

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	Análisis de la gestión de la cartera en el Banco Visionfund Ecuador "S.A". de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en el año 2020
<b>AUTOR (ES):</b>	Cerón Puente Kely Mayte
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	12-07-2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Msc. Ana Arciniegas C.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de julio de 2022

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

Cerón Puente Kely Mayte

C.C.: 100485720-5

Msc. Bethy Chávez

Cargo: JEFE(a) DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## **DEDICATORIA**

Esta dedicatoria va para mi padre Dios, la fuente del amor infinito y de la paz absoluta, le dedico todos mis esfuerzos y batallas, porque cuando me creaba él ya me amaba, Pongo en sus manos este logro más, para que él sea el motor de mi vida como lo ha sido hasta este momento.

A mis padres que lucharon por mis sueños y me enseñaron lo lindo de poder cumplirlos, por descuidarse a sí mismos para cuidar de mí. Me gustaría decir que este ha sido mi logro y mi esfuerzo, pero sin duda no sería nada sin los padres que Dios me dio, y aunque uno nunca entiende algunas cosas, por algo pasan las cosas, y por algo lindo ellos son mis padres.

Kely Cerón

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento se dirige a Dios, quien dibujo mi camino, pinto sueños en un corazón perseverante y que instalo en él, la sabiduría y fortaleza en momentos decisivos de mi vida. Le agradezco porque su espíritu me guio sin fronteras y me llevó más allá de lo que yo podía soñar.

Con todo el amor le agradezco a mi familia que han estado conmigo en este duro camino; a mi padre Fabian por el ejemplo de dedicación, perfección y perseverancia. A mi madre Marcela por forjar mi carácter permitiéndome vencer todo obstáculo que se ha presentado, a mis hermanas Jennifer y Lized que supieron escuchar cada una de las dudas de una niña que iba creciendo. A todos y cada uno de mis seres queridos gracias por su amor, respeto y por confiar en mí.

Con un profundo agradecimiento a las personas que estuvieron en este proceso, a mis docentes, en especial a la Msc Ana Arciniegas que tuvo la paciencia de calmar las dudas de una mente curiosa, a mis amigos que me dieron fuerza para seguir en este largo camino, a mis sobrinas Cristell y Romina por cada día darme una razón para creer que soy capaz de lograr todo lo que me proponga, a Kevin por ser mi refugio en momentos de debilidad y cansancio, que estuvo para recordarme lo capaz que soy.

Kely Cerón

## **Presentación**

La finalidad del estudio consiste en realizar un análisis de la gestión de cartera del Banco Visionfund Ecuador "S.A" del periodo 2020, en base a los procedimientos y políticas que se desarrollan en el área de créditos, con el objetivo de identificar falencias y debilidades de dichos procesos que reducen la eficiencia de los resultados obtenidos, logrando establecer posibles soluciones y medidas que contribuyan a mejorar su situación económica.

En la unidad I de la investigación se desarrolla un diagnóstico situacional de la empresa, permitiendo tener un amplio conocimiento de su conformación, además se ha planteado objetivos generales y específicos enfocados en determinar la problemática de la institución.

En la unidad II se presenta el Marco referencial estructurado en base a la investigación documental de carácter científico mediante fuentes primarias y secundarias, que permitieron la recopilación de información relevante y verídica de temas relacionados a la gestión de cartera de entidades financieras. También se presenta la base legal con la cual se identifica la institución con la finalidad de que exista una mayor comprensión por parte del lector.

En la unidad III, se identifican los métodos, técnicas e instrumentos que contribuye a obtener la información necesaria para realizar un análisis de la gestión de cartera, además se establece la muestra para las entrevistas y encuestas aplicadas en el Banco Visionfund.

En el capítulo IV se presenta el diseño del estudio de caso en donde se refleja los resultados obtenidos mediante el uso de las técnicas de investigación, variables diagnósticas e indicadores, permitiendo conocer la situación económica de la institución e identificar las falencias y deficiencias en los procesos que se realizan. Se presenta el informe que expresa las incidencias encontradas, así como las recomendaciones que establecen posibles medidas

o estrategias que podrían ser aplicadas para mejorar la condición económica de la empresa.

El desarrollo del trabajo busca establecer posibles medidas y estrategias que den respuesta a la problemática detectada en base a la situación actual de la empresa y del impacto que tuvo el año 2020 sobre el desarrollo y crecimiento empresarial de la misma en comparación con el 2021, con la finalidad de contribuir a mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
PRESENTACIÓN.....	ix
UNIDAD I.....	19
1. DESCRIPCIÓN DEL CASO.....	19
1.1 Antecedentes.....	19
1.2 Justificación.....	20
1.3 Planteamiento del problema.....	22
1.3.1. Delimitación del espacio-geográfico.....	22
1.3.2. Delimitación del espacio temporal.....	23
1.3.3. Problemática.....	23
1.3.4. Formulación del problema.....	23
1.4 Interrogantes de la investigación.....	24
1.5 Objetivos.....	24
1.5.1 General.....	24
1.5.2 Específicos.....	24
UNIDAD II.....	26
2. MARCO REFERENCIAL.....	26
Introducción.....	26
Objetivo.....	26
2.1 Estado del arte.....	26
2.1.1 Gestión de cartera y riesgos.....	26
2.1.2 Morosidad y recuperación de cartera.....	27
2.1.3. Influencia del COVID-19 en la gestión de cartera.....	28
2.2 Marco teórico.....	30
Introducción.....	30
2.2.1 Términos Generales.....	30
2.2.1.1 El sistema financiero.....	30
Bancos.....	31

Instrumentos financieros.....	32
2.2.1.2 Proceso administrativo.....	33
Planificación .....	33
Organización .....	34
Dirección .....	35
Control.....	35
2.2.1.3 Control interno. ....	36
Ambiente de control.....	36
Evaluación del riesgo.....	37
Actividades de control.....	38
Información y Comunicación.....	38
Seguimiento.....	39
2.2.2 Términos específicos .....	40
2.2.2.1 Gestión de cartera .....	40
Cartera .....	41
2.2.2.2 Créditos bancarios .....	42
Microcrédito .....	42
Riesgo crediticio .....	43
Morosidad.....	44
Recuperación de cartera.....	45
2.2.2.3 Gestión de cobranza .....	46
Procedimientos de cobranza .....	46
Estrategias de cobranza .....	48
2.2.3 Términos Técnicos.....	48
2.2.3.1 Proceso contable .....	49
Estados financieros .....	50
Estado de situación financiera inicial .....	50
Estado de resultados .....	51
Estado de cambios en el patrimonio .....	52
Estado de flujo de efectivo .....	52
2.2.3.2 Análisis financiero .....	53
Indicadores financieros .....	54
Liquidez .....	54
Solvencia.....	56

2.3. Marco Legal e institucional.....	57
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	57
2.3.2. La ley General de Instituciones del Sistema Financiero .....	58
2.3.3. Código Orgánico Monetario y Financiero .....	58
UNIDAD III .....	60
3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA .....	60
3.1 Introducción .....	60
3.1.1 Objetivo .....	60
3.2 Enfoque de investigación.....	60
3.2.1 Investigación cualitativa .....	60
3.2.2 Investigación cuantitativa .....	61
3.3 Tipo de investigación .....	61
3.3.1 Investigación documental.....	61
3.4. Métodos.....	62
3.4.1. Método descriptivo.....	62
3.4.2 Método analítico .....	62
3.4.3 Cuadro de Mando integral.....	63
3.4.4. Método Du pont .....	63
3.5 Técnicas .....	64
3.5.1 Entrevista.....	64
3.5.2. Encuesta.....	64
3.5.3. Observación directa. ....	64
3.5.4. Árbol de problemas.....	65
3.6 Instrumentos .....	65
3.6.1 Cuestionarios.....	65
3.7. Tipo de muestra .....	65
3.7.1. Muestra.....	66
3.8 Variables.....	67
3.9 Indicadores .....	67
3.10. Matriz de relación .....	69
Etapas de procesamiento de datos.....	71
Análisis de datos .....	71
UNIDAD IV.....	73
1. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO .....	73

4.1. Recolección de la información .....	73
4.1.1 Introducción .....	73
4.1.2 Objetivo .....	73
4.1.3 Objetivos específicos .....	73
4.2 Análisis de la información .....	74
4.2.1 Análisis de entrevista.....	74
4.2.2 Análisis encuestas .....	77
4.2.3 Análisis de documentación .....	87
Manual de créditos .....	90
4.2.4. Análisis del control interno .....	95
4.2.5 Análisis F.O.D.A .....	101
4.2.5.1 Cruces estratégicos .....	102
4.2.5.2 Marco integral .....	103
4.2.6 Análisis cuantitativo .....	104
4.3 Redacción del informe .....	119
4.3.1 Información institucional .....	119
4.3.1.1 Misión .....	119
4.3.1.2 Visión.....	119
4.3.1.3 Valores .....	120
4.3.1.4 Organigrama .....	120
4.3.1.5 Incidencias.....	122
4.4 Presentación y Análisis de resultados del caso: Contrastación de las Preguntas de Investigación.....	127
CONCLUSIONES .....	129
RECOMENDACIONES.....	130
Bibliografía.....	131
Referencias Legales .....	135
ANEXOS.....	136
Oficio dirigido al Coordinador de carrera.....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procedimientos de cobranza .....	47
Tabla 2. Muestra de la encuesta .....	66
Tabla 3. Muestra de la entrevista .....	67
Tabla 4. Matriz de relación .....	69
Tabla 5: Formato para tabulación de datos .....	72
Tabla 6. Pregunta 8.....	84
Tabla 7. Pregunta 9.....	85
Tabla 8. Pregunta 10.....	86
Tabla 9. Metodología de banca comunal.....	91
Tabla 10. Rango de monto de grupo solitario.....	92
Tabla 11. Metodología individual.....	92
Tabla 12. Recuperación de cartera .....	94
Tabla 13. Control interno componente cliente .....	95
Tabla 14. Control interno componente capacidad de pago .....	96
Tabla 15. Control interno componente carácter.....	97
Tabla 16. Control interno componente colateral .....	98
Tabla 17. Control interno componente capital .....	99
Tabla 18. Análisis cinco "C" del crédito .....	100
Tabla 19. Análisis FODA.....	101
Tabla 20. Cruces estratégicos.....	102
Tabla 21. Porcentaje de cartera por metodología.....	104
Tabla 22. Conformación de cartera vigente y cartera vencida.....	105
Tabla 23. Morosidad por trimestre.....	106
Tabla 24. Evolución de cartera.....	107
Tabla 25. Evolución de cartera vigente .....	108
Tabla 26. Evolución de cartera vencida.....	109
Tabla 27. Análisis vertical y horizontal .....	110
Tabla 28. Indicador de liquidez .....	113
Tabla 29. Indicador solvencia.....	114
Tabla 30. Indicador de endeudamiento .....	115
Tabla 31. Indicador de morosidad .....	116

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Ubicación de Banco Visionfund.....	22
Figura 2 Términos generalaes .....	30
Figura 3. Instrumentos financieros .....	32
Figura 4.Términos específicos. ....	40
Figura 5 Clasificación de riesgos crediticios.....	44
Figura 6. Términos técnicos .....	48
Figura 7. Proceso contable .....	49
Figura 8. Formato de presentación .....	72
Figura 9. Existencia de manual .....	77
Figura 10. Funciones del departamento de créditos.....	78
Figura 11. Existencia de manual de políticas .....	79
Figura 12. Responsabilidades y obligaciones.....	80
Figura 13. Experiencia laboral.....	81
Figura 14. Conocimiento de procedimientos. ....	82
Figura 15. Conocimiento de procedimientos .....	83
Figura 16. Eficiencia del proceso .....	84
Figura 17. Causas de la no recuperación de cartera .....	85
Figura 18. Nivel de satisfacción de estrategias .....	86
Figura 19. Proceso de gestión de crédito .....	93
Figura 20. Balance Scordcare .....	103
Figura 21 Grupos de cartera. ....	104
Figura 22. Cartera vigente y cartera vencida.....	105
Figura 23. Morosidad del 2020.....	106
Figura 24. Evolución de cartera 2020 y 2021 .....	107
Figura 25. Evolución de cartera vigente .....	108
Figura 26. Cartera vencida y periodos .....	109
Figura 27. Método Dupont.....	117
Figura 28. Organigrama Banco Visionfund.....	121

## UNIDAD I

### 1. DESCRIPCIÓN DEL CASO

#### 1.1 Antecedentes

En el Ecuador su sistema bancario se encuentra conformado por instituciones financieras tanto públicas como privadas, entre ellas: Bancos, Cooperativas de ahorro y crédito, Mutualistas, etc. Según (Iñaki, 2018) menciona: “Los bancos constituyen la más significativa participación y el mayor porcentaje en el sistema financiero ecuatoriano con el 90% y son regulados por la Superintendencia de Bancos”. Por lo tanto, este organismo se encarga de proteger los ahorros de la ciudadanía en entidades como Banco VisionFund Ecuador, entre otras.

Banco Visionfund Ecuador es producto de la transición que tuvo la Fundación Fondo de Desarrollo Microempresarial conocido como “FODEMI”, la misma que inicia sus actividades el 05 de mayo de 1995, y que mediante la Resolución dispuesta por la Superintendencia de Bancos No. SB-DTL-2016-81 el 26 de agosto de 2016, se aprobó la transformación a Banco Visionfund Ecuador Sociedad Anónima.

El banco se encuentra sujeto a: la Superintendencia de Bancos del Ecuador, Banco Central del Ecuador, Auditorías externas regidas por la Ley de Compañías y por empresas calificadoras de riesgo especializadas en el sector financiero; con la finalidad de garantizar la transparencia de sus operaciones y la cooperación con los organismos de control que permitan garantizar la eficiencia en sus acciones y la merma de riesgos en activos.

VisiónFund cuenta con 26 años de experiencia en el mercado, lo cual le ha llevado a ser parte de una red internacional de instituciones financieras con presencia en 28 países a nivel global. Dentro del territorio ecuatoriano, su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, conformada

por 336 empleados, y sus sucursales son en total 17 agencias ubicadas en: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza, Esmeraldas, Manabí, Los Ríos entre otras.

La entidad está conformada por diferentes áreas y departamentos, entre las más principales se encuentran: área de negocios, área financiera, área de riesgos, departamento de operaciones, departamento de recursos humanos, departamento administrativo y seguridad, entre otros, los mismos que están establecidos en su estructura organizacional. Según (Ríos, 2019) menciona: “El gobierno corporativo comprende el sistema mediante el cual la institución define los roles y responsabilidades, con el afán de resguardar la seguridad de los recursos de terceros”. Dentro de Banco VisionFund el gobierno corporativo se encuentra establecido por la Junta General de accionistas, Gerencia General, Directorio, Gerentes de área y su finalidad es garantizar el crecimiento financiero de la entidad a través de la aprobación de estrategias para el mejoramiento de la organización

Banco Visionfund aporta a la sociedad con servicios financieros y no financieros, enfocándose así en la población más vulnerable por medio de diferentes métodos como son: microcréditos individuales o grupales y servicios para la banca comunal o grupo solidario. Por ello su labor se enfoca en alcanzar a ser el Banco líder en Ecuador y un referente en Latinoamérica.

## **1.2 Justificación**

Banco Visionfund Ecuador es una institución financiera que presta servicios financieros y no financieros, por lo que la gestión de cartera y depósitos de inversionistas contribuye al desarrollo progresivo de personas con escasos recursos. En el artículo científico publicado por la revista Dialnet, titulado “Intermediación financiera crecimiento económico” los autores (Tenjo & García , 2006) mencionan que la gestión de recursos económicos de la población con excedentes, hacia las personas con necesidades de inversión, representa un

dinamismo puro para el crecimiento económico de un país, debido a la creación de oportunidades para la población.

El análisis de la gestión de cartera se enfoca en identificar falencias presentes en procedimientos que la empresa desarrolla para mantener un control sobre la cartera crediticia, por la cual dicha gestión es la etapa más importante de una entidad bancaria ya que depende de su correcta ejecución, la garantía de generar un alta liquidez y rentabilidad de la empresa, a su vez la capacidad de financiar a terceros para mantener su compromiso con la sociedad mediante el otorgamiento de microcréditos.

La realización del estudio de caso contribuirá positivamente al impacto económico de la entidad, mediante la sugerencia de la implementación de estrategias que fortalezcan los procedimientos de gestión de cartera, se optimizará su sistema de cobranza logrando de esta forma una mayor eficiencia y eficacia en sus objetivos; además, el incremento en la recaudación de activos con la posibilidad de una reinversión en microcréditos ofertados a sus clientes.

Al ser una entidad financiera reconocida, está expuesta a un cambio constante, influido por nuevos factores internos o externos; por lo tanto, un análisis de la gestión de cartera de acuerdo con la situación actual de la empresa aportará en gran magnitud a la capacidad de optimizar los procedimientos establecidos por la empresa para el otorgamiento de créditos y su cobranza.

Este estudio es fundamental para el logro de mejoras en el sistema de gestión de cartera, con la finalidad de minimizar riesgos y de esta forma contribuir al incremento de la rentabilidad de Banco Visionfund y el bienestar de su personal. Igualmente, beneficiará a la población en general ya que al ofrecer una óptima gestión de cartera contribuirá a mantener una relación viable con sus clientes, garantizando el compromiso mutuo y el desarrollo de ambos.

### 1.3 Planteamiento del problema

Con la finalidad de determinar las debilidades y problemas que se suscitan en el Banco VisiónFund de la ciudad de Ibarra, se realizará un análisis de los procedimientos y políticas establecidas en la gestión de cartera.

Al ser un intermediario financiero, su actividad primordial consiste en tener la capacidad de garantizar a sus inversionistas el respaldo de sus recursos económicos, por lo tanto, una inadecuada gestión de cartera representaría no solo una pérdida económica institucional, sino la desacreditación frente a los usuarios de los servicios financieros y no financieros de la empresa.

Producto de deficiencias en los procesos desarrollados en el área de créditos y cobranza, la empresa no está en condiciones para alcanzar de manera idónea los resultados esperados en relación con los indicadores financieros de rentabilidad y solvencia; sumándole a esto los efectos negativos de la economía durante la crisis sanitaria y las disposiciones que se han presentado por los Organismos de control.

#### 1.3.1. Delimitación del espacio-geográfico

La investigación se va a realizar en el Banco Visionfund Ecuador “S.A”, con su matriz ubicada en la provincia de Imbabura, en la ciudad de Ibarra, Av. Jaime Rivadeneira, 6-88 y Av. Mariano Acosta.



**Figura 1.** Ubicación de Banco Visionfund

### **1.3.2. Delimitación del espacio temporal**

El periodo considerado para la realización del estudio es el ejercicio económico comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2020 de Banco Visionfund.

### **1.3.3. Problemática**

Dentro de las entidades financieras se desarrolla el proceso de gestión que se encarga de mantener un adecuado control de la cartera crediticia, enfocándose en hacer de sus procesos una guía que presente de forma clara, los procedimientos y políticas del departamento de créditos, con lo cual se logre recuperar de manera adecuada y oportuna los recursos económicos proporcionados por sus inversionistas.

Una entidad financiera debe garantizar la adecuada ejecución de procedimientos y controles de la cartera, a fin de salvaguardar los recursos de la empresa. Por lo tanto, al no desarrollar los procesos del área de créditos y cobranza de manera idónea y además presentar un incremento en el nivel de cartera vencida, puede generar una pérdida cuantiosa para la empresa.

En efecto dentro del Banco VisionFund, mediante una investigación previa se pudo identificar ciertos factores que afectan a la gestión de la cartera, así mismo a su recuperación, dando como resultado un decrecimiento en sus niveles de rentabilidad.

### **1.3.4. Formulación del problema**

La gestión de cartera de Banco Visionfund, se ha visto afectada por el nivel de conocimientos del personal de los procedimientos aplicables al departamento de créditos y la presencia de alteraciones en la gestión de cartera debido a las limitaciones de personal por disposiciones temporales del COE Nacional, por lo cual, esto influye negativamente en los resultados económicos de la entidad

como ejemplo: en el nivel de recuperación de cartera y rentabilidad de la empresa. Por ello es importante plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo incide la gestión de la cartera en la rentabilidad del Banco Visionfund Ecuador “S. A” en el año 2020?

#### **1.4 Interrogantes de la investigación**

¿Qué procesos comprenden la gestión de cartera en el Banco Visionfund Ecuador “S. A”?

¿Qué debilidades se pueden identificar en los procedimientos de gestión de cartera?

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la gestión de cartera del Banco Visionfund Ecuador “S. A”?

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 General**

Realizar un análisis de la gestión de cartera en el Banco VisionFund Ecuador S.A de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura en el año 2020, mediante el estudio de información financiera, contable y administrativa, con la finalidad de brindar posibles estrategias que mejoren la recuperación y cobranza de cartera.

##### **1.5.2 Específicos**

1. Elaborar la descripción del caso por medio de un análisis situacional, que permitan obtener un amplio conocimiento de la condición actual de la institución financiera para un oportuno análisis.

2. Establecer un Marco teórico idóneo para la investigación mediante el uso de recursos bibliográficos, con la finalidad de contribuir teóricamente al desarrollo de cada capítulo permitiendo brindar información confiable.

3. Determinar la metodología del estudio aplicable al Banco Visionfund, a través de técnicas y herramientas de investigación con las cuales se pueda generar un eficiente levantamiento de información brindando resultados significativos para el desarrollo del estudio.

4. Desarrollar el análisis del caso en base a la información recopilada en el trabajo de investigación, que permita establecer posibles soluciones a los problemas identificados en la gestión de cartera de la entidad.

## UNIDAD II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### Introducción

Esta unidad se encuentra conformada por tres componentes importantes: el estado del arte que menciona la recopilación de trabajos similares y sus respectivos resultados, el marco teórico en base al uso de recursos bibliográficos y la base legal que permite la familiarización con términos normativos. La información resumida busca ampliar conocimientos que permitan desarrollar un análisis de manera eficiente.

#### Objetivo

Establecer un marco teórico idóneo para la investigación mediante el uso de recursos bibliográficos, con la finalidad de contribuir conceptualmente al desarrollo de cada capítulo permitiendo brindar información confiable.

#### 2.1 Estado del arte

El análisis está conformado por investigaciones que se han realizado acerca de la gestión de cartera en entidades financieras, con el propósito de detectar problemas frecuentes, estrategias utilizadas y los procedimientos empleados en las mismas.

##### 2.1.1 Gestión de cartera y riesgos

Según el estudio realizado por (Chacón, 2020) titulado “Evaluación de la gestión de riesgos de crédito del Banco VisionFund Ecuador S.A. en la agencia de Tulcán, provincia del Carchi” menciona: “La entidad se encuentra afectada por la metodología de colocación, debido a que se trabaja con un solo segmento siendo este el microcrédito, por ello, no se puede atender a las diferentes necesidades crediticias de la población” (pág. 25). Es importante considerar este tipo de riesgo, debido a que limita la participación de la entidad en el mercado financiero y aún más, teniendo en cuenta la situación económica que atraviesa el país.

Por otra parte (Chacón, 2020) menciona: “En relación con factores externos que afectan a la empresa, se puede detectar el deterioro de la capacidad de pago de los clientes ya que se pone en riesgo la recuperación de la cartera, esto puede ocasionarse por varios factores tales como reducción de las ventas, sobreendeudamiento, reducción de ingresos” (pág. 26). Por ello, se considera importante el estudio de la gestión de cartera en la agencia de Ibarra, con la finalidad de analizar el endeudamiento de los clientes luego de la crisis sanitaria.

En el estudio “Manual de políticas y procedimientos para mejorar la administración del riesgo crediticio en la Sociedad Financiera Visionfund Ecuador de la ciudad de Ibarra” realizado por (Prado, Repositorio de la Universidad Técnica del Norte, 2016) menciona: “La principal fuente generadora de ingresos del banco es su proceso de crédito, por ende, debe ser estrictamente controlado para minimizar riesgos y evitar pérdidas que afecten el patrimonio de la entidad” (pág. 60). Una entidad financiera debe tener un continuo seguimiento que identifique, mida y controle riesgos inherentes con la finalidad de proteger el patrimonio de la entidad.

En el informe de “Calificación de riesgo sobre los estados financieros del 2017 de Banco VisionFund Ecuador”, realizado por (Hedian, 2017) menciona: “La institución es bien recibida en mercados financieros, aunque es posible la existencia de aspectos que debiliten su desempeño, pero que no altera su liquidez y rentabilidad. Mantiene una administración integral de riesgos adecuada con ciertas falencias en el ámbito operativo”. Es fundamental realizar un análisis de la gestión de cartera de la institución, a fin de determinar las variaciones de su nueva situación económica a raíz de la pandemia.

### **2.1.2 Morosidad y recuperación de cartera**

Según (Prado, Repositorio de la Universidad Técnica del Norte, 2016) en su trabajo de titulación: “Manual de políticas y procedimientos para mejorar la administración del riesgo crediticio en la Sociedad Financiera Visionfund Ecuador de la ciudad de Ibarra” manifestó: “La reducción de morosidad permite a la empresa mantener una imagen positiva frente a los inversionistas y clientes,

ayudando a mejorar la liquidez, para lo cual es necesario el empleo de procesos de gestión” (pág. 135). En una entidad bancaria, la morosidad es signo de una inadecuada gestión de cartera, la cual se podría solucionar mediante estrategias que optimicen la cobranza y recaudación, por ende, toda empresa debería plantearse este tipo de herramientas, aportando pautas para minimizar el riesgo.

Por otra parte, en el estudio “Evaluación de la gestión de riesgos de crédito del banco VisionFund Ecuador S.A. en la agencia Tulcán, provincia del Carchi” (Chacón, 2020) también manifiesta: “Se ha detectado casos en donde se puede evidenciar, que el proceso de cobranza de los asesores no es significativo para la entidad y debido a esto se produce un incremento en la cartera vencida” (pág. 25). Debido a esto, es importante realizar un análisis de cómo se encuentra el proceso de recaudación en la actualidad y la acción del banco para hacer frente a este.

(Sánchez, 2015) en su investigación “La gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda, en la ciudad de Puyo”, mencionó: “Uno de los factores que inciden sobre el sistema de cobranza que realiza una institución, es la inconformidad por parte de los clientes al no tener claro el monto a pagar o los intereses que se les está cobrando”. De igual forma en el Banco VisionFund, sus clientes no tenían conocimiento puntual acerca de los valores que adeudaban, consecuencia de la cuarentena y cese de actividades por la pandemia; lo mismo que dificultaba el cobro de estos valores.

### **2.1.3. Influencia del COVID-19 en la gestión de cartera**

(Equifax, 2020), en el estudio “Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional”, con el objetivo de estudiar los escenarios económicos que se vivieron en cada una de las actividades económicas del país, se procedió a un estudio de la estructura de la cartera de créditos de las instituciones del Sistema Financiero Nacional utilizando los niveles de créditos y emisiones de información en los organismos de control; de esta forma se pudo establecer los riesgos a los que se expone cuando no se desarrolla una adecuada actividad de gestión.

Los resultados de la investigación señalaron que la banca privada aportó al sistema financiero en un 76% para el año 2019, mientras que para el año 2020 el nivel de estados financieros aún no se puede medir de una forma exacta debido a los efectos de la pandemia. Por lo tanto, existen vacíos en las investigaciones de la gestión de cartera de instituciones financieras bancarias, que den a conocer en qué forma se vio afectada su rentabilidad debido a la crisis sanitaria.

En cuanto a la recuperación de cartera, tomando como base los estados financieros de las entidades del sistema financiero tanto público como privado, se pudo comprobar que los intereses de la cartera crediticia han ido en aumento, mostrando tasas variables entre 15% y 12%, además con saldos de \$762 millones para bancos y 27% para el Sistema Financiero Popular y Solidario. Por lo cual se determinó que existía un alto nivel de créditos sin cobrar o intereses atrasados, debido a la situación económica que se encuentra atravesando el país.

Luego del análisis de varios estudios, se puede asegurar que un eficiente procedimiento de gestión de cartera parte del adecuado otorgamiento de créditos, estudio de sus clientes y aplicación de medidas para la mitigación de riesgos, contribuyendo a garantizar la recuperación de activos financieros de la empresa y por ende la mejora de liquidez.

Congruentemente, se pudo identificar que existe un bajo nivel de estudios actuales realizados sobre la situación económica que atraviesan las entidades financieras, por lo cual no se puede definir claramente el alcance de los efectos de la crisis sanitaria y las nuevas deficiencias en los modelos de gestión de cartera.

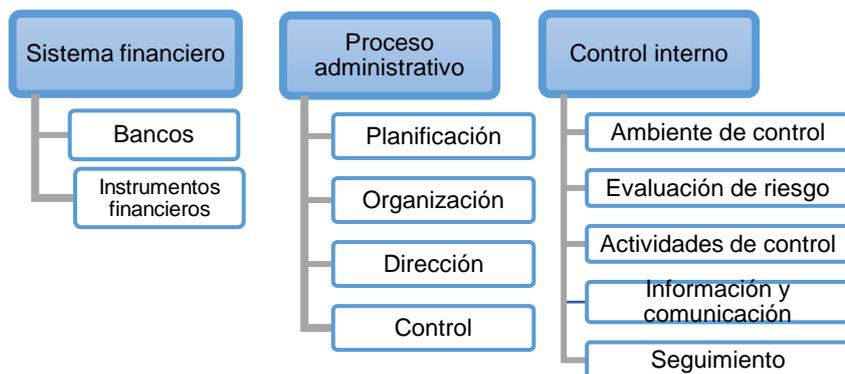
## 2.2 Marco teórico

### Introducción

La fundamentación teórica consiste en la recopilación de información relevante obtenida de fuentes secundarias, que sirven de sustento de un trabajo de investigación que permite ampliar el conocimiento y garantizar la validez del estudio. Por lo tanto, busca establecer conceptos ordenados de acuerdo con lo general, específico y técnico; aportando al desarrollo del análisis.

#### 2.2.1 Términos Generales

Se consideran términos generales debido a su uso frecuente en estudios de investigación ya que es información que se establece para el entendimiento del trabajo de forma general.



**Figura 2** Engloba los términos generalmente usados en investigaciones para contribuir a su desarrollo.

##### 2.2.1.1 El sistema financiero.

El sistema financiero es un conjunto de entidades, que constituyen el principal motor de las finanzas del país, permitiendo el desarrollo económico; las instituciones que lo integran en el sector privado son: bancos, mutualistas, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito. En el artículo científico publicado por la Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, titulado

*“El sistema financiero en Ecuador, herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio”*, sus autores ( Ordóñez, Narváez, & Erazo, 2020, pág. 2) mencionan que la participación de entes financieros contribuye a elevar los niveles de crecimiento y el bienestar de la población, dado que desempeñan un proceso fundamental en la economía. Por consiguiente, se puede identificar que el Banco Visionfund de acuerdo con su actividad económica y a su razón social, forma parte de este régimen; se encuentra sujeto al control de la Superintendencia de Bancos.

Este sistema cumple un papel fundamental, debido a que es el responsable de captar y promover el ahorro, canalizándolo hacia terceros. Según (González, 2017) menciona: *“Es el conjunto de instituciones financieras que se respaldan el desarrollo económico de un país, está conformado por el sector público y privado, receptan ahorros de personas con amplios recursos, con la finalidad de ponerlos a disposición de individuos que no tienen una buena capacidad de financiamiento”* (pág. 14).

### **Bancos.**

Un banco al comprenderse como un ente que negocia con inversiones de sus socios, aprovechando los recursos y ganando intereses; se encarga de participar como mediador entre ahorradores de dinero y solicitantes, negociando a través de activos financieros con el afán de garantizar la liquidez, rentabilidad y solvencia. *En el artículo científico publicado por la revista ECA Sinergia, titulado “Análisis de las entidades financieras comunitarias del Ecuador”* (Olga & Ponce, 2016), afirman que las instituciones bancarias se constituyen como personas de orden jurídico con derecho privado, previa autorización del estado; el cual otorga el permiso de funcionamiento y habilita la capacidad de intermediación financiera entre la ciudadanía. En el caso de Banco Visionfund es fundamental conocer la naturaleza y su papel dentro del sistema financiero, así como los organismos que rigen este sector, para garantizar eficiencia en cada una de sus operaciones.

Según (Samaniego, 2008) menciona: *“En el sistema bancario, los bancos se consideran intermediarios de operaciones de crédito mediante la recepción y el*

otorgamiento de créditos directos a clientes; una entidad bancaria capta recursos directamente de los ahorradores para posteriormente colocarlos como créditos directos a los prestatarios que solicitan estos recursos” (pág. 8).

## Instrumentos financieros

Los instrumentos financieros, son herramientas de inversión acordado entre dos partes, generando al tenedor de este, un activo financiero y representando al emisor un pasivo, es decir, son los recursos con los que opera una entidad bancaria. En el artículo científico publicado en la revista Redalyc, llamado “La medición de los instrumentos financieros de activo: Algunos aspectos relevantes a partir de las NIIF”, su autor (Peña, 2019) menciona que un contrato podrá ser liquidado por medio de instrumentos de patrimonio, los cuales pueden ser no derivados, es decir que el importe a recibir o a pagar puede variar, mientras que el derivado garantizará un monto fijo (pág. 37). La dinámica de estos valores para el Banco Visionfund, depende del nivel de riesgo que se enfrenta, es decir a mayor riesgo el tenedor obtendrá una mayor rentabilidad y viceversa.

Los instrumentos financieros se consideran todo tipo de contrato que origina un activo, pasivo o se convierte parte del patrimonio. Según (Álvarez, 2004) manifiesta: “el análisis financiero consiste en un sistema de información, que tiene como propósito brindar datos que definan la situación actual de la empresa y permita pronosticar su futuro, por lo que es muy importante analizar y conocer con más amplitud este tema en los siguientes contenidos” (pág. 10).

Según (Peña, 2019), los instrumentos financieros son:

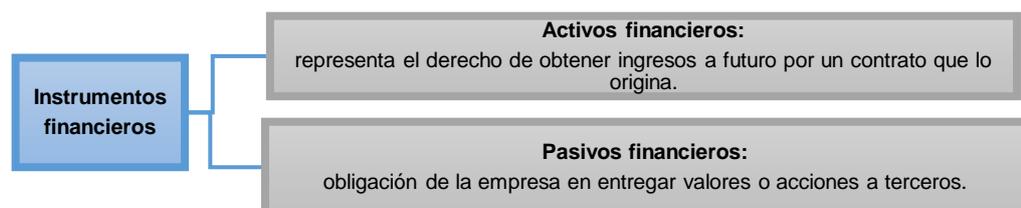


Figura 3. Instrumentos financieros

Fuente: La medición de los instrumentos financieros de activo: Algunos aspectos relevantes a partir de las NIIF- (Peña, 2019)

### **2.2.1.2 Proceso administrativo.**

Se puede definir al proceso administrativo, como el conjunto de pasos que permiten planificar el desarrollo de actividades, mediante la organización de funciones, para luego ser dirigidas y controladas por el personal de una entidad, enfocando estos esfuerzos al logro de objetivos institucionales. En el artículo publicado por la revista Scientia et Technica titulado *“Origen de los actuales procesos administrativos”* el autor (Ríos, 2004), argumenta que este tipo de herramientas constituye el conjunto de: materiales, equipos, procedimientos, recursos y personal; que son empleados para obtener resultados esperados. Por ende, es importante considerar estos términos a fin de comprender los procedimientos implementados en la institución objeto de análisis, que puedan ayudar al cumplimiento y organización de sus objetivos.

Toda organización, que busca alcanzar el éxito y mejora en su gestión, se ve en la obligación de implementar procesos administrativos. Según (Hernandez, Aguilar, & Hernandez, 2018) mencionan: *“Es el instrumento que se utiliza en las empresas para contribuir al logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales, mediante el uso de recursos con el fin de obtener calidad en el funcionamiento de una entidad”* (pág. 2).

#### **Planificación**

Se puede interpretar como el implemento de una estructura, que distribuye plazos, recursos y personal, para alcanzar de manera eficiente metas establecidas mediante la priorización de los resultados que se espera alcanzar. En el artículo científico publicado en la revista Ciencias Sociales y Económicas – UTEQ, titulado *“Planeación financiera empresarial, aproximación a su estudio desde una revisión bibliográfica”*, sus autores (Cevallo, Montilla, Biler, & Cevallos, 2020), concuerdan en que representa una herramienta capaz de garantizar el éxito económico, mediante el uso de estrategias que solucionen problemas que una organización, pretende radicar en un próximo periodo de tiempo. Esta información es necesaria para identificar procesos establecidos en

esta institución financiera, además, en esta etapa es fundamental que se implementen estrategias que ayuden al logro de sus objetivos.

Para elaborar una planificación es necesario partir del conocimiento de la situación actual de una entidad, para saber a dónde se desea llegar. Según (González A. , 2015) menciona *“Es el inicio del proceso administrativo, sin su aplicación todo lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaria sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro”* (pág. 58).

## **Organización**

La organización representa la manera idónea de ordenar y distribuir las actividades, de forma sistematizada para todo el personal. Además, también se establecen reglas y lineamientos que deben ser respetados y ejecutados de acuerdo con lo planificado. En el artículo científico publicado por la revista Omnia, titulado *“Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso”*, sus autores (Marín & Atencio, 2008) mencionaron que es un proceso en el cual se agrupa, ordena y sintetiza actividades de importancia para una entidad, con lo cual se busca en primera instancia reducir falencias y aumentar la eficiencia, a la vez que se ordena la estructura de una empresa y se coordina sus métodos gerenciales. Por lo tanto, para esta institución financiera es fundamental que se organicen las actividades a realizar, para garantizar la efectividad en cada una de ellas.

Es el proceso de distribuir todos los recursos que dispone una empresa de acuerdo con políticas. Según (Cano, 2017) menciona: *“La organización es una etapa integrada por personas, procesos y recursos, con propósitos comunes; representa la herramienta capaz de establecer armonía y sistematización en los procesos”* (pág. 18).

## **Dirección**

El objetivo de implementar esta etapa es lograr que los miembros de una organización ejecuten determinadas tareas con responsabilidad y de esta forma contribuir al desarrollo de la entidad. En el artículo científico publicado por la revista Omnia, titulado *“Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso”*, sus autores (Marín & Atencio, 2008) mencionaron que se define como el proceso en el cual se coordinan las actividades de subordinados con un objetivo en común, también, se centra en dirigir los altos niveles de producción o la mejora de calidad en servicio, manteniendo motivado al personal. Por lo tanto, el Banco Visionfund, debe mantener una dirección sobre su personal de manera que se logre ejecución eficiente de las actividades, manteniendo motivado al personal y ejerciendo liderazgo sobre ellos.

Según (Blandez, 2016) menciona: *“Se define como el esfuerzo de los demás para lograr el objetivo esperado, implica: determinar cómo se dirigirá el recurso humano y determinar el estilo de dirección oportuno, orientar a los individuos al cambio, determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones”* (pág. 6).

## **Control**

Es necesario dar seguimiento a las tareas que se ejecutan con la finalidad de lograr los objetivos planteados y evaluar el desarrollo de la organización. En el artículo científico publicado por la revista Omnia, titulado *“Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso”*, sus autores (Marín & Atencio, 2008), mencionan que es un proceso mediante el cual la administración compara lo que se está haciendo, con lo que se tendría que haber realizado, manteniendo estándares señalados en la planificación; es la etapa que evalúa las actividades y mide la eficiencia. La institución financiera deberá establecer procedimientos de control, como la supervisión de actividades de manera periódica, que permitan monitorear de cerca el avance, ejecución y eficiencia de procedimientos establecidos.

Según (Ramírez, 2016) menciona: *“Es constatar los procesos que fueron elaborados, con lo que se está logrando, por lo cual, para el control, se aplican principios, normas y técnica que sirve como guías para quienes ejecutan los trabajos y como medios para medir e impulsar sus acciones”* (pág. 156).

### **2.2.1.3 Control interno.**

Al hablar de control interno se considera como un instrumento de gestión empresarial, que tiene el propósito de salvaguardar los recursos de la entidad, proporcionando seguridad para cumplir objetivos, además está conformado por: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación. (Serrano, Señalin, Vega, & Herrera, 2017) en su artículo científico publicado en la revista Espacios, llamado *“El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas (Ecuador)”* mencionan que es una herramienta que cuenta con instrucciones, directrices y medios que sustentan la adecuada ejecución de actividades. Es fundamental considerar los principios de eficiencia, eficacia y economía del control interno, sobre todo en instituciones financieras, se debe tener en cuenta el cumplimiento de planes en concordancia con normas legales y regulaciones establecidas

Es un mecanismo empleado obligatoriamente por toda la organización, garantizando el adecuado manejo de los recursos tanto humanos, materiales y financieros. Según (Ladino, 2009) menciona *“El Control Interno es un proceso compuesto por mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de alcanzar el logro de objetivos”* (pág. 8).

#### **Ambiente de control.**

*Es el conjunto de factores que caracterizan el entorno en el que se desarrolla la organización y que establece los comportamientos a seguir; comprende actitud, valores éticos y morales del personal.* En el artículo científico publicado por la Revista Kilkana Sociales, titulado, *“Evaluación de Control Interno bajo el*

*Método Risicar: Caso servicios bancarios*”, su autor (Ordoñez, 2016) menciona que comprenden los valores y la filosofía empresarial de una organización, con la cual se manejan y espera que se aprecie en toda la empresa, esto influye en el desempeño del personal y de visitantes, por lo que es importante ya que puede tener impacto en el cumplimiento de sus objetivos. Las instituciones financieras deben considerar la importancia de la administración y su manera de ejecutar las acciones de acuerdo con las políticas de recursos humanos establecidas para el efecto.

Según la (Contraloría General del Estado, 2014) menciona: *“El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una empresa desde la visión del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados”* (pág. 4).

### **Evaluación del riesgo.**

Este componente del control interno permite a una organización conocer los riesgos que impactan en su desempeño, permitiéndole analizarlos y presentar mecanismos de defensa para mitigarlo. En el artículo científico publicado por la Revista Kilkana Sociales, titulado, *“Evaluación de Control Interno bajo el Método Risicar: Caso servicios bancarios”*, su autor (Ordoñez, 2016) menciona que es la fase fundamental para detectar falencias en la gestión empresarial, basándose en riesgos de la empresa que afectan el rendimiento de la misma, como pueden ser: cambios políticos, demográficos, ausencia de manuales o estrategias. Esto le permitirá al Banco VisionFund tener conocimiento acerca de la forma en que los factores tanto internos como externos impiden el logro de sus objetivos y desarrollar estrategias que minimicen los riesgos detectados.

Se entiende como la identificación, análisis y respuesta a los riesgos de una institución. Según (Contraloría General del Estado, 2014) menciona: *“La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar,*

*analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos” (pág. 8).*

### **Actividades de control.**

Comprenden la serie de procedimientos que sustentan la ejecución de actividades realizadas por la empresa, que ayudan a la gerencia para llevar a cabo el uso de instrucciones que minimicen los riesgos detectados, para evitar su incidencia. En el artículo científico publicado por la Revista Kilkana Sociales, titulado, *“Evaluación de Control Interno bajo el Método Risicar: Caso servicios bancarios”*, su autor (Ordoñez, 2016) menciona que es el conjunto de medidas establecidas por una empresa para ser ejecutadas de manera general por todos los empleados, con el propósito de responder a los riesgos que han sido detectados y que puedan afectar el cumplimiento de objetivos. La adecuada aplicación de actividades de control le permitirá al Banco Visionfund, alcanzar un nivel de confianza sobre sus procedimientos, garantizando de esta manera el logro de resultados óptimos.

Son estándares establecidos mediante políticas y procedimientos, para garantizar que se realicen de forma eficiente. Según la (Contraloría General del Estado, 2014) menciona: *“Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones., incluyendo una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos, entre otros”* (pág. 10).

### **Información y Comunicación.**

El proceso de control interno tiene la función principal de identificar, recoger, procesar y emitir información con los hechos detectados de acuerdo con las operaciones internas o externas de una organización, buscando que se pueden tomar decisiones a tiempo. En el artículo científico publicado por la Revista

Kilkana Sociales, titulado, *“Evaluación de Control Interno bajo el Método Risicar: Caso servicios bancarios”*, su autor (Ordoñez, 2016) menciona que la comunicación debe ser prioridad para la empresa, ya que mediante este mecanismo se agiliza procesos, se garantiza el cumplimiento de otros y por ende la entidad tiene a progresar; las organizaciones deben enfocarse en mejorar su estructura organizacional a fin de que la información llegue de manera oportuna. Es necesario que Banco Visionfund optimice el uso de los reportes de información, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de actividades por parte del personal, las mismas que se desarrollarán de manera más ágil y en los plazos establecidos.

Según la (Contraloría General del Estado, 2014) menciona: *“El sistema de información y comunicación está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras dentro de una empresa. La calidad de la información que brinda el sistema contribuye a la máxima autoridad, la capacidad de adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable”* (pág. 12).

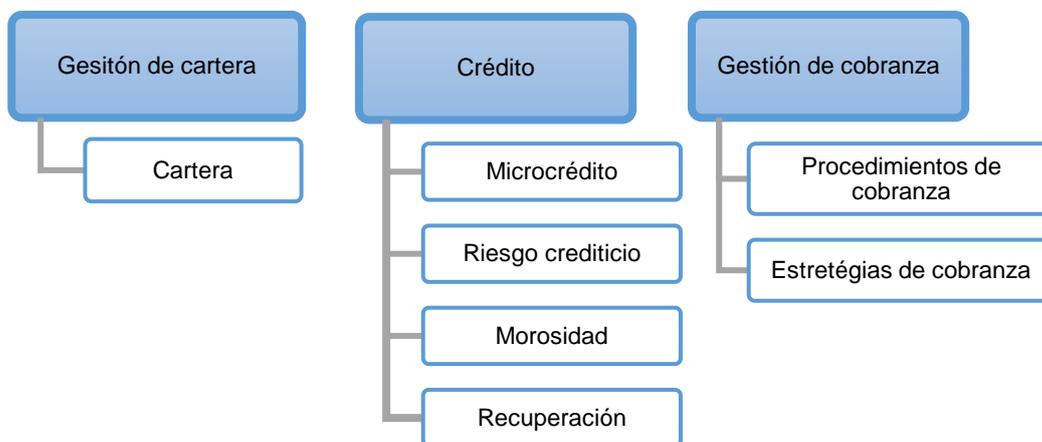
### **Seguimiento.**

Este componente busca evaluar la calidad de desempeño de los procedimientos establecidos para reconocer y mitigar el riesgo, esperando resultados positivos que ayuden al desarrollo de la empresa; a su vez, efectúa actividades de monitoreo de forma casual, realiza evaluaciones individuales y reporta condiciones. En el artículo científico publicado por la Revista Kilkana Sociales, titulado, *“Evaluación de Control Interno bajo el Método Risicar: Caso servicios bancarios”*, su autor (Ordoñez, 2016) menciona que el proceso se lo realiza con la finalidad de monitorear las actividades empresariales, para detectar falencias aún después de establecer medidas correctivas y de esta manera incorporar mejoras a la gestión cuidando de que sea flexible y adaptable. Es oportuno que la institución financiera efectuó este proceso, que le permita informar cualquier deficiencia detectada en el sistema de control interno, con la finalidad de implementar medidas correctivas.

Según (Contraloría General del Estado, 2014) menciona: “Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud” (pág. 16).

### 2.2.2 Términos específicos

Son considerados así por su participación esencial en el desarrollo del trabajo de investigación, que busca ser sustento de conceptos específicos.



**Figura 4.** Nombra los conocimientos específicos utilizados para referir al tema general de la investigación.

#### 2.2.2.1 Gestión de cartera

Representa los procedimientos que desarrollan las entidades financieras a fin de gestionar sus activos, lo cual consiste en la toma de decisiones en base al nivel de inversión que se va a realizar, que tipo de procedimientos se establecen y definir el perfil de los posibles cliente. En el artículo científico publicado por la revista Visionario Digital, titulado “Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito” sus autores ( Masaquiza,

Tite , López , & Mayorga, 2021) mencionan que este proceso se resume como el conjunto de datos obtenidos de la cartera y procedimientos aplicados para su manejo; como se vio en la pandemia Covid-19, es vulnerable a riesgos inherentes, que la empresa debe prever”. Es indispensable para el Banco VisiónFund, desarrollar procesos que contribuyan a una mejora en la gestión de cartera, con la finalidad de establecer un correcto perfil del cliente, garantizar la no utilización de procesos de cobranza judiciales, recuperar la cartera de manera óptima y puntual, teniendo así la capacidad de ofrecer nuevos créditos, mejorar su rotación y por consiguiente el incremento de su rentabilidad.

Consiste el proceso sistemático de las cuentas por cobrar pertenecientes a la asignación de créditos y valores a terceros. Los autores (Bezares, Madariaga, & Santibañez, 2000) mencionan: *La gestión de cartera se puede definir como el componente que tiene que ver sobre la decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo con una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello”* (pág. 26).

## **Cartera**

La cartera representa el conjunto de clientes que han accedido a la prestación de un activo que dispone una entidad, organizados de acuerdo con las preferencias y necesidades de estos, depende de la calidad del control que se ejerce sobre esta, para garantizar buenos resultados y se lo logra, manteniéndola actualizada y completa. Esto se puede argumentar con lo que indica el artículo científico titulado *“Stress-Testing para carteras de crédito del Sistema Bancario Mexicano”* de los autores (Jiménez & Benavides, 2015), quienes afirman que el comportamiento de la cartera, frente a varios factores como geográficos, políticos, demográficos entre otros, permite conocer la vulnerabilidad con la que trabaja una entidad, teniendo en cuenta que estos rubros son el sustento de sus actividades. Es necesario que Banco Visionfund, maneje una cartera de clientes a quienes se les ha realizado un análisis profundo de su historial, previo a la otorgación de créditos, conociendo su situación económica, capacidad de endeudamiento y su solvencia, con el propósito de salvaguardar sus recursos.

Los autores (Bezares, Madariaga, & Santibañez, 2000) mencionan: *“Es el conjunto de documentos en los que constan los derechos de activos financieros con los que una entidad bancaria negocia, por otra parte, representa la cantidad de clientes que se dispone y se encuentran registrados en el banco”*. (pág. 26).

#### **2.2.2.2 Créditos bancarios**

Representa el rubro que una situación financiera otorga a una persona natural o jurídica, que busca por varios motivos un préstamo de excedentes de efectivo. En el artículo científico en su revista Quipukamayoc, titulado “Gestión crediticia y la morosidad del Banco Pichincha del Perú, período 2019”, su autor (Hinostroza, 2019) menciona que son salidas de dinero a favor de terceros que buscan entidades que financien sus necesidades, el otorgamiento de créditos se relaciona directamente con el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa. Es de suma importancia que Banco Visionfund, realice un estudio de los plazos establecidos, tasa de interés, capital y el interés por mora fijada para los créditos bancarios; con la finalidad de garantizar que se establezcan estos parámetros de forma adecuada y contribuya a la liquidez de la empresa.

Una empresa bancaria presta servicios de financiación, adquiriendo beneficios por el interés. Según el autor (Montaño, 2010) menciona: *“El crédito se puede definir como la confianza dada o recibida a cambio de un valor. La palabra proviene del latín CREDITUM, asentimiento, es decir, aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto, se otorga crédito cuando existe confianza en que el sujeto del mismo cumplirá la obligación que ha contraído”*. (pág. 12).

#### **Microcrédito**

Los microcréditos son un importe destinado a mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias e incrementar el capital de trabajo”; es la otorgación de préstamos menores a personas que no cuentan con una garantía real, que desean establecer negocios y generar ingresos. En el artículo científico publicado por la revista de Estudios Cooperativos Revesco, *“El enfoque financiero vs. el enfoque social del microcrédito. Un análisis comparativo*

*mundial*” los autores (Céspedes & Gonzáles, 2015) menciona que los microcréditos pueden ser considerados como un alivio a sus problemas financieros y autosostenibilidad, de aquí parte los llamados micro seguros que se presentan para fines de salud. En relación con los microcréditos, el Banco Visionfund, debe reconsiderar los requisitos solicitados para la otorgación de créditos, a fin de sustentar de manera prudente el cobro de los mismos y la recuperación de su inversión. Este segmento va dirigido a personas que carecen de recursos y buscan nuevas fuentes de ingreso. Según (Gonzáles M. , 2010) menciona: “Los microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que éstos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias” (pág. 11),

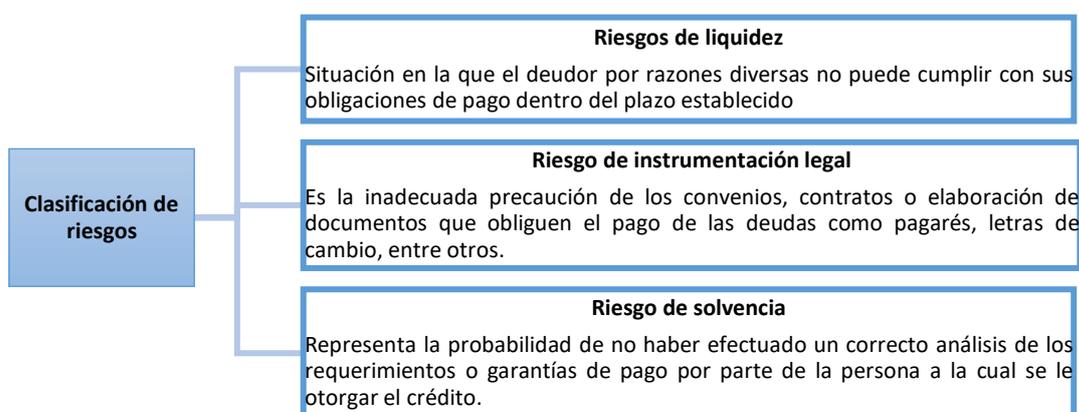
Los microcréditos son un importe destinado a mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias e incrementar el capital de trabajo”; es la otorgación de préstamos menores a personas que no cuentan con una garantía real, que desean establecer negocios y generar ingresos. En el artículo científico publicado por la revista de Estudios Cooperativos Revesco, “*El enfoque financiero vs. el enfoque social del microcrédito. Un análisis comparativo mundial*” los autores (Céspedes & Gonzáles, 2015) menciona que los microcréditos pueden ser considerados como un alivio a sus problemas financieros y autosostenibilidad, de aquí parte los llamados micro seguros que se presentan para fines de salud. En relación con los microcréditos, el Banco Visionfund, debe reconsiderar los requisitos solicitados para la otorgación de créditos, a fin de sustentar de manera prudente el cobro de los mismos y la recuperación de su inversión.

### **Riesgo crediticio**

En el caso de los créditos toda empresa bancaria, debe tomar decisiones que permitan reducir el riesgo de la no recuperación de cartera, de esta manera garantizar la eficiencia y eficacia en la generación de liquidez. En el artículo publicado por la Revista Redalyc, titulado “*Análisis de riesgo crediticio, propuesta*

del modelo Crédito Scoring” sus autores (Ludovic & Gallegos, 2018) mencionan que es valor presente de una deuda debido a la falta de pago de un socio a sus obligaciones, debido a esto hay debilidades en sistemas bancarios ya que no logran recuperar su liquidez como se prevé cuando se establecen contratos. Es importante que la entidad financiera, elabore políticas de crédito ajustables a la nueva realidad económica de sus clientes, sin descuidar sus propios intereses, con el objetivo de obtener una mayor aceptación en relación con otras instituciones, esto le permitirá ampliar su mercado.

Una institución financiera debe reconocer el riesgo de sus operaciones, al enfrentarse a factores que alteren su comportamiento. Según (Amar, Puajadas, & Lloret, 2012) mencionan: “Se define como la pérdida que se puede producir por el incumplimiento de un cliente de las obligaciones derivadas de un contrato, por lo cual se pone en duda la recuperación del mismo” (pág. 31).



**Figura 5** Clasificación de riesgos crediticios

**Fuente:** Análisis de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda, limitando en el año 2016

## Morosidad

Comprende la cartera vencida o los créditos bancarios que no se encuentran cumplidos, de acuerdo con los pagos acordados por la institución y el deudor; además es sinónimo de problemas macroeconómicos debido a crisis en bancos. En el artículo científico publicado por la revista ECA Sinergia, titulado “Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia” sus autores (Vallejo, Torres, & Ochoa, 2021) mencionan que es la ausencia de pagos percibidos

procedentes de los deudores por obligaciones con las instituciones financieras, lo cual representa un problema principal al momento de gestionar carteras y generar liquidez. El Banco Visionfund debe realizar esfuerzos conjuntos mediante políticas y procedimientos, que permitan reducir el nivel de morosidad, logrando así una mayor rotación de su cartera, lo que le permitirá además incrementar el nivel de rentabilidad.

La morosidad en una entidad bancaria significa disminución de sus activos financieros, debido al pago retrasado. Según (Brachfield, 2004) menciona: *“La palabra morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar a aquellos créditos que no se han cobrado después de su vencimiento como para denominar aquellos créditos definitivamente incobrables y que se cargarán directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes”* (pág. 31).

### **Recuperación de cartera**

Consiste en el proceso de cobranza que se realiza con el afán de recaudar valores que se consideraban difíciles de recuperar, procedentes de cuentas por cobrar de créditos otorgados. En el artículo científico publicado por la revista científica de la ESPE, titulado *“Impacto de la recuperación de cartera vencida en la liquidez de la empresa pública de telecomunicaciones”*, su autor (Velásquez, 2017) asevera que la recuperación de cartera es tal vez el papel más importante que tiene la gestión financiera, ya que representa un reto para la empresa la recaudación de dichos valores que han pasado incluso a procesos legales. La recuperación de cartera de la institución financiera contribuye a obtener ingresos que faciliten la ejecución de actividades y la obtención de utilidades, para lo cual debe contar con las condiciones óptimas para ofrecer financiación por medio de créditos otorgados a sus clientes, en condiciones favorables para los dos actores.

Es el inicio de una serie de acciones y gestiones de notificación, que buscan la respuesta del cliente para establecer estrategias de pago y garantizar el cumplimiento de sus obligaciones. Según (Munch, 2010) menciona: *“es la*

*aplicación de medidas para lograr recaudar valores que han sido considerados dentro de la cartera vencida de una entidad bancaria, por lo cual se emplean recursos empresariales y judiciales” (pág. 28)*

### **2.2.2.3 Gestión de cobranza**

La gestión de cobranza se comprende como los procesos que permiten tener un mayor control sobre los cobros a recibir por pago de deudas, es el conjunto de estrategias y fases empleadas para cobrar valores prestados a terceros, lo cual se puede validar con el artículo científico publicado por la Revista Polo de Conocimiento llamado: *“Gestión de cobranzas en empresas, Ecuador”*, sus autores (López & Velástegui, 2021), mencionan que es el proceso que contribuye a cobrar valores de créditos otorgados, las funciones realizadas por el personal, las decisiones tomadas por la junta directiva y que buscan prevenir altos niveles de morosidad. El Desarrollo de una oportuna gestión de cobranza en el Banco Visionfund, contribuye a lograr el pago puntual de los créditos otorgados a los clientes, así como favorecer a la recuperación de activos financieros y a establecer una posición financiera sólida para la institución.

Se entiende como el conjunto de actividades a ser desarrolladas y estrategias empleadas para lograr la recuperación de valores. Según (Munch, 2010) menciona: *“La gestión de cobranza o cobro se refiere a exigir el pago, pues al interior del área de cuentas por cobrar la visión debe ser la de completar ventas y hacer espacio para nuevos pedidos, entendiendo que un componente básico para ello es recibir el pago” (pág. 25).*

### **Procedimientos de cobranza**

Es recomendable para una entidad financiera el uso de procedimientos que busquen el cobro de valores otorgados en créditos, los mismos que pueden variar dependiendo de la institución financiera. En el artículo científico publicado por la revista ECA Sinergia, titulado *“Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia”* sus autores (Vallejo , Torres, & Ochoa, 2021)

mencionan que comprende un proceso formal mediante el cual se efectúa un conjunto de técnicas para el cobro de cuentas de un producto o servicio prestado, debidamente justificados con documentos contables que amparen su origen y naturaleza. Resulta indispensable establecer procedimientos claros para la gestión de cartera ejerciendo un mayor control sobre sus cuentas por cobrar, lo que le permitirá obtener resultados positivos de recaudación por medio del uso de notificaciones, llamadas, visitas entre otros.

Según (Redon, 2018) menciona: “Se considera como el detalle de procesos a realizar por una empresa, con un cliente que está adeudando a valores a la entidad, con la finalidad de recuperar estos valores, cada empresa varía estos métodos dependiendo su eficiencia”.

A continuación, se detallan algunos procedimientos más reconocidos y utilizados en las entidades, los mismos que tienen el objetivo de ser la respuesta al riesgo existente.

*Tabla 1 Procedimientos de cobranza*

Procedimiento	Descripción	Actividad	Importancia
<b>Notificación al cliente</b>	Comunicación por escrito al deudor de la obligación.	Envío de cartas formales, informando el pago de la factura	Dar a conocer al cliente, la situación de vencimiento de su deuda.
<b>Llamadas telefónicas</b>	Técnica utilizada para mantener un diálogo con el cliente.	Llamar al cliente e informarle el valor adeudado y número de días de atraso	Le permite al deudor resolver sus dudas y llegar a un acuerdo.
<b>Visitas personales</b>	Son mayores términos ya que se hace uso de personal de la empresa.	Envío de un agente de cobranzas al domicilio o trabajo del deudor	Represente para la empresa una evidencia de la gestión de cobranza realizada.
<b>Contratación de agencias de cobranza</b>	La empresa paga los servicios de un agente de cobranza especializado.	Se busca renegociar la deuda a fin de obtener una respuesta positiva, por parte de una entidad externa.	Es un punto de retorno, en el cual el deudor puede obtener descuentos, plazos y otros comodines para el pago de la deuda.
<b>Proceso legal</b>	Llevar el caso a informes periciales y uso de servicios profesionales.	Se realiza un juicio en contra del socio que adeuda.	La mayoría de las veces la empresa logra recuperar gran parte de sus activos prestados.

**Fuente:** Actualización a los manuales que se aplican en la gestión administrativa y financiera de Mutualista Imbabura, ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura

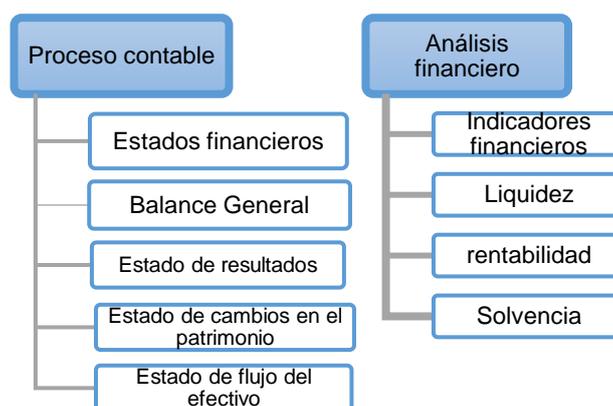
## Estrategias de cobranza

Son programas conformados por acciones a seguir, que tienen la finalidad de proporcionar viabilidad a la organización en puntos claves para alcanzar su desarrollo y cumplimiento de metas. En el artículo científico publicado por la Revista Arbitrada Interdisciplinaria Kimona, titulado “*El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos*”, sus autores (Ordóñez, Narváez, & Erazo, 2020) concuerdan en que este tipo de procedimientos se aplican en base a la necesidad de optimizar cierto proceso, el cual se enfoca en disminuir un riesgo que afecte al crecimiento organizacional. En el caso del Banco Visionfund, con la implementación de este tipo de medidas, se busca lograr acuerdos bilaterales por medio de la asignación de recursos y líneas de acción que vayan en beneficio de los dos actores.

La aplicación de estas medidas, son para guiar los procedimientos establecidos y garantizar su efectividad. Según (Castro & Morales, 2014) mencionan que: “*Son procesos sistematizados, enfocados a dar respuesta a falencias en el logro de objetivos, empleando recursos y tomando medidas desde la alta gerencia*” (pág. 83).

### 2.2.3 Términos Técnicos

Es información precisa utilizada en investigaciones para definir conceptos concretos en los que se basa el estudio.



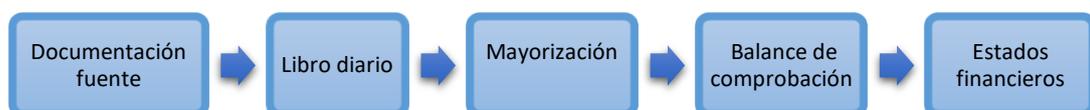
**Figura 6.** Términos técnicos para utilizar en la investigación para la mejor comprensión de la misma.

### 2.2.3.1 Proceso contable

El manejo que se da a este tipo de registros es de suma importancia ya que resume la vida económica de una empresa, su aplicación es fundamental dentro de cualquier entidad sin importar su actividad económica, y está compuesta por: el registro diario de información, motorización y uso de los estados financieros. En el artículo científico publicado por la revista Ciencia Digital, llamado “ *El proceso contable según las Normas Internacionales de Información Financiera*”, su autora (Elizalde K. , 2019) concuerda que es un proceso que resume en orden cronológico las operaciones que realiza una entidad, ya sea de ingresos por su actividad o por la adquisición de recursos para el funcionamiento del mismo, con la ayuda de un plan de cuentas (pág. 4). El desarrollo del proceso contable para el Banco Visionfund, contribuye a sistematizar su información logrando obtener una base contable, sobre la cual se pueda analizar el estado económico de la empresa y la oportuna toma de decisiones.

Una empresa con el objetivo de planificar, organizar y controlar sus finanzas desarrolla estas acciones que contribuyen a la toma de decisiones. Los autores (Uribe & Procel, 2019) mencionan: “*Proceso sistemática que recopila información contable de una empresa, con la finalidad de captar, medir y analizar las transacciones; la misma que sirve para la toma de decisiones y que permite conocer la situación real financiera de una organización*” (pág. 26).

El proceso contable se puede resumir de la siguiente forma:



**Figura 7.** Proceso contable

## **Estados financieros**

Estos informes arrojan información importante sobre la composición y cambios de su capital, esto se valida con el artículo científico publicado por la revista Digital Publisher, titulado “Los estados financieros y las políticas contables”, su autor (Elizalde L. , 2019) menciona que los estados financieros representan una estructura en la cual se puede evidenciar los derechos que posee la empresa, las obligaciones de pago con terceros, el patrimonio y composición del capital, los ingresos que percibe debido a su actividad económica y los gastos en los que incurre. Los estados financieros en la institución bancaria se deben realizar con la finalidad de obtener información confiable que le permita reconocer de qué forma está compuesta, por otro lado, representa una visión general de la situación económica de la entidad en la cual se guiarán los futuros inversionistas.

Son hechos económicos registrados y ubicados en cuentas específicas para su posterior análisis. Según (Narvaez, Repositorio de la Universidad Técnica del Norte, 2021) menciona: “Es el resumen de forma monetaria de las operaciones realizadas por una entidad, que busca organizar estos rubros para ser analizados. Su propósito consiste en proporcionar material que contribuya a la toma de decisiones en base a información contable, preparada de acuerdo con los Principios Contables Generalmente Aceptados, de un periodo fiscal” (pág. 83).

### **Estado de situación financiera inicial**

Es un documento contable, que refleja la situación patrimonial de una empresa, incluyendo sus derechos, obligaciones y capital; su objetivo es dar una visión general de la empresa proporcionada a usuarios internos y externos. En el artículo científico publicado por la revista Digital Publisher, titulado “*Los estados financieros y las políticas contables*”, su autor (Elizalde L. , 2019) menciona que es un documento que muestra información contable hasta una fecha determinada, comprendida por activos, pasivos y patrimonio; cumpliendo con el principio de la ecuación contable y de esta manera cumpliendo con las

partidas en los estados financieros. Cabe recalcar que la realización del estado de situación financiera representa una herramienta que le ayuda a reconocer el capital y por ende, llamar la atención de inversionistas, que se basan en este documento para conocer el nivel de solvencia que tiene una empresa.

El estado de situación financiera inicial también es conocido como balance general. Según (Burgos, 2009) menciona: *“Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa”* (pág. 6).

### **Estado de resultados**

Es considerado un informe que expresa de manera organizada los ingresos producto de la actividad económica, así como los gastos y costos en los que se ha incurrido para mantenerla, se realiza de forma anual; su objetivo es proporcionar información clara y transparente de la generación de utilidades. En el artículo científico publicado por la revista Digital Publisher, titulado *“Los estados financieros y las políticas contables”*, su autor (Elizalde L. , 2019) menciona que lo conforman actividades ordinarias y extraordinarias mediante operaciones de diferentes naturalezas; contribuye a la identificación de forma clara de costos, gastos e ingresos. La elaboración de este estado financiero, para el Banco VisiónFund le permitirá analizar cuáles son los resultados obtenidos, frente a los resultados esperados y cuáles son los aspectos que necesita mejorar.

El estado de resultados es llamado estado de pérdidas y ganancias. Según su autor (Martínez, 2010) menciona: *“La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado contable que recoge los flujos económicos que se han producido a lo largo de un ejercicio. A diferencia del balance, es un estado de carácter dinámico que informa sobre los resultados del período, obtenidos por diferencia entre los ingresos y los gastos. Es un documento complementario del balance de carácter*

*fundamental, puesto que permite determinar el resultado de la empresa, sin conocer el cual la confección del balance no sería posible” (pág. 19).*

### **Estado de cambios en el patrimonio**

Su propósito es identificar los cambios o variaciones que se han dado en las cuentas principales de capital o las afectaciones directas al patrimonio, es realizado periódicamente y de igual forma es material para la toma de decisiones. En el artículo científico publicado por la revista Digital Publisher, titulado “*Los estados financieros y las políticas contables*”, su autor (Elizalde L. , 2019) menciona que es el reflejo de cambios detectados en el patrimonio entre dos periodos, comprendidos por el capital y cuentas de superávit, a fin de revelar movimientos importantes. El Banco Visionfund debe garantizar el adecuado uso y transparencia en la elaboración de este documento, ya que sus futuras inversiones parten de este punto, incluso le permite conocer en que operaciones se da una mayor rentabilidad y de qué manera puede mejorar sus resultados.

Presenta las variaciones del patrimonio de un momento a otro. Según (Roca, 2016) menciona: “*Muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. También muestra por separado el patrimonio de una empresa y muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aportes de los socios), determinando la diferencia entre el activo y el pasivo totales incluyendo los aportes de los socios en el pasivo” (pág. 58).*

### **Estado de flujo de efectivo**

Permite reconocer las variaciones que tuvo el flujo del efectivo en periodo determinado, basándose en las cuentas de efectivo y disponibilidades; informa acerca del origen de las existencias de caja y su equivalente, está estructurado por actividades de operación, inversión y de financiación. En el artículo científico publicado por la revista Digital Publisher, titulado “*Los estados financieros y las políticas contables*”, su autor (Elizalde L. , 2019) menciona que este estado

procede se actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento; hace uso de efectivo en inversiones a corto plazo para cumplir con obligaciones de inversión. Es fundamental que la institución financiera, desarrolle este estado financiero, ya que le permite evaluar la capacidad de la empresa para generar y utilizar su efectivo.

Es de suma importancia que una entidad financiera, conozca sobre los movimientos de dinero que se dan a diario. Según (León, 2009) menciona: *“Movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico. Las variables de flujo suponen la existencia de una corriente económica y se caracterizan por una dimensión temporal; se expresan de manera necesaria en cantidades medidas durante un periodo”* (pág. 10).

#### **2.2.3.2 Análisis financiero**

Es un proceso que busca analizar la información contable de una entidad, a través de métodos de análisis e interpretaciones críticas; dichos resultados dan a conocer indicadores financieros como liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Esto se valida con el artículo científico publicado por la Revista Universidad y Sociedad llamado *“Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial”* su autora (Barreto, 2020) conceptualiza que el proceso financiero es un factor indispensable en la toma de decisiones de las empresas, ya que mediante el análisis de la información contable, le permite conocer la liquidez que dispone la empresa frente a las necesidades de corto plazo que se pueden presentar. Por medio del desarrollo del análisis financiero el Banco Visionfund puede evaluar la situación actual y pasada, contribuyendo a establecer soluciones a problemas presentes detectados, como es el caso del incremento de morosidad.

El autor (Lavalle, 2016) menciona: “El análisis financiero consiste en el proceso de evaluar la situación financiera de una empresa y de periodos anteriores, con el fin de comprobar el logro de los objetivos de la empresa, así como una estimación de resultados futuros. Este análisis se realiza a través de

distintos métodos e instrumentos que acumulan información trascendente para la toma de decisiones” (pág. 4).

### **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son catalogados como un instrumento muy importante para evaluar la liquidez, solvencia y rentabilidad de una empresa; incluso basado en periodos anteriores otorgan la oportunidad de realizar proyecciones a futuro. En el artículo científico publicado por la revista *Innova Research Journal*, titulado “*Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo: 2016-2019*”, sus autores (Calahorrano , Chacón, & Tulcanaza, 2021) concuerdan en que los indicadores financieros proporcionan una visión específica de los factores principales que inciden en el rendimiento de una empresa y que se recomienda el estudio de análisis futuros en empresas bancarias para determinar los efectos de la pandemia. Los indicadores financieros le permitirán a la entidad conocer de qué forma se comporta la rentabilidad, liquidez y solvencia; lo que contribuirá a identificar variaciones que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa, dando lugar a la toma de decisiones de manera oportuna.

Se consideran de gran utilidad por lo cual requieren una correcta interpretación guiada y conocimiento y experiencia. El autor (Franklin, 2007) menciona: “*Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras de los estados financieros. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores, para así formarnos una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de esta*” (pág. 150) .

### **Liquidez**

Se refiere a la capacidad de que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo de manera inmediata, por otra parte, es la facilidad de convertir los activos en efectivo sin perder su valor. En el artículo publicado

por la revista científica Uisrael, titulado *“Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017)”*, su autor (García, 2018) concuerda que el incremento de incumplimiento de pagos de la cartera de las empresas bancarias ha afectado el indicador de liquidez, ya que no afecta a la otorgación de más créditos por parte de estas instituciones. Resulta necesario el estudio de las fluctuaciones que ha tenido el nivel de liquidez de la entidad bancaria, con la finalidad de implementar soluciones a problemas tales como: el deterioro de la capacidad de pago de los clientes, el bajo nivel de otorgamiento de nuevos créditos y los procesos inadecuados de cobranza.

Representa la facilidad con la que un activo puede convertirse en efectivo. El autor (Ramírez, 2010) menciona: *“A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente”* (pág. 52).

## **Rentabilidad**

La rentabilidad hace mención a la capacidad de obtener más ganancias y suficiente capital de trabajo, provenientes de una actividad económica; también representa la relación de utilidades y beneficios. En el artículo publicado por la Revista Valor contable, titulado *“La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones*, sus autores (Aguirre, Barona, & Dávila, 2020) menciona que considerarla rentabilidad para la toma de decisiones, es lo más fundamental, ya que es el motivo por el cual se está realizando una actividad económica, ya que es el indicador de que la organización está alcanzando un mejor desarrollo. El nivel de incumplimiento de pago en las carteras ha dado como resultado que la rentabilidad de Banco Visionfund se reduzca, poniendo en riesgo la recuperación de su inversión y deteriorando la composición de su patrimonio.

Una empresa con la finalidad de conocer el nivel de ganancias que consigue debe apoyarse en el indicador de rentabilidad. Según (Lavalle, 2016) menciona

que “este indicador mide la eficiencia total de la administración de obtener utilidades a partir de los activos que dispone la empresa, es decir, que cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, mejor será el de la empresa; por esta razón, tiene una relación directa con los beneficios y utilidades de la organización” (pág. 12).

## **Solvencia**

Se refiere a la capacidad que tiene una entidad para sobrevivir a riesgos inherentes, afrontar deudas a largo plazo, financiamiento de deudas e inversiones grandes, es parte de los indicadores de salud financiera y uno de los cuales más llama la atención de inversionistas. En el artículo científico publicado por la Revista de Negocios y Pymes, titulado “*Análisis de los indicadores financieros de los principales bancos privados del Ecuador*” su autor (Garzozi, Perero, Rangel, & Vera, 2017) menciona que a través de los indicadores financieros se puede conocer a la empresa financiera que mejor maneja sus recursos, ya que producto de ellos genera más solvencia para su negocio, lo cual es un aspecto positivo de inversión y sustentabilidad para la entidad. Es fundamental que se siga trabajando en optimizar el indicador de solvencia de la institución financiera analizada, lo que le permitirá incrementar sus inversiones a futuro, sus acciones en bolsa y otras entidades y a su vez, traerá consigo el aumento de su rentabilidad.

Otro medio de medir la eficiencia de las actividades económicas de la empresa y que se esté generando ganancias es la solvencia. Según (Díaz M. , 2012) menciona: “*Es la capacidad que tiene una institución para satisfacer de manera óptima las deudas a largo plazo, es decir superiores a un año, se consideran dentro de las cuentas de activo no corriente o ciertamente en algunos casos en el activo corriente*” (pág. 47).

## **2.3. Marco Legal e institucional**

El Banco Visionfund en facultad de persona jurídica de derecho privado, establecida mediante la Resolución No. SB-DTL-2016-81, se rige bajo la Constitución de la república del Ecuador, La ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Normas Internacionales de Información Financiera.

### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

La constitución de la República del Ecuador en el Artículo 244 menciona que *“El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez”* (Constitución de la República, 2008)

El sector financiero privado funciona de manera autónoma, bajo la responsabilidad de sus directivos, quienes son los encargados de establecer políticas de desarrollo económico, que a la vez se ajusten a los reglamentos de los organismos que los norman, en el caso de las entidades bancarias bajo el control de la Superintendencia de Bancos. El Banco Visionfund para el cumplimiento de sus obligaciones con su ente regulador, sube su información financiera en la página web, con la finalidad de cumplir la normativa y que su información sea de carácter público.

La constitución de la República del Ecuador en el Artículo 312 menciona que: *“Las instituciones del sistema financiero privado, así como las empresas privadas de comunicación de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, no podrán ser titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones, en empresas ajenas a la actividad financiera o comunicacional, según el caso”* (Constitución de la República, 2008).

En las entidades bancarias pertenecientes al sistema financiero privado, los organismos de control serán quienes regulen las disposiciones de conformidad con el marco constitucional y normativo vigente; en los cuales se dispone que en

toda institución se establecerá un defensor del cliente, el cual actuará de manera independiente a la entidad y de acuerdo con la ley, a fin de garantizar el bienestar de los derechos humanos. El Banco Visionfund como un ente financiero, establece políticas y procedimientos de cobranza, los cuales respeten la integridad de sus clientes, a fin de cumplir con lo establecido por la ley.

### **2.3.2. La ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

Esta ley declara la intermediación financiera como una actividad de interés público que trabaja bajo la realización de operaciones de financiamiento a terceros con recursos captados del público en forma de depósitos, préstamos y otras obligaciones. Según el Artículo 1 se rige bajo el objetivo de regular la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado.

En efecto, el Banco Visionfund Ecuador, ejerce sus actividades bajo la denominación de persona jurídica de Sociedad Anónima. Según (La ley General de Instituciones del Sistema Financiero , 2012) menciona en el Artículo 5 *“Las acciones de las instituciones del sistema financiero privado deberán ser nominativas. En el contrato social podrá estipularse que el capital se divide en varias clases de acciones, con derechos especiales para cada clase, sin que pueda excluirse a ningún accionista de la participación en las utilidades”*. En el caso de Banco Visionfund su capital está dividido en acciones negociables, en donde sus accionistas responden solamente hasta el monto de aportaciones.

### **2.3.3. Código Orgánico Monetario y Financiero**

Este código se implementa con el objetivo de regular los sistemas monetarios y financieros del Ecuador, así como a los regímenes de valores y seguros del país. Según (Código Organico Monetario y Financiero, 2014) menciona que: *“Los principios que inspiran las disposiciones del código, es la prevalencia del ser humano por encima del capital, la subordinación del ámbito monetario, la*

inclusión y equidad, fortalecimiento de confianza y la protección de derechos ciudadanos”.

En el caso de Banco Visionfund como entidad bancaria que presta sus servicios a la ciudadanía, se presenta un marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas; con la finalidad de potenciar la generación de trabajo, distribución de la riqueza, asegurar niveles de liquidez que contribuyan al cumplimiento del programa económico, procurar la sostenibilidad del sistema financiero y mitigar riesgos sistemáticos al reducir fluctuaciones económicas.

## UNIDAD III

### 3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

#### 3.1 Introducción

El capítulo está conformado por el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos a desarrollar en la investigación, los mismos que serán obtenidos a partir de fuentes primarias y secundarias relacionados al manejo de la gestión de cartera en el Banco Visionfund Ecuador “S.A”, de la matriz ubicada en la ciudad de Ibarra; con la finalidad de establecer posibles estrategias que contribuyan a la solución de problemas detectados.

##### 3.1.1 Objetivo

Establecer los procedimientos metodológicos, herramientas aplicables y técnicas de investigación; que contribuirán a reconocer las variables relacionadas a la problemática detectada en la gestión de cartera en el Banco Visionfund Ecuador “S.A”.

#### 3.2 Enfoque de investigación

##### 3.2.1 Investigación cualitativa

Según (Monje, 2011) menciona que *“La investigación cualitativa es flexible dependiendo del campo de ejecución, ya que no depende de un estudio estadístico riguroso, enfocándose más en obtener una visión general de comportamiento o percepción de un evento o una circunstancia”* (pág. 110).

La investigación cualitativa se aplicará con la finalidad de identificar las características de falencias en la gestión de cartera del Banco Visionfund Ecuador, mediante el uso de técnicas para recolectar y analizar los datos, que permitan entender las problemáticas en el sistema y reducir el impacto negativo en la rentabilidad.

### **3.2.2 Investigación cuantitativa**

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) mencionan que: *“El estudio cuantitativo abarca variables expresadas en datos numéricos, las mismas que han sido determinadas producto del empleo de procesos estadísticos y matemáticos, con el propósito de identificar el problema de una investigación”* (pág. 91).

La investigación cuantitativa contribuirá a identificar el porcentaje de eficiencia de la gestión de cartera, en base a la información contable de la empresa, la cual se conseguirá a partir de la síntesis de datos medibles y cuantificables, producto de la aplicación de técnicas de investigación tales como la aplicación de encuestas y entrevistas al personal del Banco Visionfund, las mismas que serán tabuladas, interpretadas estadísticamente y presentadas en el estudio, así como el análisis de información financiera presentada en documentos fuente proporcionados por la entidad.

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **3.3.1 Investigación documental**

Según (Bernal, 2010) menciona: *“La investigación documental representa un análisis de la información escrita en construcción de un tema específico, con la finalidad de identificar relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio; la información utilizada es todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan valor o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”* (pág. 111).

Este tipo de investigación se realizará con la ayuda de los documentos de carácter contable y financiero confiados a la autoría por parte del Banco Visionfund, lo cual permitirá analizar el comportamiento de cartera en base a la comparación de estados financieros del año 2020 y el año 2021, contribuyendo a determinar variaciones existentes entre los mismos. Además, con el uso de

manual de funciones y procedimientos. se logrará identificar la eficiencia con la cual se ejecuta el proceso de gestión de cartera.

### **3.4. Métodos**

#### **3.4.1. Método descriptivo**

Según (Monje, 2011) menciona que: *“Describe de modos sistemático las características de una población, situación o área de interés, una de las principales funciones es la capacidad de dar a conocer particularidades de un evento, permitiendo comprender de qué forma se da, cómo se da y para qué se da, arrojando información importante para un estudio”*. (pág. 100).

El método fue aplicado para describir la situación actual del Banco VisiónFund y la problemática que afecta la gestión de cartera; además, también será de utilidad al momento de especificar los procesos observados en el departamento de crédito y cobranza, así como, los resultados obtenidos de los cuestionarios de entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la empresa.

#### **3.4.2 Método analítico**

Según (Rodríguez & Omar Pérez, 2017) mencionan que: *“El método analítico hace relación a los procesos intelectuales que se realizan para sintetizar el conocimiento, mediante un proceso lógico que brinda la capacidad de descomponer mentalmente de un evento o circunstancia, una serie de cualidades y sus relaciones”* (pág. 8).

La investigación requiere del uso de un método analítico, que permitió realizar un análisis de información bibliográfica, la misma que fue sintetizada para el desarrollo de la fundamentación teórica; además, será utilizado para establecer las causas y efectos de las posibles falencias en la gestión de cartera en el Banco Visionfund, de acuerdo con los resultados obtenidos, producto de las distintas técnicas de investigación como las entrevistas y encuestas, a partir de

estas, se podrá interpretar las incidencias en los procedimientos, permitiendo generar informes y conclusiones generales.

### **3.4.3 Cuadro de Mando integral**

Según (Kaplan & Norton, 2002) mencionan: *“Es una metodología utilizada en la administración estratégica, con la finalidad de determinar la organización de una entidad, permite definir objetivos estratégicos con el propósito de medir el desempeño de iniciativas y proyectos”* (pág. 12).

La aplicación del Balance Scorecard, corresponde al uso de una herramienta de gestión empleada para determinar el nivel de cumplimiento de metas establecidas de acuerdo con la filosofía empresaria. Este método será utilizado en el desarrollo del caso, para lograr identificar desviaciones por medio de indicadores que afecten el logro de dichos objetivos; también permitirá evaluar los procesos de gestión, con la finalidad de tratar de contribuir por medio de estrategias a la optimización del desempeño financiero del Banco Visionfund.

### **3.4 4. Método Du pont**

Según (Porter, 1994) menciona: *“Se puede definir como un método utilizado para efectuar el control interno en una entidad financiera y realizar correcciones en las desviaciones de los factores de inversión, resultados y objetivos integrales”* (pág. 102).

El método Du pont, permitirá que se correlacione los indicadores de gestión del Banco Visionfund con los niveles de eficiencia esperados para este tipo de empresas para el aprovechamiento de recursos financieros y materiales. Este método será utilizado en el desarrollo del caso, para evaluar el control financiero, las incidencias detectadas y las diferentes variaciones, dando lugar a la oportuna toma de decisiones.

### **3.5 Técnicas**

#### **3.5.1 Entrevista.**

Según (Bernal, 2010) menciona: *“la entrevista es una técnica que consiste en levantar información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”* (pág. 256).

El uso de entrevistas en el personal del Banco Visionfund será dirigida al jefe de agencia, lo cual permitirá conocer la realidad actual de la entidad, así como también los problemas a los que se enfrenta la cartera, con la finalidad de que esta información, sirva de ayuda para el establecimiento de estrategias que contribuyan a mejorar el nivel de rentabilidad, liquidez y solvencia.

#### **3.5.2. Encuesta.**

Según (Monje, 2011) menciona que: *“La encuesta social es una herramienta de investigación más utilizada por el método cuantitativo, ya que es una forma de obtener información mediante el uso de preguntas orales o escritas, presentadas a un universo o muestra de individuos que tienen las características requeridas por el problema de investigación”* (pág. 129).

La aplicación de encuestas se realizará a la totalidad del personal del departamento de créditos del Banco VisionFund, con lo cual se obtendrá resultados que contribuyan a identificar los factores internos y externos que atentan contra la integridad de gestión de cartera de la empresa.

#### **3.5.3. Observación directa.**

Según (Bernal, 2010) menciona: *“La observación es una técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar comportamientos sobre la realidad estudiada”* (pág. 257).

La observación directa es un método por el cual se extrae información a través del acercamiento de la autora a la institución financiera, para así evidenciar de manera clara y de primera instancia los procedimientos de gestión de cartera, con la finalidad de otorgar una visión general de este proceso del Banco Visionfund, lo cual, contribuirá a que se puedan identificar falencias y con ello, posibles medidas correctivas.

#### **3.5.4. Árbol de problemas**

Según (Martínez & Fernández, 2018) menciona: *“Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican”* (pág. 3).

Esta técnica fue empleada en el diagnóstico institucional del Banco Visionfund en el periodo 2020, contribuyendo a determinar la problemática principal enfocado a la gestión de cartera, así como sus causas y consecuencias.

### **3.6 Instrumentos**

#### **3.6.1 Cuestionarios**

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) menciona que: *“Es un instrumento que permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en una investigación. Se considera un mecanismo útil y eficaz en un tiempo relativamente breve y en su construcción pueden emplearse preguntas cerradas, abiertas o mixtas”* (pág. 120).

La aplicación de cuestionarios abiertos y cerrados serán utilizados para la elaboración de encuestas y entrevistas, las mismas que conlleven preguntas claras, concisas y que suministren información verídica para el desarrollo del caso, cumplimiento con los objetivos específicos de la investigación.

#### **3.7. Tipo de muestra**

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) mencionan que: “La muestra de una investigación corresponde al subgrupo de la población de interés, al cual se busca llegar para obtener información y recolectar datos, para luego ser analizados y representados; se pueden identificar muestras probabilísticas y no probabilísticas según el enfoque del estudio” (pág. 208).

La determinación de una muestra para el estudio va enfocada a identificar el número de personal del Banco Visionfund a quienes se va a aplicar las encuestas y entrevistas; con la finalidad de obtener datos con un valor significativo, referente a la gestión de cartera, que contribuya con datos veraces y confiables.

### 3.7.1. Muestra

Para efectos del estudio se aplicará técnicas de investigación tomando en cuenta a la población del área de créditos y cobranza, con la finalidad de obtener datos en base a la perspectiva del personal, experiencia y conocimientos sobre los procedimientos y políticas del departamento.

Se realizará una encuesta a la totalidad del personal que labora en el departamento de créditos, correspondiente a 14 personas, con la finalidad de obtener indicios sobre la situación económica actual de la empresa con relación a la gestión de cartera y sus falencias. Debido a que la población del área que será analizada no supera los 100 elementos, no se aplicará fórmula y se tomará como muestra la totalidad de la población. El personal para tomar en cuenta se detalla de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Muestra de la encuesta

Departamento	Cargo	Cantidad
Administrativo	Gerente de negocios	1
Administrativo	Supervisor	2
D. créditos	Asesor de crédito	11
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>

Fuente: Banco Visionfund

Con la finalidad de obtener datos mediante una conversación formal, se solicitará la participación de la Gerente de Negocios, ya que, debido a su función empresarial y conocimiento en la gestión de cartera, aportará información relevante para el estudio, por lo cual queda establecido de la siguiente manera:

*Tabla 3. Muestra de la entrevista*

Departamento	Cargo	Cantidad
Administrativo	Gerente de Negocios	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>

Fuente: Banco Visionfund

### 3.8 Variables

En el estudio se reconoce como variables de diagnóstico, a las siguientes:

- a) Estructura organizacional
- b) Procedimientos administrativos y financieros
- c) Procedimientos de gestión de cartera y cobranza
- d) Composición de la cartera de créditos
- e) Situación financiera y económica

### 3.9 Indicadores

Los indicadores establecidos para estudiar el comportamiento de las variables son los siguientes:

- a) Estructura organizacional
  1. Existencia de filosofía empresarial y estructura organizacional del Banco.
  2. Conocimiento de las funciones del personal de créditos.
  3. Políticas establecidas para el departamento de créditos.
- b) Procedimientos administrativos y financieros
  1. Existencia de un manual de políticas y procesos para el área de créditos y cobranzas.

2. Grado de cumplimiento y aplicación de manual de funciones para el establecimiento de responsabilidades y obligaciones.
  3. Conocimiento del personal de procedimientos administrativos y financieros destinados al departamento de créditos.
  4. Análisis de los procedimientos administrativos desarrollados en el área de cartera mediante la aplicación del método Balanced Scorecard.
- c) Procedimientos de gestión de cartera y cobranza
1. Conocimiento del personal sobre políticas del departamento de créditos.
  2. Aplicación de las 5c's del crédito, como instrumento para evaluar el control interno realizado en los procesos de concesión y recuperación de créditos.
  3. Tratamiento de la recuperación de cartera.
- d) Composición de la cartera
1. Porcentaje de cartera por metodología
  2. Porcentaje de cartera vigente frente a la vencida
  3. Porcentaje de morosidad
  4. Evolución de la cartera
  5. Evolución de la cartera vencida
- e) Situación financiera y económica
1. Análisis comparativo de la información financiera del periodo 2019 y 2020.
  2. Análisis financiero de la liquidez y rentabilidad de los periodos examinados.
  3. Análisis financiero con el uso del método DuPont.

### 3.10. Matriz de relación

Tabla 4. Matriz de relación

Objetivos	Variable	Indicadores	Referencia	Técnicas	Fuentes de información
Identificar el nivel jerárquico y funciones, del personal que conforma el departamento de créditos en la entidad.	Estructura organizacional	1. Existencia de filosofía empresarial y estructura organizacional del Banco.	P# 1 Encuesta al Personal	Encuesta	Personal del departamento de créditos
		2. Conocimiento de las funciones del personal de créditos.	P# 2 Encuesta al Personal	Encuesta	Personal del departamento de créditos
		3. Políticas del departamento de créditos.	P#1 Entrevista	Entrevista	Gerente de negocios
Analizar los procedimientos administrativos y financieros aplicados por la organización.	Procedimientos administrativos y financieros	1. Existencia de un manual de políticas y procesos para el área de créditos y cobranzas.	P#3 Encuesta al Personal	Encuesta	Personal del departamento de créditos
		2. Aplicación de manual de funciones para el establecimiento de responsabilidades y obligaciones.	P#4 Encuesta al Personal	Encuesta	Personal del departamento de créditos
		3. Conocimiento del personal acerca de los procedimientos administrativos y financieros destinados al departamento de créditos.	P#6 Encuesta al Personal	Encuesta	Personal del departamento de créditos
		4. Desarrollo del método Balanced Scorecard de procesos administrativos y financieros.	Investigación documental	Balanced Scorecard	Investigación documental

<p>Evaluar el control interno de los procedimientos de gestión de cartera y cobranza del departamento de créditos.</p>	<p>Procedimientos de gestión de cartera y cobranza</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del personal sobre políticas del departamento de créditos.</li> <li>2. Porcentaje de cumplimiento de control interno aplicando las 5c's del crédito,</li> <li>3. Tratamiento de la recuperación de cartera.</li> </ol>	<p>P#7 Encuesta al Personal</p> <p>Control interno 5" ces" del crédito</p> <p>P#8 Encuesta al Personal</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Investigación documental</p>	<p>Personal del departamento de créditos</p> <p>Cuestionario de Control interno</p> <p>Manual de procedimientos</p>
<p>Examinar la composición de la cartera de la entidad, así como sus variaciones por metodología y evolución de la misma.</p>	<p>Composición de la cartera de créditos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de cartera por metodología</li> <li>2. Porcentaje de cartera vigente frente a la vencida</li> <li>3. Porcentaje de morosidad</li> <li>5. Evolución de la cartera</li> <li>6. Evolución de la cartera vencida</li> </ol>	<p>Análisis de la información</p>	<p>Investigación documental</p>	<p>Balance General</p>
<p>Realizar un análisis financiero de la información contable, estableciendo comparaciones entre el año 2019 y 2020, en base a indicadores.</p>	<p>Situación financiera y económica</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis comparativo de la información financiera del periodo 2019 y 2020.</li> <li>2. Análisis financiero de la liquidez y rentabilidad de los periodos examinados.</li> <li>3. Análisis financiero con el uso del método DuPont.</li> </ol>	<p>Análisis de la información</p>	<p>Investigación documental</p>	<p>Balance General</p>

## **Etapas de procesamiento de datos**

El proceso que se realizará para sintetizar la información obtenida de las distintas técnicas y fuentes de investigación tiene la finalidad de conseguir el logro de los objetivos específicos establecidos. La recolección de información y su presentación comprende la tabulación de encuestas aplicadas al personal del departamento de créditos y resumen de entrevistas.

En procura de lograr una mayor comprensión en la presentación de los resultados obtenidos, se utilizará gráficas estadísticas producto del uso de herramientas informáticas de Microsoft office como Word, Excel y formularios de Google, las mismas que contarán con análisis e interpretación de aspectos relevantes para la investigación.

Para la síntesis de información se realizará las siguientes etapas:

- a) Registro: se hace uso de Word, Excel y formularios de Google, para establecer una base de resultados obtenidos.
- b) Sintetizar: presentación de la tabulación de encuestas y resumen de entrevistas.
- c) Verificar: garantizar la transparencia en los datos obtenidos con los presentados por la institución a los organismos de control pertinentes.
- d) Interpretar: Describir cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos.
- e) Presentación: Exponer de forma clara y sintetizada los resultados más relevantes.

## **Análisis de datos**

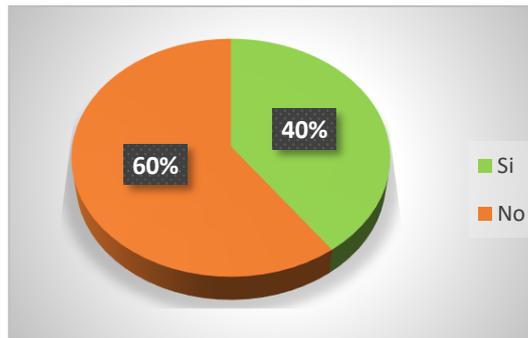
En el análisis de entrevistas y documentos financieros, se busca sistematizar los resultados obtenidos mediante gráficas y tablas comparativas. Por otro lado, para la tabulación de encuestas se establece el siguiente formato:

**Tabla 5:** Formato para tabulación de datos

Indicador	Respuesta	Porcentaje
Si		
No		
<b>Total</b>		

*Elaborado por: La autora*

Luego de establecer los datos a tabular, se realizarán gráficas circulares diseñadas en Excel, con la finalidad de mejorar la calidad de presentación de resultados. El modelo será el siguiente:



**Figura 8.** Formato de presentación

*Elaborado por: La autora*

## **UNIDAD IV**

### **1. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO**

#### **4.1. Recolección de la información**

##### **4.1.1 Introducción**

En esta unidad se presenta el estudio de la situación económica actual de Banco Visionfund Ecuador “S.A”, ubicado en la ciudad de Ibarra de la provincia de Imbabura, basándose en los procedimientos, políticas y análisis de la gestión de cartera; se presenta los resultados obtenidos de las técnicas de investigación como entrevistas y encuestas aplicadas al personal, así como el uso de información financiera, con la finalidad de describir el estado de créditos, su cobranza y recuperabilidad.

##### **4.1.2 Objetivo**

Realizar un análisis de la gestión de cartera en el Banco VisionFund Ecuador S.A de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura en el año 2020, mediante el estudio de información financiera, contable y administrativa, con la finalidad de brindar posibles estrategias que mejoren la recuperación y cobranza de cartera.

##### **4.1.3 Objetivos específicos**

Determinar la normativa de los entes de control a las entidades financieras con relación al crédito

Determinar la normativa aplicable que rige al departamento de créditos de la institución.

Realizar un análisis financiero de la información contable identificando la composición de cartera, morosidad y evolución.

Presentar posibles recomendaciones que permitan resaltar acciones positivas de gestión tomadas por la institución y minimizar debilidades a través de mejoras en los procedimientos.

## **4.2 Análisis de la información**

La entrevista realizada a la jefe de agencia y los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al departamento de créditos arroja información de suma importancia para la investigación, ya que debido a la experiencia y conocimiento contribuyen a conocer las políticas y procedimientos establecidos en el Banco Visionfund Ecuador “S.A”. El objetivo de la aplicación de preguntas cerradas mediante encuestas al personal, permiten sintetizar información relacionada a la gestión de cartera, y debido al uso de herramientas financieras que facilitan la tabulación de las mismas, se logra una presentación de los resultados obtenidos para un mayor entendimiento tanto para el lector como para el autor del estudio.

### **4.2.1 Análisis de entrevista**

#### **Datos técnicos:**

**Nombre de la institución:** Banco VisionFund Ecuador “S.A”

**Nombre de funcionario:** Ing. Francia Navarrete

**Cargo:** Gerente de negocios

**Fecha:** 29 de diciembre de 2021

**Hora de inicio:** 09:16 am

**Hora de fin:** 09:28 pm

**Objetivo:** Recopilar información relevante sobre la perspectiva del personal de Banco Visionfund, de los procedimientos, políticas y procesos que se realizan para establecer y ejecutar la gestión de cartera de la entidad.

#### **¿De acuerdo con qué parámetros se determinan los manuales y procedimientos de gestión de cartera?**

La entidad financiera se guía por parámetros para determinar las normas, políticas y procedimientos que conforman el área de créditos, para lo cual existen

normas generales establecidas por la Superintendencia de Bancos y por el Banco Central del Ecuador, a nivel interno se tiene políticas propias, por ejemplo: se establece un comité para analizar el nivel de colocación el cual se determina de acuerdo con las actividades económicas, zonas de alto riesgo y límite de cartera de cada oficina. (00:00:29)

**¿Cuáles son los factores principales que afectan hoy en día a la gestión de cartera?**

Los factores que afectan en la actualidad a la gestión de Banco Visionfund, principalmente se encuentra la crisis económica que atraviesa el país además las consecuencias de la pandemia SARS Covid-19 desde el 16 de marzo de 2020. (00:01:20)

**¿De qué forma se pudo evidenciar las consecuencias de la pandemia COVID-19 en relación con la cartera?**

Hizo decrecer los ingresos en los hogares ecuatorianos y más para las personas que no mantienen un empleo formal en el Ecuador, debido a esto la calidad y volumen de cartera presento variaciones negativas en la empresa. (00:02:02)

**¿Cuáles estrategias considera que podrían contribuir a mejorar los procedimientos de la gestión de cartera y cobranza, con la finalidad de optimizar procesos y resultados esperados?**

Las estrategias que se establecen se relacionan al riesgo asumido en cada segmento de microcrédito, ya que si la empresa desea priorizar la calidad de créditos entonces la colocación debe disminuir como fue el caso de 2020, por otra parte, si se prioriza el propósito de incrementar el volumen se debe aliviar el factor de calidad; en escenarios en donde está siendo afectada se toman decisiones cada tres o seis meses, para garantizar que las medidas sean aplicadas de manera eficiente. (00:03:58)

**¿Cómo podría describir la evolución de la cartera, durante estos 2 años?**

La evolución de la cartera en el año 2020 decayó, pero se logró salvar el porcentaje de la misma, ya que antes se mantenía un promedio del 20% de

crecimiento y para el 2021 la prioridad fue la calidad por lo cual el crecimiento quedo en segundo plano y se logró un incremento del 9%. (00:04:42)

**¿Cómo se podría relacionar la gestión de cartera y sus resultados, con la variación de la liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa?**

Al relacionar la gestión de créditos y sus resultados con la variación de la liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, el Banco Visionfund se encuentra vinculado a la fundación World Vision International con su sede en los Estados Unidos, Ecuador es una de las microfinancieras de esta red compuesta por 29 países a nivel mundial, con la finalidad de cumplir con el propósito establecido en la misión empresarial, el banco trae fondos extranjeros garantizando liquidez ya que no depende de los ahorros ecuatorianos y debido a esto en los dos últimos años se potencializó los recursos de depósitos a plazo dijo, cuentas de ahorro y además se logró servir a la población en situaciones de pobreza; en cuanto a sostenibilidad al negociar una tasa alta en el segmento de microcrédito , los gastos operativos son altos, ya que llegan a un mercado que otras entidad financieras no llegan por medio de visitas a domicilios en áreas rurales y con colocaciones entre \$1500 y \$3000 promedio, por ende el producto es costoso. (00:06:39)

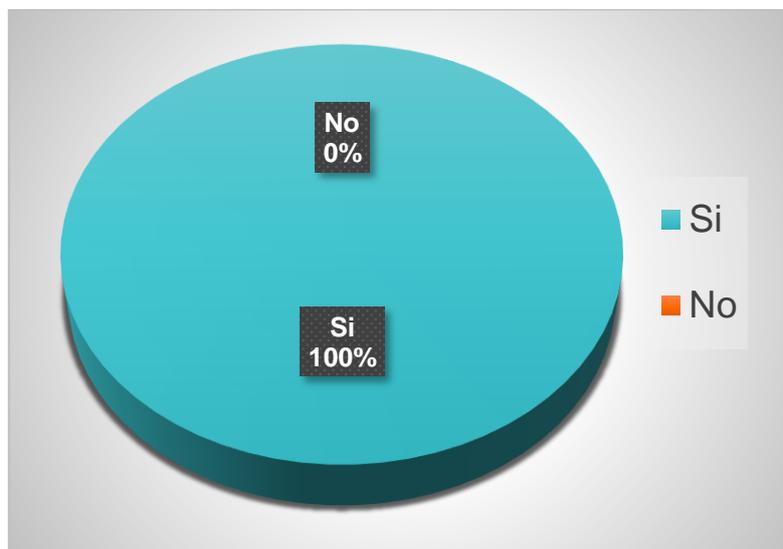
**Análisis de la entrevista aplicada al gerente de negocios del Banco Visionfund Ecuador “S.A”**

La institución maneja manuales de procedimientos aplicados al área de créditos en base a normativas externas e internas, con la finalidad de salvaguardar recursos económicos del banco y de los depositantes. Se determinó que producto de la pandemia, se presentó índices menores de rentabilidad en comparación con los esperados, sin embargo, se desarrollan estrategias de acuerdo con las necesidades de la cartera, para contribuir a la sociedad, otorgándole oportunidades a las personas que necesitan mejorar su condición económica, sin descuidar el rendimiento producto de las operaciones y actividades que se desarrollan en la empresa.

#### 4.2.2 Análisis encuestas

Con el propósito de obtener información sobre los procedimientos, políticas y procesos que se realizan para establecer y ejecutar la gestión de cartera de la entidad, el día 29 de diciembre de 2021 se realizó una encuesta al personal del departamento de créditos de Banco VisiónFund, comprendido de la siguiente forma: Gerente de negocios, dos Supervisores y 11 Asesores de Crédito.

**Pregunta 1: ¿La institución cuenta con filosofía empresarial y a su vez tiene establecida la estructura organizacional actualizada del Banco?**



**Figura 9.** Existencia de manual

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** La respuesta dada por la mayoría del personal encuestado, demuestra que hay la existencia de un manual que contiene la misión, visión, valores y principios de la entidad, lo que permitirá establecer objetivos alcanzables de acuerdo con la gestión que realiza la empresa, sin descuidar el propósito y finalidad del organismo; la estructura organizacional de la empresa identifica las responsabilidades y niveles de jerarquización en especial del departamento de créditos.

**Pregunta 2: ¿Las funciones del personal del departamento de créditos y cobranzas, están relacionadas con el cumplimiento de la filosofía empresarial?**

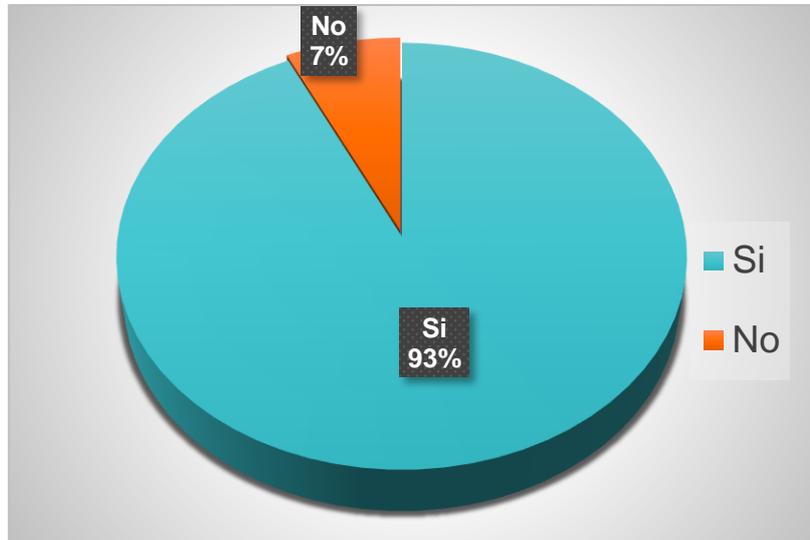


*Figura 10. Funciones del departamento de créditos*

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** La mayoría del personal indica que en la empresa se establecen las funciones del área del departamento de créditos y cobranza de acuerdo con la filosofía que se maneja dentro de la misma, con la finalidad de que, mediante la asignación de tareas y recursos, logren alcanzar objetivos empresariales y por ende el desarrollo institucional de la entidad. Esto se puede evidenciar con la entrevista realizada a la Gerente de Negocios, en la cual se da a conocer que los parámetros para establecer procedimientos se centran en las necesidades de la institución y normativas de organismos externos.

**Pregunta 3: ¿La institución maneja un manual de políticas y procesos destinados para el área de créditos y cobranzas?**

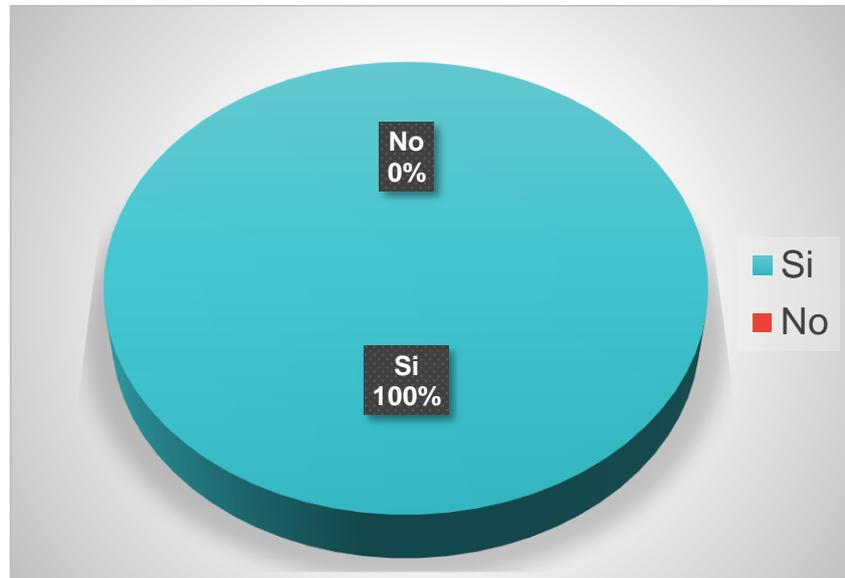


**Figura 11.** Existencia de manual de políticas

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** La mayoría del personal del área de créditos de Banco Visionfund correspondiente al 93% de la totalidad, asegura el manejo de manuales de políticas que guían el comportamiento y actividades del departamento de créditos y cobranza, que representa una herramienta importante para garantizar que las tareas desarrolladas en el departamento vayan de acuerdo con lo que la empresa considera necesario y se establece mediante normas.

**Pregunta 4: ¿Para determinar las responsabilidades y obligaciones del personal del área de créditos, se basan en el manual de funciones?**

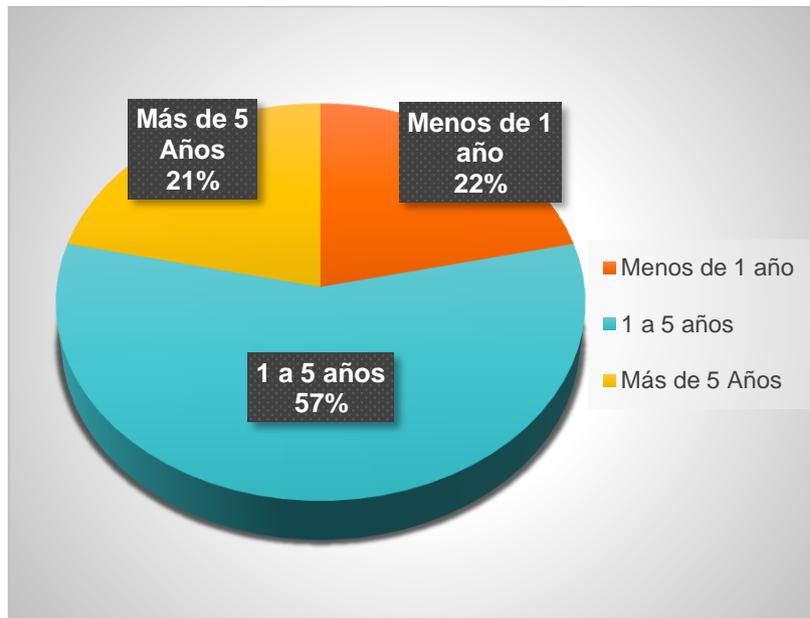


**Figura 12.** Responsabilidades y obligaciones

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** La totalidad del personal expresa que las obligaciones y responsabilidades que tiene cada cargo en el departamento de créditos va de acuerdo con lo establecido en el manual de funciones, por lo tanto, se considera que los cargos y tareas asignadas van en concordancia con las necesidades operativas y administrativas que mantiene la empresa a fin de respaldar el desarrollo empresarial.

**Pregunta 5: Su experiencia laboral en el área de créditos está comprendida entre:**

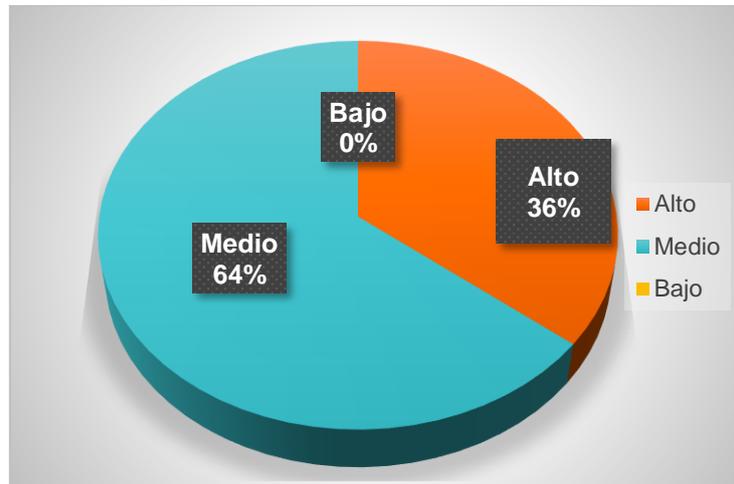


**Figura 13.** Experiencia laboral

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** Se puede identificar que la mayoría del área de créditos tiene una experiencia laboral de 1 a 5 años, por lo cual, se puede inferir que el Banco genera nuevas plazas de trabajo a profesionales los mismos que ingresan con conocimientos actualizados e ideas innovadoras, por otra parte, se puede evidenciar que no se mantiene una relación laboral duradera con el personal.

**Pregunta 6: Su nivel de conocimiento de los procedimientos administrativos y financieros del departamento de créditos es:**

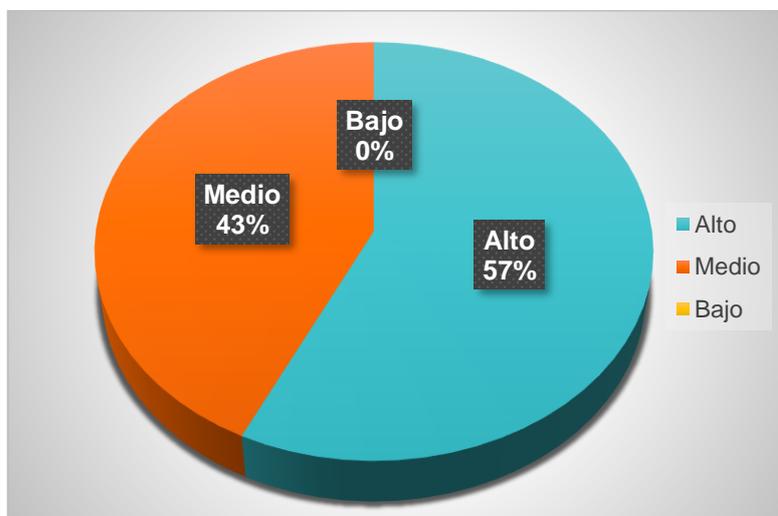


**Figura 14.** Conocimiento de procedimientos.

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** En el área de créditos el 36% cuenta con altos conocimientos sobre los procedimientos administrativos y financieros que se desarrollan en la entidad, aportando con la eficiencia de sus operaciones para lograr alcanzar metas y el desarrollo empresarial. La mayoría del personal demuestra un manejo medio de estos parámetros, por lo que se requiere sociabilización y capacitación que refuerce sus debilidades en este parámetro, con lo que se lograría optimizar los procesos y mejorar el rendimiento laboral.

**Pregunta 7: Su nivel de conocimiento de las políticas a aplicar en el departamento de créditos y cobranza es:**



*Figura 15. Conocimiento de procedimientos*

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

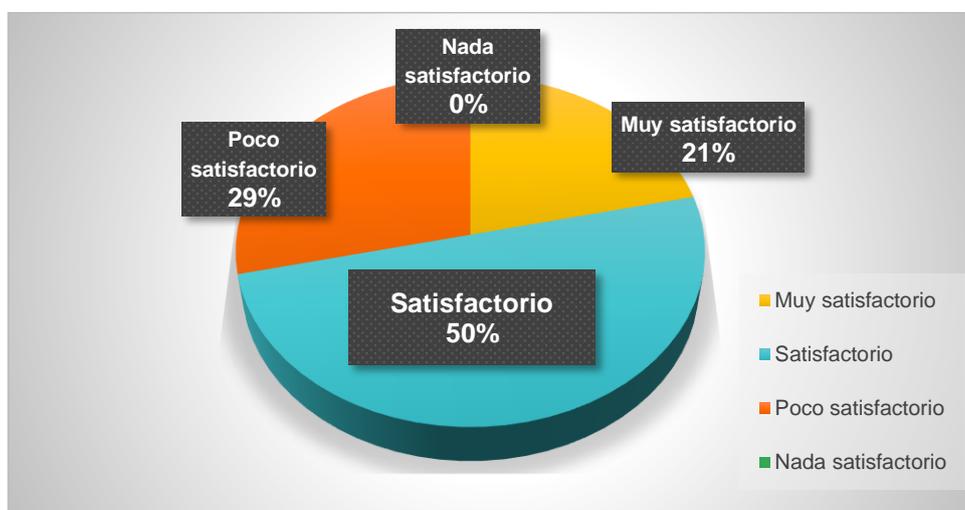
**Análisis:** La mayoría del personal del área de créditos y cobranza de Banco Visionfund se encuentra alta y medianamente capacitado, en lo que respecta al conocimiento de políticas que se establecen para ese departamento, el 43% de los empleados mantiene debilidades sobre los procedimientos que deben ser ejecutados, lo cual desencadenaría un inadecuado manejo o falta de controles en los procesos de concesión de préstamos alterando los resultados previstos por la entidad, incluso incrementa el riesgo de no recaudar de forma óptima la cartera.

**Pregunta 8: ¿Cómo califica la eficiencia del proceso de recuperación de cartera vencida?**

*Tabla 6. Pregunta 8*

Indicador	Respuesta	Porcentaje
Muy satisfactorio	3	21%
Satisfactorio	7	50%
Poco satisfactorio	4	29%
Nada satisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"



**Figura 16.** Eficiencia del proceso

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

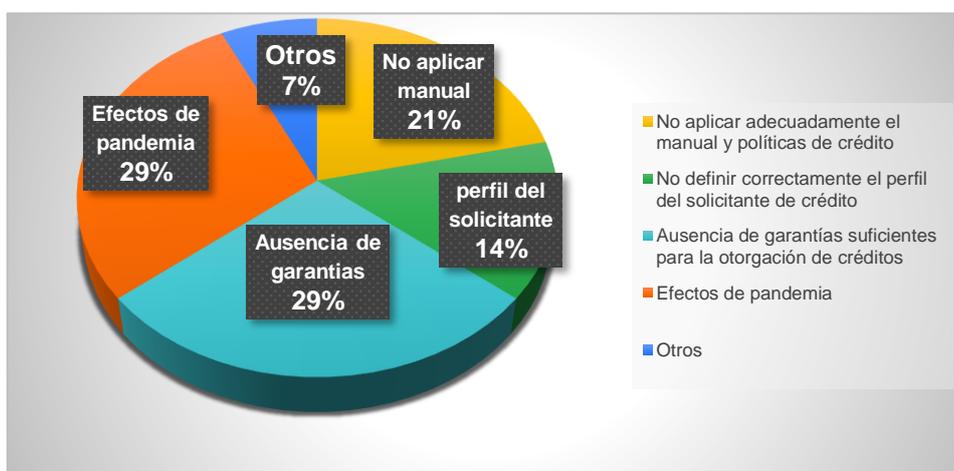
**Análisis:** La mayoría del personal indica que el proceso de recuperación de cartera es satisfactorio, mientras que el 30% del personal del área de créditos califica la eficiencia como poco satisfactorio, lo que representa un porcentaje superior al 21% correspondiente a un procedimiento muy satisfactorio. Esto constituye un escenario negativo que no contribuye a cumplir de manera eficaz y óptima la gestión de cartera, lo que podría influir en el aumento en los niveles de morosidad y por ende disminuir la rentabilidad de la empresa.

**Pregunta 9: Las principales causas para no lograr una recuperación de cartera óptima en el Banco Visionfund son:**

*Tabla 7. Pregunta 9*

Indicador	Respuesta	Porcentaje
No aplicar adecuadamente el manual y políticas de crédito	3	21%
No definir correctamente el perfil del solicitante de crédito	2	14%
Ausencia de garantías suficientes para la otorgación de créditos	4	29%
Efectos de pandemia	4	29%
Otros	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"



**Figura 17. Causas de la no recuperación de cartera**

Fuente: Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

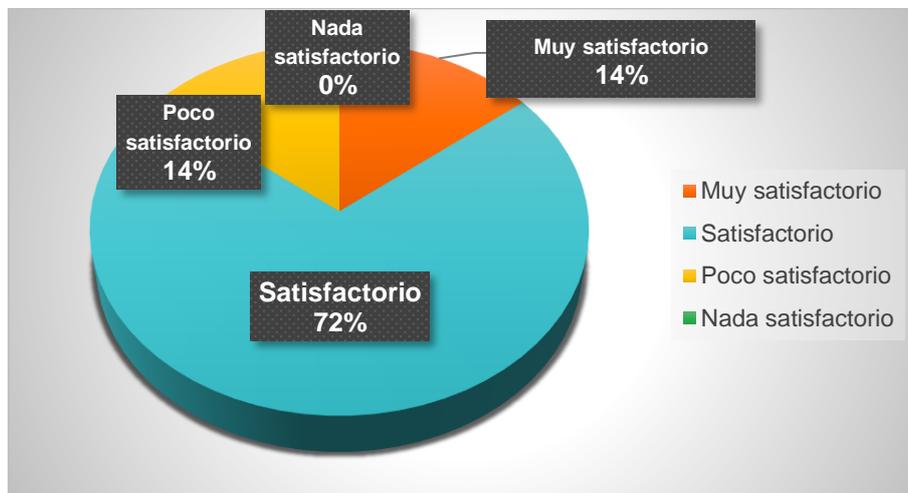
**Análisis:** La mayoría del personal del departamento de créditos de Banco Visionfund, identifica a tres factores como los principales que afectan la eficiencia de recaudación, estos son: la inexistencia de un aval real que permita garantizar la recuperación de préstamos otorgados, es decir, no se exige el reconocimiento de un bien o prenda que sirva de sustento financiero; además, se reitera que al no aplicar de manera eficiente el manual y políticas de crédito afecta significativamente la recuperación de cartera, además, los efectos de la pandemia que han influido negativamente en las actividades económicas de la población y sobre todo a su mercado principal que son las personas con menos recursos, ha impedido el cobro de obligaciones crediticias.

**Pregunta 10: El nivel de eficiencia de las estrategias que se han implementado para mitigar los riesgos de recuperación de la cartera es:**

*Tabla 8. Pregunta 10*

Indicador	Respuesta	Porcentaje
Muy satisfactorio	2	14%
Satisfactorio	10	72%
Poco satisfactorio	2	14%
Nada satisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"



*Figura 18. Nivel de satisfacción de estrategias*

**Fuente:** Encuesta al personal de Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** La mayoría del personal correspondiente al 86% del departamento de créditos, califica a las estrategias implementadas con niveles altos y medios de satisfacción, se puede considerar como una fortaleza ya que pese a dirigirse a un mercado con la mayor variación en su capacidad de pago, han logrado mantener la liquidez y solvencia de la empresa, por ende, se puede fortalecer e implementar nuevas estrategias, destinadas a minimizar las debilidades detectadas en la recuperación de cartera, para contribuir a optimizar la recaudación de dichos valores y al desarrollo empresarial.

### 4.2.3 Análisis de documentación

#### 4.2.3.1 Normativa Externa de la Superintendencia de Bancos.

#### **(Resolución No. SB-2016-200) Del otorgamiento de la autorización para el ejercicio de actividades financieras**

**Art 3:** Las entidades financieras deberán contar con políticas, procedimientos, procesos, metodologías, sistemas internos y/o modelos para la cuantificación del riesgo de crédito que sean validados por el organismo de control, que viabilicen la existencia de una tecnología crediticia que contribuya a mitigar las pérdidas por riesgo de crédito y aseguren la solvencia de la entidad.

**Art 5:** Los modelos basados en metodologías y herramientas tecnológicas, que las entidades controladas podrán aplicar para la administración del riesgo de crédito, serán:

**a) Modelo de concesión:** Permite a la entidad controlada realizar la evaluación crediticia de deudores existentes y de potenciales clientes, como requisito previo para la aprobación, instrumentación y desembolso de las operaciones crediticias, posibilitando asignar un cupo y nivel de exposición de crédito. Comprende variables que permiten caracterizar al sujeto de crédito (actual o potencial). asociando su probabilidad de incumplimiento al comportamiento del perfil de riesgo del grupo homogéneo al que pertenece, considerando variables socio demográficas, capacidad fuente de repago características, comportamiento de pago en la entidad y en el sistema financiero y no financiero.

**b) Modelo de Seguimiento / Comportamiento / Calificación de Riesgo:** Permite evaluar y calificar la cartera de crédito combinando variables de comportamiento de pago e incumplimiento del sujeto de crédito en la entidad y en el sistema financiero y no financiero, permitiendo generar la probabilidad de incumplimiento, sea a partir de la calificación generada del modelo o a partir de una matriz de transición, parámetro que forma parte del cálculo de la pérdida

esperada e inesperada que constituye la magnitud de deterioro del valor de la cartera, a partir de un nivel de confianza en un horizonte determinado. El modelo de calificación a más de permitir otorgar un nivel de riesgo a un prestatario puede ser utilizado para realizar el seguimiento de la cartera cobranza o recuperación preventiva o extrajudicial.

**Art 7 Proceso de otorgamiento de crédito:** Para el otorgamiento del crédito, las entidades financieras deberán evaluar y verificar la capacidad de pago del deudor y la estabilidad de la fuente de sus recursos provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedias u otras fuentes de ingresos redituables, a través de documentos que los respalden, los cuales deberán formar parte integrante de los expedientes respectivos.

**Art 8:** La entidad financiera aplicará el proceso de crédito completo, el que deberá contar, dependiendo del tipo de operación, al menos con las siguientes etapas: zonificación; promoción; información; recepción y verificación de la información; análisis; instrumentación; seguimiento y supervisión; y, cobranza.

**Art 9:** En la etapa del análisis crediticio la entidad evaluará la información proporcionada por el solicitante, a efectos de establecer la capacidad de pago, características y potencial de incumplimiento del cliente, con la finalidad de poder tomar la decisión adecuada para su aprobación o recomendación, Al mismo tiempo deberá interpretar con objetividad la consistencia de la solicitud de crédito, de la entrevista personal y del perfil crediticio presentado. El análisis de crédito debe hacer énfasis en la medición de variables cualitativas y cuantitativas, entre las que se considerarán: carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condiciones (entorno)

**Art 10:** Previo al desembolso, las condiciones o los contratos/pagarés serán verificados por el personal de cartera - back office que comprobará si los requisitos del comité de crédito fueron cumplidos y si los contratos de garantía fueron correctamente registrados en los registros oficiales públicos respectivos.

Los fondos del crédito serán acreditados a la cuenta del cliente o como se haya definido en la solicitud de crédito.

**Art 11:** La entidad financiera efectuará actividades de seguimiento y supervisión de manera continua, con el objetivo de cumplir con el cronograma de pagos, dar seguimiento a la situación económica y financiera del deudor, y el estado de conservación de las garantías en caso de ser reales. La puntualidad del pago de sus cuotas, el manejo eficiente del capital de trabajo y el crecimiento económico del negocio serán tomados como elementos para evaluar la siguiente operación de crédito

**Art 15:** La entidad financiera desarrollará contratos de crédito y de garantía estandarizados para todas las exposiciones de créditos. Los contratos / pagarés se prepararán de acuerdo con la decisión correspondiente del comité de crédito, una vez que se haya verificado que la decisión de exposición de créditos fue tomada cumplimiento con la jerarquía definida de toma de decisiones y políticas interna de la entidad financiera y la normativa vigente.

### **(Resolución No- SB-2017-602) Administración de riesgos para las entidades del sector financiero**

**Art 2:** Las entidades deberán contar con un comité de administración integral de riesgos, el mismo que se encontrará conformado de la siguiente manera, y ajustable dependiendo de la naturaleza, complejidad y volumen de negocios.

- a) Un vocal del directorio
- b) Gerente general
- c) Funcionario responsable de riesgos

**Art 3:** Las funciones que el comité de administración integral de riesgos debe cumplir, son las siguientes:

- a) Evaluar y proponer para la aprobación del directorio las estrategias, políticas, procedimientos y metodologías que permitan de forma eficiente la administración integral de riesgos.

b) Aprobar los manuales de procedimientos y metodologías de la administración integral de riesgos.

c) Confirmar el cumplimiento de estrategias, políticas, procesos, procedimientos y metodologías de la administración integral en cada uno de los riesgos.

d) Tomar acciones correctivas en relación con el conocimiento del personal sobre las estrategias, políticas, metodologías y procedimientos.

e) Evaluar los límites para cada riesgo.

**Art 4:** El número de funcionarios que componen la unidad de riesgos debe guardar relación con la naturaleza, complejidad y volumen de los negocios, como principales funciones de la unidad se asignan las siguientes:

a) Informar al comité de riesgos las estrategias, políticas y procesos para la gestión integral de riesgos.

b) Aplicar las estrategias para cada uno de los riesgos.

c) Analizar las exposiciones por tipo de riesgos en relación con clientes y sectores.

d) Monitorear el nivel de exposición de riesgos

#### ***4.2.3.2 Normativa interna de Banco Visionfund.***

### **Manual de créditos**

En la investigación se pudo obtener información sobre las diferentes metodologías que utiliza Banco Visionfund para segmentar a su mercado con las respectivas descripciones, lo cual es importante para entender cuál es el perfil idóneo para cada grupo y sus características.

a) Banca Comunal: Se encuentran constituidas por una garantía solidaria, es decir, todos los miembros de un grupo que solicita un crédito garantizan la deuda y obligación de todos los miembros que lo conforman, otorgándole oportunidad a más personas que no cuentan con un historial crediticio formal. Las características de este grupo son las siguientes:

-Conformación: entre 7 y 25 personas.

-Consentimiento: afiliación voluntaria al grupo, en donde antes de cerrar el ciclo o abandonar la conformación, el cliente debe pagar la obligación crediticia de cada uno.

-Constitución: Se establecen reglas para cada grupo de acuerdo con sus responsabilidades.

- Cargos: incluyen presidente de grupo, tesorero y secretario.

Existencia de negocio: se realiza una visita in situ para garantizar la viabilidad de la actividad económica.

- Historial crediticio: los atrasos en los pagos afectan a todos los miembros.

*Tabla 9. Metodología de banca comunal*

Rango de valores		Plazo	Garantía
Desde	Hasta		
Desde \$50	Hasta \$600	12 meses	Solidaria
Desde \$601	Hasta \$1000	15 meses	Solidaria
Desde \$1001	Hasta \$2000	24 meses	Solidaria
Desde \$2001	Hasta \$5000	36 meses	Solidaria

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A

b) Grupo solidario: se encuentra conformado por un grupo de personas que no cuentan con garantías reales o personales por lo cual no puedan acceder a la concesión de crédito por si solos y de esta manera garantizan entre todo el cumplimiento del pago. Las características de esta metodología son las siguientes:

-Conformación: entre 3 y 6 personas.

-Consentimiento: afiliación voluntaria al grupo, en el cual cualquier cliente debe pagar antes de abandonar el grupo.

-Constitución: se da mediante un escrito, en donde cada cliente en el grupo es responsable de cancelar sus obligaciones crediticias de manera regular y puntual.

-Cargos: presidente de grupo, tesorero y secretario.

-Evaluación de crédito: incluye los antecedentes y datos del prestatario, así como su información económica, y por lo cual también se requiere de una visita

in situ para cada miembro para garantizar la veracidad de sustentabilidad en su domicilio y negocio.

**Tabla 10.** Rango de monto de grupo solitario

Rango de valores		Plazo	Garantía
Desde	Hasta		
Desde \$50	Hasta \$600	12 meses	Solidaria
Desde \$601	Hasta \$1000	15 meses	Solidaria
Desde \$1001	Hasta \$2000	24 meses	Solidaria
Desde \$2001	Hasta \$5000	36 meses	Solidaria

**Fuente:** Banco Visionfund Ecuador "S.A

c) Individual: conformado por un propietario de una micro o pequeña empresa, con una eficiente capacidad de pago, solvencia económica y por ende garantías de poder trabajar y responder frente a sus obligaciones crediticias. Las características principales son las siguientes:

- Contrato de adhesión de crédito y tabla de amortización
- Al momento del desembolso se deben presentar el deudor, garante y cónyuge.
- La visita in situ se realiza tanto al deudor como al garante, en su domicilio y negocio.
- Los atrasos registrados durante la obligación crediticia, afectan a los dos involucrados.

**Tabla 11.** Metodología individual

Rango de valores		Plazo	Garantía
Desde	Hasta		
Desde \$50	Hasta \$600	12 meses	Solidaria
Desde \$601	Hasta \$1000	15 meses	Solidaria
Desde \$1001	Hasta \$2000	24 meses	Solidaria
Desde \$2001	Hasta \$5000	36 meses	Solidaria

**Fuente:** Banco Visionfund Ecuador "S.A

### 4.2.3.3 Proceso de gestión de crédito.

El proceso que Banco Visionfund Ecuador “S.A” desarrolla constituye el principal generador de ingresos, por lo cual debe estar estrictamente controlado y supervisado, debido a esto, se identifica el siguiente proceso para la gestión de crédito:

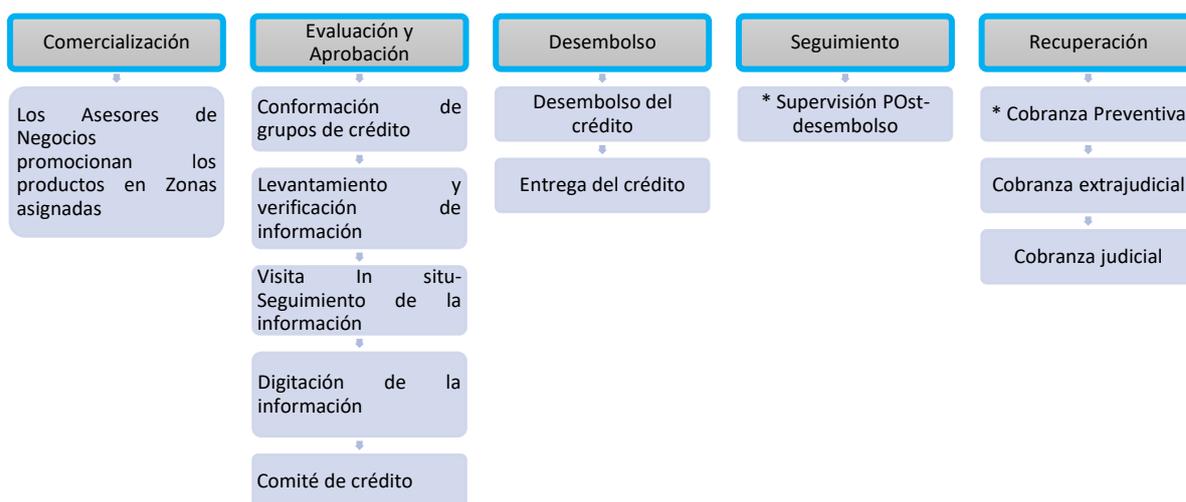


Figura 19. Proceso de gestión de crédito

Fuente: Banco Visionfund Ecuador “S.A

El proceso de gestión de cartera está comprendido por 5 etapas que contribuyen a financiar capital de trabajo o actividades microempresariales en sectores principales como industria, artesanías, comercio o servicios agropecuarios. Para la aprobación del crédito se conforman los grupos de Banca comunal y Grupo solidario, sobre los cuales se deberá identificar el grado de cumplimiento de los involucrados. Al momento del desembolso el Supervisor es responsable de verificar que se cuente con toda la documentación necesaria para validar datos y luego de se determina la metodología idónea que permita minimizar el riesgo mediante una buena práctica de seguimiento y control de cumplimiento, se logra identificar canales de recuperación

**Tabla 12. Recuperación de cartera**

ETAPA	DÍAS DE VENCIDO	GESTIÓN	RESPONSABLE
PREVENTIVA	Menos de 2 días	Envío de mensaje SMS a todos los clientes	Departamento de Sistemas
		Llamada telefónica a clientes seleccionados	Jefes de Agencia / Auxiliares Operativos
	De 1 a 3 días	Llamada telefónica a clientes seleccionados	Jefes de Agencia / Asesor de Negocios / Auxiliar Operativo
	De 4 a 10 días	Entrega de primera notificación escrita	Asesor de Negocios
Envío de mensaje SMS		Departamento de Tecnología de la Información	
EXTRAJUDICIAL	De 31 a 60 días	Entrega de segunda notificación escrita	Asesor de Negocios / Supervisor de Negocios
		Notificación extrajudicial	Jefe de Agencia / Supervisor de Negocios / Asesor de Negocios / Cobrador Interno / Cobrador Externo.
	De 61 en adelante	Envío de mensaje SMS	Departamento de Tecnología de la Información
		Notificación extrajudicial (Cobranza de campo)	Jefe de Agencia / Supervisor de Negocios / Asesor de Negocios / Cobrador Interno / Cobrador Externo
		Envío de mensaje SMS a los 90 días de vencido	Departamento de Tecnología de la Información
JUDICIAL	Mayor a 180 días	Cobranza Prejudicial	Abogado Interno o Externo
		Cobranza Judicial	Abogado Interno o Externo

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A

#### **4.2.3.4 Tratamiento de la recuperación de cartera.**

La administración de la cartera que se encuentre vencida y que representa mora para el Banco Visionfund, es controlada por el Comité de Mora, con la finalidad de garantizar la calidad de cartera mediante el uso de técnicas que contribuyan a la recuperación del crédito.

1. Desarrollar diariamente reportes, a fin de tener reportes totalmente actualizados que permitan una cobranza inmediata.

2. Priorizar la cobranza diaria de los créditos que se encuentran con asignaciones de montos más altos y los que tienen mayor antigüedad en relación con los días de mora.

3. Realizar reuniones entre el Comité de Mora, con el propósito de desarrollar estrategias que minimicen el riesgo de pérdida económica.

#### 4.2.4. Análisis del control interno

##### 4.2.4.1 Componente cliente.

**Tabla 13. Control interno componente cliente**

N°	CONTROLES Control	RESPUESTAS		
		SI	NO	Observaciones
1	¿En el proceso de crédito se establecen procedimientos para verificar la identidad del cliente?	X		
2	¿Se ejecutan procedimientos que permitan verificar el estado civil del solicitante de un crédito?	X		
3	¿En el proceso de crédito se ejecutan procedimientos para verificar si el cliente se encuentra registrado en la central de riesgos?	X		
4	¿En el proceso de crédito se desarrollan procedimientos para identificar si el cliente, se encuentra en alguna lista de control para prevenir lavado de activos?	X		
5	¿En el proceso de crédito se realiza procedimientos para conocer el parentesco del cliente con personajes políticos?	X		
6	¿Se realiza procesos para determinar si el nombre del cliente es homónimo?	X		
7	¿Se realiza procedimientos para verificar el lugar de trabajo y tiempo laborado establecido por el cliente?	X		
8	¿Se realiza procedimientos de verificación de la transparencia de los datos proporcionados por el solicitante?	X		
9	¿En el proceso de crédito se verifica la disponibilidad del garante para la responsabilidad asignada?	X		
10	¿En el proceso de crédito se desarrollaron procedimientos para sustentar las razones presentadas por el cliente para la solicitud del crédito		x	Se realizan preguntas sin embargo no hay control específico para este tipo de procedimiento.
11	¿Se desarrollan procesos para constatar el domicilio del solicitante?	x		El 80% del proceso se realiza mediante búsqueda de campo y 20 % en oficina

*Elaborado por: La autora*

**Interpretación:** Al realizar un análisis del componente cliente del control interno basado en las cinco “C” del crédito, se puede determinar que en la otorgación del crédito, se desarrollan los procesos necesarios para levantar información verás del solicitante, con lo cual se puede garantizar que se trabaja con una base de datos totalmente transparente y verificada, se debe tomar en cuenta que Banco Visionfund desarrolla la mayor parte de su labor crediticia en los domicilios especialmente de las personas que no tienen rentas fijas en un 80%; únicamente el 20% de los solicitantes de créditos es atendido en las instalaciones de la empresa. Esto representa una debilidad debido a que al pertenecer al segmento de microcrédito se receptan solicitudes para montos destinados a impulsar actividades económicas y no existen procedimientos específicos que permitan verificar el cumplimiento de su finalidad.

#### 4.2.4.2 Capacidad de pago

**Tabla 14. Control interno componente capacidad de pago**

N°	CONTROLES Control	RESPUESTAS		Observaciones
		SI	NO	
1	¿En el proceso se realiza la verificación de historial crediticio del solicitante para la concesión de crédito?	X		
2	¿En el proceso se desarrolló procedimientos para garantizar la estabilidad económica y tipo de ingresos del solicitante?		x	En el caso de empleo informal, se busca referencias de su entorno.
3	¿En el proceso de crédito se solicita el rol de pagos o facturas que comprueben la liquidez del solicitante?		x	Se lo realiza en los escenarios posibles, es decir, personas que cuenten con un trabajo formal. En el caso de trabajos informales no existe un documento suplente.
4	¿En el proceso de crédito se solicita información de aportaciones del IESS?	X		
5	¿En el proceso de crédito se desarrollan procesos para identificar otras obligaciones de pago del solicitante?	X		
6	¿En el proceso de crédito se verifica la garantía determinada por el cliente?	X		
7	¿En el proceso de crédito se solicita un certificado de poseer un bien por parte del solicitante?		X	Las verificaciones son totalmente mediante visitas in situs
8	¿En el proceso de crédito se evalúa la capacidad económica del garante?	X		
9	¿En el proceso de créditos comunales, se solicita constancia del negocio?	X		
10	¿En el proceso de crédito se desarrollaron procedimientos para verificar el cumplimiento de requisitos establecidos en las políticas de créditos?	X		

*Elaborado por: La autora*

**Interpretación:** Banco Visionfund de acuerdo con su filosofía empresarial busca otorgar oportunidades de crecimiento a la población que no goza de una situación económica estable, por lo cual además de medir la capacidad de pago en base a sus ingresos y gastos, también toma en cuenta la voluntad de pago, lo cual se determina por referencias de su entorno. Luego de analizar el componente de capacidad de pago, se puede definir que se aplica de forma efectiva el 70% de los procesos para garantizar que un cliente puede hacer frente a sus obligaciones crediticias, sin embargo, existen falencias en la evaluación del perfil económico del solicitante, representando una posible pérdida de recursos o minimizando la posibilidad de recuperación de créditos concedidos.

#### 4.2.4.3 Carácter

*Tabla 15. Control interno componente carácter*

N °	CONTROLES		RESPUESTAS	
	Control	SI	NO	Observaciones
1	¿Se desarrollan procesos para solicitar referencias comerciales sobre el cliente?	X		
2	¿En el proceso de crédito se ejecuta la verificación del cliente por medio de un buró de créditos?	X		
3	¿En el proceso de crédito se verifica si el solicitante mantiene demandas judiciales?	X		
4	¿En el proceso de crédito se solicita una carta de referencia bancaria?		X	El 50% de créditos son personas que no poseen historial crediticio.
5.	¿Existe alguna documentación alternativa a falta de una carta de referencia bancaria?		X	No se aplica otras medidas de control, ya que su mercado es para personas que no han accedido a créditos en otras instituciones.
6	¿En el proceso de crédito se identifica la morosidad de deudas en otras instituciones?	x		
7	¿Se solicita al cliente, certificados de referencia de su lugar de trabajo?	X		

*Elaborado por: La autora*

**Interpretación:** El componente del carácter mide la calidad moral del cliente, Banco Visionfund desarrolla procesos de medición de este aspecto en un 71.43%, lo cual le permite conocer la voluntad de pago y proyectar posibles comportamientos del mismo frente a los créditos otorgados. Se puede comprender que para la entidad, es el parámetro en donde más centra sus esfuerzos, debido a que el 50% de sus clientes son personas que no han

accedido a créditos en otras instituciones al no tener garantías reales, esto representa una debilidad para la gestión ya que no se puede respaldar el pago de estos valores mediante un historial crediticio que pueda proporcionar un medio de verificación del comportamiento de pago del solicitante, por lo tanto, pese al uso de todo tipo de procedimientos para respaldar la sustentabilidad de la deuda, no se ha podido mitigar este riesgo.

#### 4.2.4.4 Colateral

**Tabla 16.** Control interno componente colateral

N°	CONTROLES Control	RESPUESTAS		
		SI	NO	Observaciones
1	¿Se establecen procedimientos para verificar la existencia de garantías que se puedan tomar en caso de incumplimiento de pago?	X		
2	¿En el proceso de crédito se establecen políticas que determinan el valor cuantificable para cada metodología de crédito?	X		
3	¿Se establecen procedimientos para identificar impedimentos legales para ser toma del colateral en caso de requerirlo la institución?	X		
4	¿Se establecen procedimientos que permitan identificar el equilibrio del valor solicitado en relación con la garantía que se establece?		X	Se actúa de acuerdo con normas ya establecidas, sin considerar que cada crédito puede tener un comportamiento de pago diferente.
5	¿En el proceso de crédito se ejecutan procesos que midan el riesgo del colateral?	X		
6	¿En el proceso de crédito se cuenta con personal idóneo para la valoración de activos puestos en garantía?	X		
7	¿En el proceso de crédito se solicita documentación que avale la completa legalidad a nombre del solicitante?	X		
8	¿En el proceso de créditos se ejecutan procedimientos para identificar que el colateral, se encuentre con deudas saldadas?	X		
9	¿Se establecen tasas que permitan compensar la falta de colateral por parte del solicitante?	X		
10	¿En el proceso de créditos se solicita otro tipo de colaterales que permitan la recuperación de valores prestados?		x	Sus clientes al ser personas con pocos recursos no cuentan con garantías más allá de lo que se puede apreciar en las visitas in situs..

*Elaborado por: La autora*

**Interpretación:** En el análisis realizado se puede identificar que dentro de la entidad financiera se desarrollan procedimientos de crédito que permiten identificar, evaluar y verificar las garantías posibles en su mercado de microcrédito pese a no basarse en avales reales en uno de sus segmentos, para lo cual, se estudia el entorno del solicitante para obtener este tipo de respaldo, en efecto, se puede evidenciar que la institución busca cumplir con su filosofía empresarial, sin embargo, presenta ausencia de procedimientos y procesos que permitan conseguir un respaldo sólido para garantizar la recuperación de cartera.

#### 4.2.4.5 Capital

**Tabla 17.** Control interno componente capital

N°	CONTROLES Control	RESPUESTAS		
		SI	NO	Observaciones
1	¿El proceso de crédito se basa en políticas que establezcan la cuantía idónea para establecer los patrimonios de los solicitantes?	x		
2	¿El proceso de crédito se basa en políticas que establezcan la cuantía idónea para establecer los patrimonios de los garantes?	X		
3	¿Se establecen manuales y políticas para identificar el patrimonio de clientes?	X		
4	¿En el proceso de crédito se solicita algún seguro de crédito?		x	Se manejan microcréditos con personas que son más vulnerables.
5	¿En el proceso de crédito se estudia el flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de pago del endeudamiento?	X		
6	¿En el proceso de crédito se solicita información que respalde la conformación del capital del socio para el microcrédito individual?	X		
7	¿En el proceso de crédito se solicita información que respalde la conformación del capital del negocio para el microcrédito comunal?	X		

*Elaborado por: La autora*

**Interpretación:** El control interno efectuado en relación con el parámetro de capital, pudo determinar que la entidad aplica procedimientos que le permiten evaluar el patrimonio de los solicitantes, garantes y los integrantes del grupo

solidario y banca comunal, basándose en manuales del área de créditos para establecer actividades y tareas que contribuyan a lograr un mejor control sobre la financiación de microcréditos.

## Análisis de componentes

*Tabla 18. Análisis cinco "C" del crédito*

Componente	%	Positivo	Negativo	Total	% Cumple	% No cumple	Calificación
Cliente	25%	10	1	11	90,91%	9,09%	22,73%
Capacidad	20%	7	3	10	70,00%	30,00%	14,00%
Carácter	25%	5	2	7	71,43%	28,57%	17,86%
Capital	15%	6	1	7	85,71%	14,29%	12,86%
Colateral	15%	8	2	10	80,00%	20,00%	12,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>80,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>80,00%</b>

*Elaborado por: La autora*

Luego de realizar un control interno global basado en los componentes que integran las cinco "C" del crédito, con la colaboración de la Gerente de Negocios, de un Asesor de crédito del Banco Visionfund y de acuerdo con lo establecido en la ponderación, se puede concluir que en este departamento se desarrollan procesos y actividades que permiten cumplir en un 80% los controles efectuados, lo cual significa que la entidad financiera desarrolla sus procedimientos de otorgación de créditos de manera eficiente garantizando la sostenibilidad de la institución. Pese a no contar con garantías reales en la mayoría de los microcréditos, desarrolla tareas que le permiten reducir el riesgo de cartera mediante visitas a los domicilios y negocios de los beneficiarios, garantizando la viabilidad de los mismos, sin embargo, existen debilidades que se presentan al momento de evaluar la capacidad de pago y carácter del cliente, provocando un incumplimiento del 11% de los controles mínimos establecidos. Uno de los aspectos que representan mayor riesgo para la entidad es el otorgar oportunidad a personas que no tienen un historial crediticio, ya que al no disponer de garantes, bienes o un trabajo formal, no pueden solicitar un préstamo en otras entidades, por lo tanto, Banco VisionFund se centra en este segmento de mercado para ofrecer oportunidades que contribuyan a disminuir la pobreza, su trabajo se puede evidenciar en el análisis efectuado, ya que buscan proteger su liquidez, rentabilidad y solvencia sin descuidar su misión empresarial.

## 4.2.5 Análisis F.O.D.A

Tabla 19. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p><b>F1:</b> Físicamente se encuentra ubicado en un lugar concurrido en el centro de la ciudad de Ibarra.</p> <p><b>F2:</b> Cuenta con financiamiento exterior, no depende de los ahorros ecuatorianos.</p> <p><b>F3:</b> Alto prestigio a nivel nacional por su enfoque social a los más vulnerables en el mercado financiero.</p> <p><b>F4:</b> Automatización de procesos financieros que permiten la eficiencia en la toma de decisiones.</p> <p><b>F5:</b> Nivel gerencial altamente competitivo.</p> <p><b>F6:</b> Controles de seguridad que salvaguardan información financiera y administrativa.</p>	<p><b>O1:</b> Cuenta con Tecnología altamente equipada</p> <p><b>O2:</b> Altas expectativas de crecimiento en el mercado financiero nacional.</p> <p><b>O3:</b> Fidelidad de clientes que accedieron por primera vez al sistema financiero, debido a la oportunidad otorgada por el Banco Visionfund.</p> <p><b>O4:</b> Participa en eventos nacionales e internacionales, atrayendo nuevos inversionistas.</p> <p><b>O5:</b> Firma de convenios con corporaciones financieras que impulsará la productividad en proyectos de clientes.</p> <p><b>O6:</b> Rating social con calificación de A+ otorgado por el Comité de MicroFinanza Rating.</p>
Debilidades	Amenazas
<p><b>D1:</b> El personal no se encuentra completamente capacitado en procedimientos administrativos y financieros.</p> <p><b>D2:</b> El personal del departamento de créditos no cuenta con amplios conocimientos sobre las políticas y procesos de créditos.</p> <p><b>D3:</b> Preocupación del personal sobre la eficiencia de la gestión de recuperación de cartera.</p> <p><b>D4:</b> Ausencia de Garantías reales, en microcréditos individuales.</p> <p><b>D5:</b> Debe alcanzar un mayor volumen de créditos que otras instituciones para mantenerse financieramente estable.</p> <p><b>D6:</b> Indicadores de solvencia bajo en comparación a otras entidades financieras.</p>	<p><b>A1:</b> Amplia competitividad en el sistema financiero.</p> <p><b>A2:</b> Situación económica actual del país, que genera inestabilidad en las fuentes de ingreso de los clientes.</p> <p><b>A3:</b> Creación de metodología de microcréditos en otras instituciones financieras.</p> <p><b>A4:</b> Incremento del riesgo crediticio a niveles que no puedan ser controlado.</p> <p><b>A5:</b> Baja demanda de productos financieros.</p> <p><b>A6:</b> Robo de información confidencial perteneciente a procedimientos y procesos de la empresa.</p>

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

### 4.2.5.1 Cruces estratégicos

Tabla 20. Cruces estratégicos

1. Estrategias FO (Fortalezas y Amenazas)
<p><b>F1-A1:</b> Aprovechar la ubicación del banco en un lugar concurrido en el centro de la ciudad de Ibarra para ganar más clientes y hacer frente a la amplia competitividad del sistema financiero.</p> <p><b>F2-A2:</b> Aprovechar el no depender financieramente de los ahorros de ecuatorianos para otorgar oportunidades a las personas con menos recursos y de esta forma contribuir al desarrollo y estabilización económica del país</p> <p><b>F3-A3:</b> Valerse del alto prestigio a nivel nacional debido a su enfoque en los más vulnerable para captar la atención de más clientes frente a la continua creación de metodologías de microcréditos en otras instituciones financieras.</p> <p><b>F4-A4:</b> Utilizar a su favor la automatización de procesos financieros que facilitan la pronta toma de decisiones, que permitan mitigar el riesgo crediticio evitando llegar a niveles elevados del mismo.</p> <p><b>F5-A5:</b> Aprovechar la experiencia y conocimiento de los directivos de la institución, para el desarrollo de estrategias que minimicen el impacto de la baja en la demanda de productos financieros.</p> <p><b>F6-A6:</b> Aprovechar la eficiencia de los controles de seguridad instaurados para salvaguardar la información financiera y administrativa de la empresa, reduciendo el riesgo de robo de información confidencial referente a dichos procesos.</p>
2. Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)
<p><b>D1-O1:</b> Capacitar al personal en procedimientos administrativos y financieros, aprovechando la tecnología de la que se encuentra altamente equipada de la institución para que los servicios proporcionados den como resultado procesos eficientes.</p> <p><b>D2-D3- O2:</b> Reforzar los conocimientos de políticas y procesos de créditos al personal responsable de esta área, y del área de gestión de recuperación de cartera, con la finalidad de que la institución cuente con las herramientas necesarias para el crecimiento en el sistema financiero.</p> <p><b>D4-O3:</b> Beneficiarse de la preferencia de clientes que accedieron al sistema financiero por primera vez mediante las oportunidades de créditos del Banco VisionFund, destinando el volumen de cartera preferencialmente a clientes con préstamos concurrentes, lo que reducirá el riesgo crediticio que se asume al otorgar estos valores a nuevos solicitantes que no cuenten con garantías reales.</p> <p><b>D5-O6:</b> Aprovechar los beneficios económicos con la firma de convenios que impulsen la productividad en proyectos de clientes que generen mayor solvencia para seguir otorgando créditos de oportunidad.</p>

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

### 4.2.5.2 Marco integral

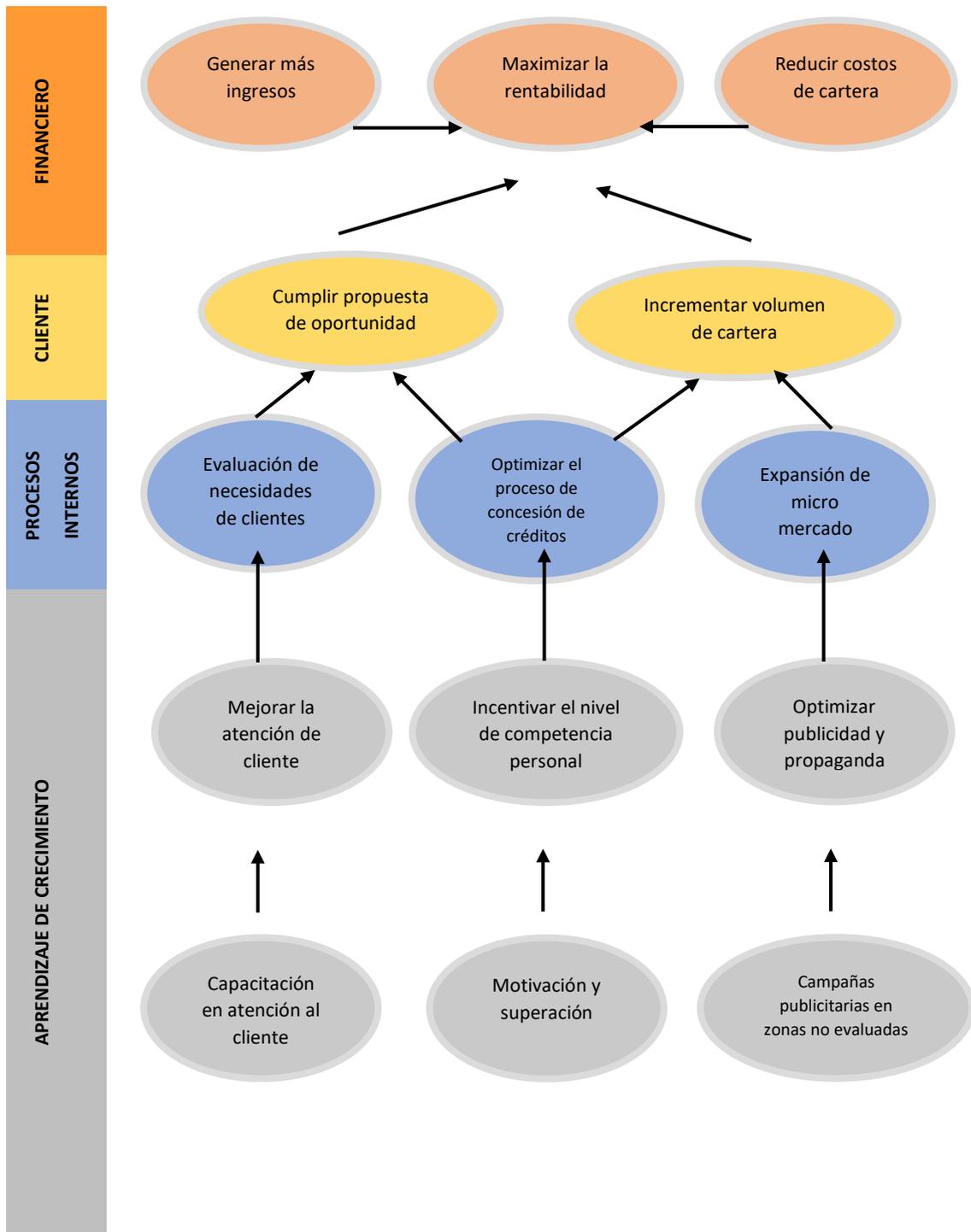


Figura 20. Balance Scorecard

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A

#### 4.2.6 Análisis cuantitativo

### Estructura y conformación de microcrédito por metodología del periodo 2020

Tabla 21. Porcentaje de cartera por metodología

Cartera	Año 2020	%
Banca Comunal	\$ 6.372.988,37	7,93%
Solidario	\$ 50.720.594,47	63,12%
Individual	\$ 23.268.453,54	28,95%
<b>Total de cartera</b>	<b>\$ 80.362.036,38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

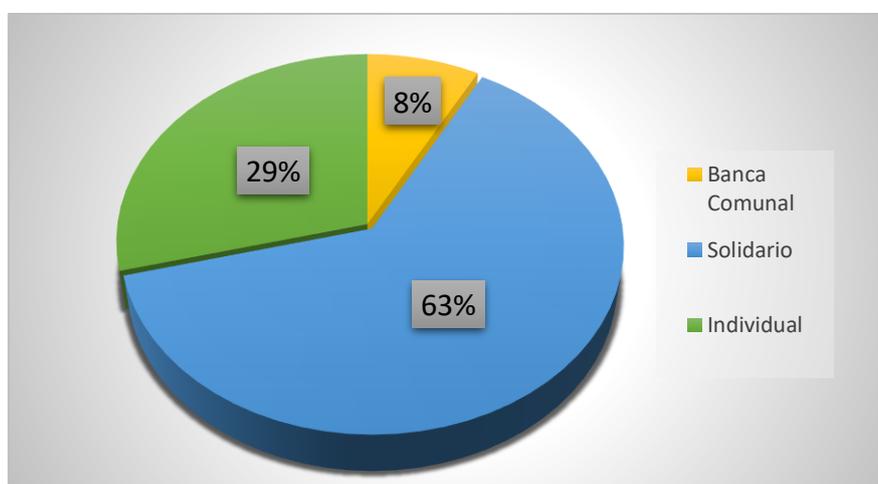


Figura 21 Grupos de cartera.

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

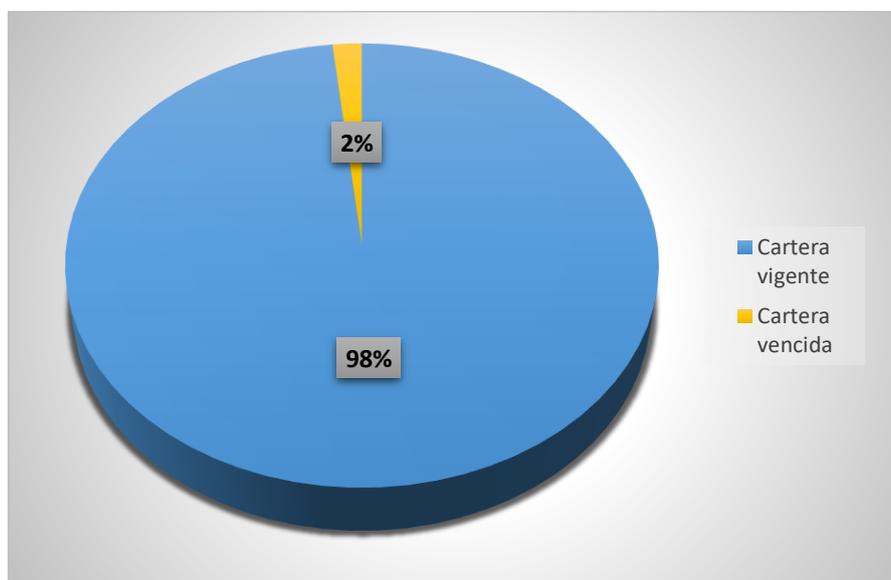
La conformación de cartera correspondiente a microcrédito a nivel general del Banco Visionfund se encuentra representada por metodologías de concesión de créditos, por lo cual se puede reconocer 3 clases, siendo el grupo "solidario" el más representativo con más del 50% de los créditos que son otorgados a la población, superando al grupo individual con un 34.16% y a la banca comunal con el 55.18%, correspondientes al periodo 2020.

## Conformación de cartera de microcrédito vigente y vencida del periodo 2020

*Tabla 22. Conformación de cartera vigente y cartera vencida*

Cartera	Año 2020	%
Cartera vigente	\$ 74.943.710,54	98,26%
Cartera vencida	\$ 1.326.148,90	1,74%
<b>Total, de cartera</b>	<b>\$ 76.269.859,44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"



*Figura 22. Cartera vigente y cartera vencida*

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

La cartera de Banco Visionfund se encuentra comprendida por la cartera vigente que se encuentra dentro de los plazos establecidos con una diferencia de 96.52% por encima de la cartera vencida, por lo tanto, es un resultado positivo para la institución financiera contribuyendo a la solvencia de la entidad y mediante lo cual puede seguir ofreciendo servicios financieros a la población debido a su liquidez.

## Análisis trimestral de la morosidad en el microcrédito del periodo 2020

Tabla 23. Morosidad por trimestre

PERIODO	Cartera improductiva	Cartera bruta	% Morosidad	% Sector
Marzo	\$ 3.109,717	\$ 76.429,843	4,07%	4,20%
Junio	\$ 2.731,163	\$ 70.674,608	3,86%	3,86%
Septiembre	\$ 2.200,012	\$ 75.525,412	2,91%	5,97%
Diciembre	\$ 2.443,952	\$ 80.245,400	3,05%	3,97%

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

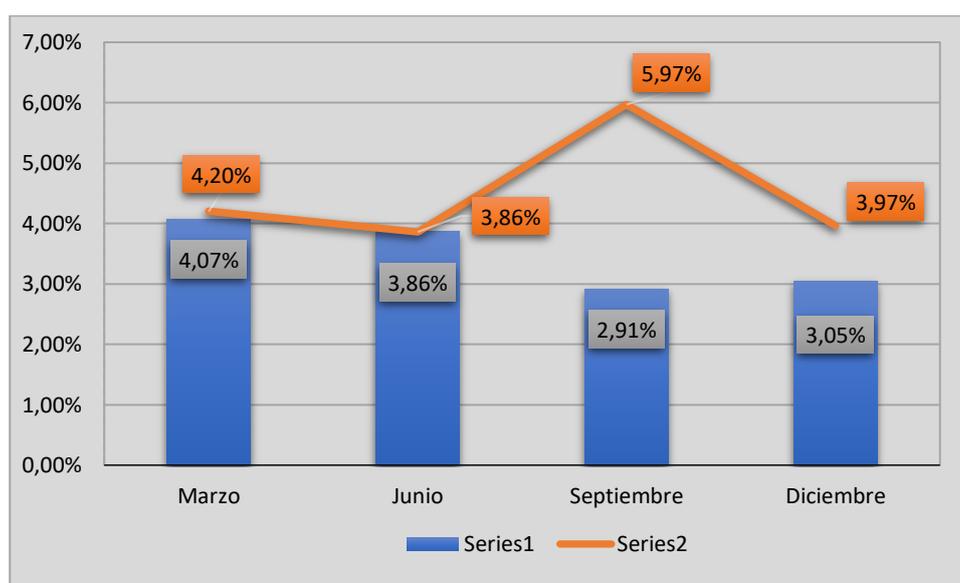


Figura 23. Morosidad del 2020

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

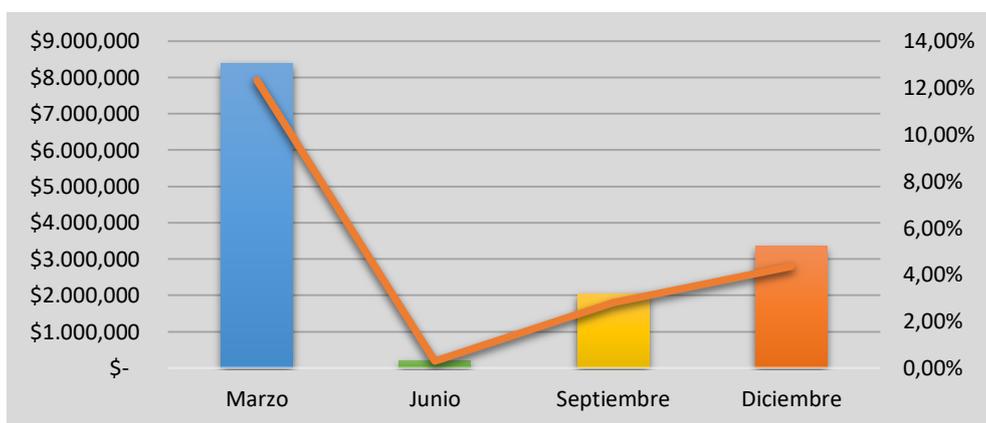
El Banco Visionfund presentó un decrecimiento de la morosidad durante el tercer trimestre del año 2020, principalmente en los meses de julio hasta septiembre, esto producto al conjunto de disposiciones de la Superintendencia de Bancos en postergar el reconocimiento de cartera vencida y las medidas tomadas por el COE nacional. Por otra parte, comparándose con el promedio del sector de microcrédito, la entidad presenta un escenario positivo debido a las estrategias que fueron aplicadas en la gestión crediticia para amortiguar el impacto de la crisis sanitaria.

## Análisis trimestral de la evolución de cartera de microcrédito periodo 2020 y 2019

**Tabla 24.** Evolución de cartera

Periodo	Cartera bruta 2019	Cartera bruta 2020	Variación absoluta	Variación relativa
Marzo	\$ 68.042,413	\$ 76.429,843	\$ 8.387,430	12,33%
Junio	\$ 70.466,308	\$ 70.674,608	\$ 208,300	0,30%
Septiembre	\$ 73.473,123	\$ 75.525,412	\$ 2.052,289	2,79%
Diciembre	\$ 76.892,538	\$ 80.245,400	\$ 3.352,861	4,36%

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"



**Figura 24.** Evolución de cartera 2020 y 2021

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

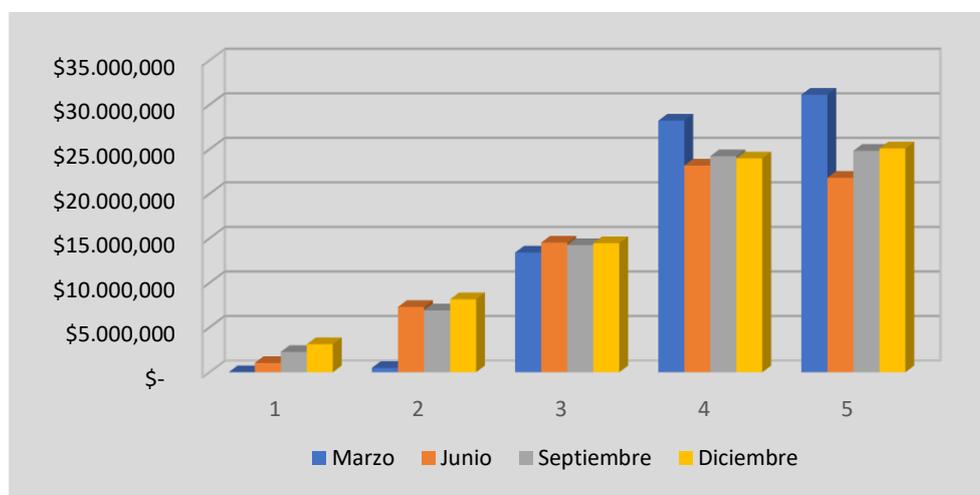
El análisis de la evolución de cartera correspondiente a los periodos 2019 y 2020, denota un decrecimiento en el volumen de cartera y de solicitudes de créditos en el periodo 2020 en el mes de marzo, debido al cese de actividades económicas de la institución y clientes, dando como resultado la merma de ingresos; por otra parte, para el mes de junio se reconoce una mínima variación en relación al año pasado, debido al reconocimiento postergado de cartera vencida conjuntamente con la reactivación de la economía nacional, de esta manera se evidencia que el mes de junio representa un escenario económico positivo mejorando su rentabilidad y solvencia para las entidades financieras.

## Análisis trimestral de la evolución de cartera de microcrédito vigente de acuerdo con montos y periodos del año 2020

**Tabla 25.** Evolución de cartera vigente

Periodo	De 1 a 30 días	De 31 a 90 días	De 91 a 180 días	De 181 a 360 días	Más de 360 días
Marzo	\$ 1,213	\$ 484,293	\$ 13.437,637	\$ 28.239,858	\$ 31.157,126
Junio	\$ 1.036,291	\$ 7.325,477	\$ 14.550,562	\$ 23.202,381	\$ 21.828,734
Septiembre	\$ 2.273,163	\$ 6.936,117	\$ 14.273,391	\$ 24.253,254	\$ 24.859,779
Diciembre	\$ 3.146,768	\$ 8.185,658	\$ 14.487,732	\$ 24.000,511	\$ 25.123,041

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"



**Figura 25.** Evolución de cartera vigente

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

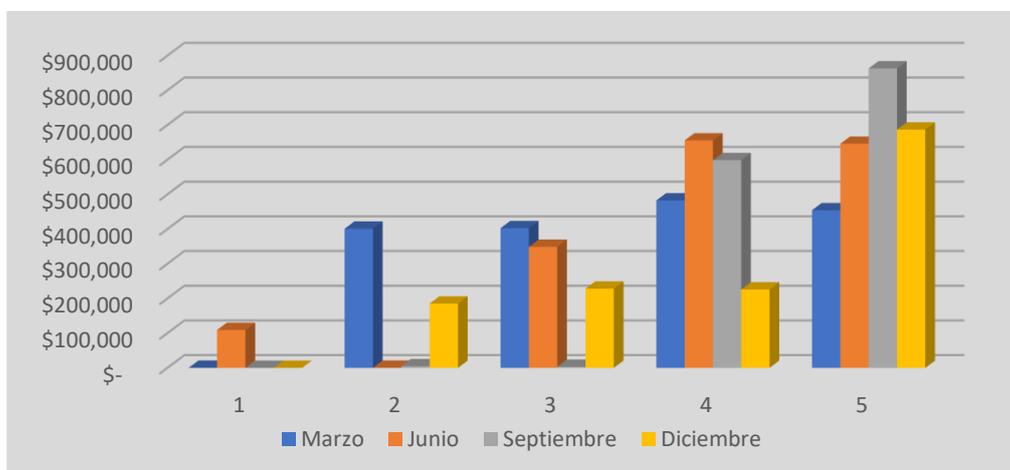
El análisis de resultados obtenidos de la evolución de cartera vigente del año 2020 demuestra la existencia de un decrecimiento en los dos primeros trimestres del año provocado por la escasez de solicitudes de crédito y las limitaciones del personal para la otorgación de los mismos, también se puede evidenciar una gran variabilidad de días por vencer, producto de la emergencia sanitaria y el estado de excepción. Por otro lado, se reconoce que desde el mes de septiembre hasta diciembre se comienza a regular la situación crediticia de la institución, manteniendo menor variación en los días por vencer en los créditos.

## Análisis trimestral de la evolución de cartera de microcrédito vencida de acuerdo con montos y periodos del año 2020

**Tabla 26.** Evolución de cartera vencida

Periodo	De 1 a 30 días	De 31 a 90 días	De 91 a 180 días	De 181 a 360 días	Más de 360 días
Marzo	\$ 0,196	\$ 401,090	\$ 402,467	\$ 482,537	\$ 454,249
Junio	\$ 109,050	\$ 0,281	\$ 348,715	\$ 655,357	\$ 645,921
Septiembre	\$ -	\$ 4,607	\$ 3,175	\$ 598,421	\$ 862,940
Diciembre	\$ -	\$ 185,143	\$ 228,324	\$ 225,967	\$ 686,715

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"



**Figura 26.** Cartera vencida y periodos

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

De acuerdo con el análisis de la evolución de cartera vencida del periodo 2020, se pudo determinar que en los primeros dos trimestres del año no se registraron los créditos vencidos por días de mora menores a 90 días tal y como dispuso la Superintendencia de Bancos, con la finalidad de controlar la mora a nivel financiero. En efecto, a partir del mes de junio se puede evidenciar que los valores de morosidad superiores a 90 días incrementaron, dando como resultado consigo postergar las acciones de cobro y el no poder controlar dichos incrementos, sin embargo, se estabilizó en el mes de diciembre debido a las nuevas disposiciones y a la capacidad de pago de los clientes.

**Análisis de la evolución de la información financiera del periodo 2020 y 2021 del Banco Visionfund Ecuador "S.A".**

*Tabla 27. Análisis vertical y horizontal*

BANCO VISIONFUND ECUADOR "S.A"				Análisis financiero		
ESTADO FINANCIERO						
AL 31 de diciembre de 2019 y 2020						
Expresado en dólares americanos				Vertical		Horizontal
CODIGO	CUENTA	\$ 2019,00	2020	2019	2020	2020/2019
	<b>ACTIVO</b>					
11	FONDOS DISPONIBLES	\$ 5.789.801,16	\$ 5.252.938,64	6,96%	5,99%	-9,27%
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
13	INVERSIONES	\$ 1.118.626,33	\$ 2.180.572,11	1,34%	2,49%	94,93%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 74.066.469,67	\$ 76.713.924,49	89,02%	87,42%	3,57%
1404	CARTERA DE CRÉDITOS MICROEMPRESA	\$ 7.401.686,23	\$ 80.245.339,50	8,90%	91,45%	984,15%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ -2.826.068,81	\$ -3.531.475,01	-3,40%	-4,02%	24,96%
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	\$ -2.826.068,81	\$ -2.623.727,56	-3,40%	-2,99%	-7,16%
149925	(Cartera de crédito productivo)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149930	Servicios fiduciarios	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149940	(Cartera de crédito de vivienda de interés público)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149945	(Cartera de créditos refinanciada)	\$ -	\$ -30.017,05	0,00%	-0,03%	0,00%
149950	(Cartera de créditos reestructurada)	\$ -	\$ -104.031,03	0,00%	-0,12%	0,00%
149955	(Cartera de crédito educativo)		\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149960	(Cartera de créditos de inversión pública)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149980	(Provisión genérica por tecnología crediticia)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149985	(Provisión anticíclica)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
149987	(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)	\$ -	\$ -170.067,07	0,00%	-0,19%	0,00%
149989	(Provisión genérica voluntaria)	\$ -	\$ 603.632,30	0,00%	0,69%	0,00%

15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
16	CUENTAS POR COBRAR	\$ 911.727,34	\$ 1.997.898,35	1,10%	2,28%	119,13%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 642.608,47	\$ 505.812,14	0,77%	0,58%	-21,29%
19	OTROS ACTIVOS	\$ 699.917,12	\$ 1.097.728,10	0,84%	1,25%	56,84%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 83.199.150,09</b>	<b>\$ 87.748.873,83</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>5,47%</b>
						0,00%
	<b>PASIVO</b>					0,00%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 9.598.564,80	\$ 12.421.982,68	11,54%	14,16%	29,42%
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
25	CUENTAS POR PAGAR	\$ 3.083.277,22	\$ 3.743.221,86	3,71%	4,27%	21,40%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 53.285.370,01	\$ 53.671.245,79	64,05%	61,16%	0,72%
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
29	OTROS PASIVOS	\$ 87.217,61	\$ 123.049,92	0,10%	0,14%	41,08%
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 66.054.429,64</b>	<b>\$ 69.959.500,25</b>	<b>79,39%</b>	<b>79,73%</b>	<b>5,91%</b>
	<b>PATRIMONIO</b>					
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 14.431.800,00	\$ 15.439.700,00	17,35%	17,60%	6,98%
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES Y CERTIFICADOS	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
33	RESERVAS	\$ 460.157,17	\$ 684.258,32	0,55%	0,78%	48,70%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 12.761,18	\$ 16.511,18	0,02%	0,02%	29,39%
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
36	RESULTADOS	\$ 2.240.002,10	\$ 1.648.904,08	2,69%	1,88%	-26,39%
37	(DESVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO)	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 17.144.720,45</b>	<b>\$ 17.789.373,58</b>	<b>20,61%</b>	<b>20,27%</b>	<b>3,76%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83.199.150,09</b>	<b>\$ 87.748.873,83</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>5,47%</b>

Fuente: Banco Visionfund Ecuador "S.A"

Luego de efectuar el análisis financiero al balance general de Banco Visionfund Ecuador “S.A”, se puede identificar que tanto en el periodo 2019 como 2020, la cartera es el porcentaje más representativo para los bienes de la empresa que permiten cubrir los pasivos de la entidad; en las deudas de la empresa su saldo más representativo corresponde a obligaciones que se tiene con el público, sin embargo para el año 2020, se puede evidenciar la gestión que se realiza por buscar otros medios de financiación como son las cuentas por pagar.

Al estudiar el comportamiento de las principales cuentas, se pudo detectar: que la disponibilidad efectiva de la empresa ha presentado una reducción del 9.27%, sin embargo, para las inversiones se expresa un crecimiento relativamente significativo ya que comprende el 94,93% de crecimiento de un periodo a otro, lo que ha permitido generar para el 2020 una mayor rentabilidad en sus operaciones.

La empresa refleja un incremento del 21.40% en cuentas por pagar lo que significa que se ha incrementado las deudas con terceros y otros pasivos, en comparación con el año 2019, no se reconoce una gran variación debido a que por el nuevo escenario económico que se vivió a nivel nacional, los proyectos y planificaciones se vieron afectadas y limitadas.

El patrimonio se diferencia del año 2019 y 2020 en un 5.47%, y pese a presentar un aumento del 6.98% en el capital social, los resultados originan variaciones negativas. En conclusión, se logró incrementar el volumen de cartera para el 2020, sin embargo, esto es financiado con un alto nivel de endeudamiento, esto debido a que por la pandemia de Covid-19, la falta de solicitantes y altos niveles de morosidad fueron escenarios que afectaron la economía de Bancos.

## Análisis financiero de la liquidez del periodo 2020

Tabla 28. Indicador de liquidez

	<b>Banco Visionfund Ecuador “S.A”</b>
<b>Indicador de Liquidez</b>	
<b>Fórmula</b>	<i>Indicador de liquidez = <math>\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}</math></i>
<b>Aplicación</b>	<i>Indicador de liquidez = <math>\frac{86.1451.333,59}{16.165.204,54} = 5,33</math></i>
<b>% Sector</b>	<i>Indicador de Liquidez= 8.1</i>

Fuente: Banco Visionfund Ecuador “S.A”

### Análisis:

De acuerdo con los saldos del balance general, en lo que se refiere al activo corriente, se puede determinar que goza de una alta liquidez y que no tiene dificultades para hacer frente al cumplimiento de pasivos de la empresa a corto plazo, ya que su capacidad cubre 5.33 veces la cancelación de sus compromisos, es decir, su disponibilidad efectiva es de 5 veces el valor de obligaciones con terceros, lo cual permite que la entidad continúe negociando con estos valores, realizar inversiones y que sus operaciones financieras se ejecuten de forma eficiente, garantizando su rentabilidad, ya que mantienen el nivel de liquidez esperado y planificado. Sin embargo, en comparación con el sector se encuentra por debajo del promedio de las entidades financieras, esto debido a que al ser sus clientes principales personas sin trabajos formales, se vieron altamente afectados por el cese de actividades económicas.

## Análisis financiero de la solvencia del periodo 2020

Tabla 29. Indicador solvencia

	<b>Banco Visionfund Ecuador “S.A”</b>
<b>Indicador de Solvencia</b>	
<b>Fórmula</b>	$\text{Indicador de solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
<b>Aplicación</b>	$\text{Indicador de solvencia} = \frac{87.748.873,83}{69.959.500,25} = 1,25$
<b>% Sector</b>	$\text{Indicador de solvencia} = 1.1$

Fuente: Banco Visionfund Ecuador “S.A”

### Análisis:

La solvencia del banco se encuentra estable, sin embargo, podría presentar problemas para cumplir con sus deudas a largo plazo, ya que los activos permiten cubrir las necesidades en 1.25; esto no expresa un alto nivel de solvencia en comparación con lo esperado que es igual a un indicador de 2 veces; esto se debe al enfoque único en el segmento de los microcréditos. Los saldos de colocación de cartera y volumen de créditos otorgados se encuentran vinculados a la filosofía empresarial, ya que con montos pequeños se puede atender a más familias en condiciones de vulnerabilidad. A comparación del sector financiero de microcrédito, el banco se encuentra por encima del promedio de las entidades bancarias que se dedican a este segmento, lo que indica una adecuada gestión de recursos que podría mejorar.

## Análisis financiero del endeudamiento del periodo 2020

Tabla 30. Indicador de endeudamiento

	<b>Banco Visionfund Ecuador “S.A”</b>
<b>Indicador de Endeudamiento</b>	
<b>Fórmula</b>	$\text{Indicador de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
<b>Aplicación</b>	$\text{Indicador de endeudamiento} = \frac{69.959.500,25}{17.789.373,58} = 3,93$
<b>% Sector</b>	$\text{Indicador de endeudamiento} = -0.8$

Fuente: Banco Visionfund Ecuador “S.A”

### Análisis:

Del resultado obtenido en este indicador, se puede deducir que Banco Visionfund se encuentra altamente endeudado con el 3.93, esto significa que la empresa ha asumido un alto riesgo y que la mayoría de sus activos se encuentran sujetos a financiación mediante deuda. En conclusión, la entidad tiene más deudas que patrimonio, es decir por cada unidad monetaria perteneciente a fondos propios, la institución tiene obligaciones con terceros por un valor de 3.93 unidades monetarias, lo cual sobrepasa el nivel esperado que es de hasta un 2.50. En comparación con el sector bancario de microcrédito, la institución de igual manera expresa un sobreendeudamiento.

## Análisis financiero de morosidad del periodo 2020

Tabla 31. Indicador de morosidad

	<b>Banco Visionfund Ecuador “S.A”</b>
<b>Indicador de morosidad</b>	
<b>Fórmula</b>	$\text{Indicador de morosidad} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$
<b>Aplicación</b>	$\text{Indicador de morosidad} = \frac{1.326.148}{76.713.924} = 0.02$
<b>% Sector</b>	$\text{Indicador de morosidad} = -0.1$

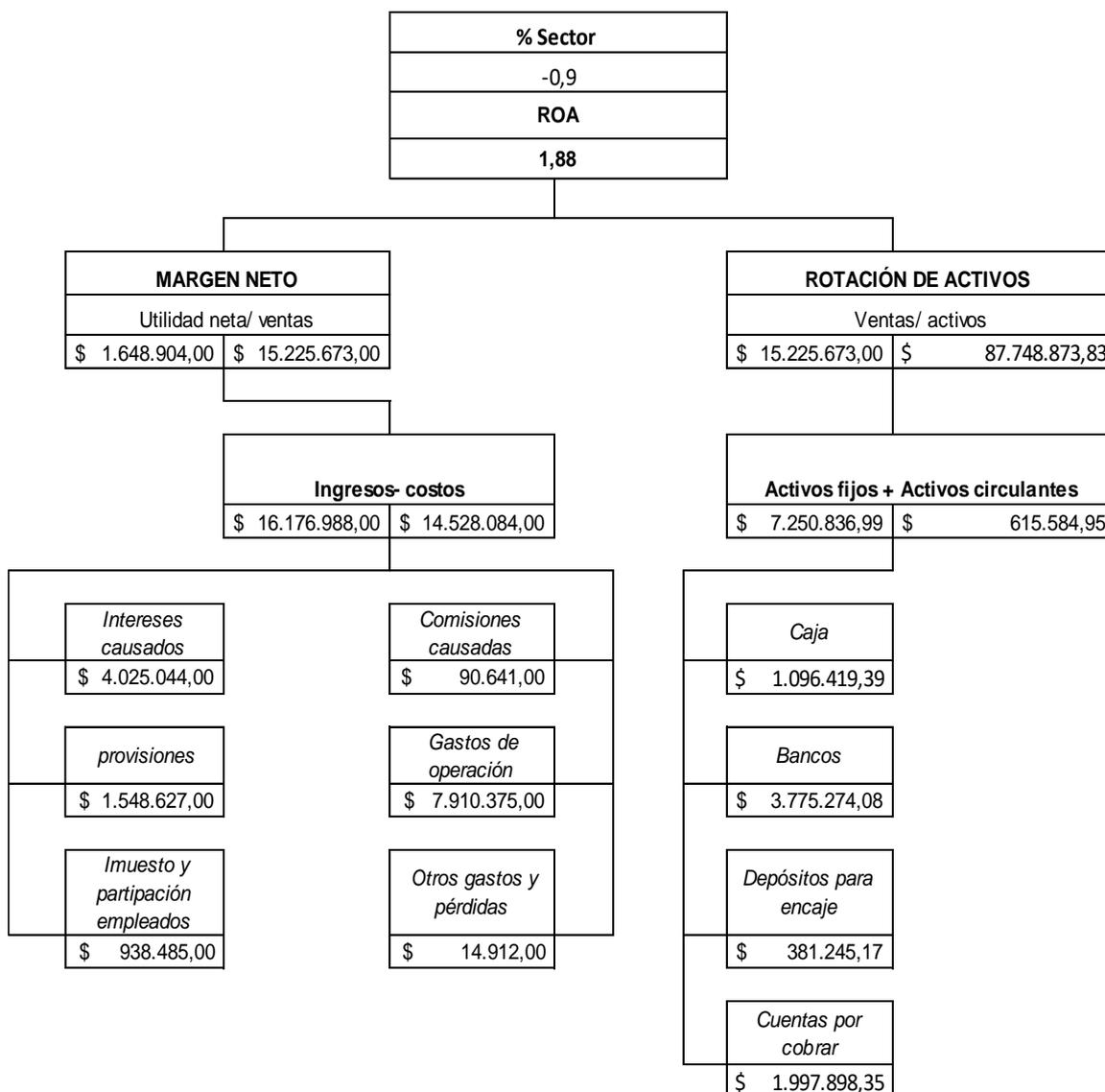
Fuente: Banco Visionfund Ecuador “S.A”

### Análisis:

En base a los resultados obtenidos, pese a que, desde marzo hasta junio de 2020, por disposiciones de los entes de control el reconocimiento de la morosidad se postergo y se modificó de forma temporal las provisiones y días de morosidad, la institución logró renegociar la cartera de manera voluntaria con la mayoría de sus clientes, logrando mejorar la rentabilidad de la institución y de igual forma reducir la morosidad, lo cual se puede evidenciar en el indicador, ya que debido a la gestión se logró reducir la cartera vencida. Por otra parte, en comparación con el sector de microcrédito financiero, la empresa representa una mayor variación por encima del promedio de las entidades financieras.

## Análisis financiero aplicando el método Dupont del periodo 2020

Al aplicar el método Dupont en base al balance general y estado de resultados del periodo 2020, nos permite conocer la rentabilidad de sus operaciones en cuanto a los ingresos y gastos que se han producido para su sustentabilidad.



**Figura 27.** Método Dupont

**Fuente:** Banco Visionfund Ecuador "S.A"

**Análisis:** El análisis financiero mediante el uso del método Dupont se realiza con la finalidad de conocer la rentabilidad sobre el activo de la empresa; en el

caso de Banco VisiónFund se encuentra conformado por el margen que actúa de acuerdo con la utilidad neta sobre las ventas, dando como resultado 0.11 lo cual significa que por cada unidad monetaria que se logre incrementar, la utilidad de la empresa va a crecer en un 0.11 considerándose así un porcentaje aceptable; sin embargo, debería ser optimizado.

Además, se puede identificar la rotación de los activos a través de los créditos otorgados del 2020 frente a los activos totales de la empresa, dando como resultado que por cada unidad monetaria que es invertida en el financiamiento de proyectos o negocios, se obtiene una ganancia de 0.17 lo cual se puede considerar como un crecimiento económico.

Debido a la crisis que se suscitó producto de la emergencia sanitaria, no se pudo alcanzar los márgenes de rentabilidad esperados, ya que para el periodo estudiado se planificaba alcanzar el 3.25 de acuerdo con el crecimiento que ha tenido la institución en periodos anteriores, pero que por causas tales como: los pagos impuntuales, la no viabilidad de renegociaciones con clientes, ausencia de nuevos créditos, competitividad de otras entidades y gestión de cartera interrumpida, no se pudo lograr. Es así como, el Rendimiento sobre el Activo Total (ROA) para el 2020 fue de 1.88% lo que garantiza la capacidad de convertir sus inversiones en utilidades, pese a causas externas que deterioran su eficiencia.

En comparación con el promedio del sector financiero el cual corresponde a -0.9, la institución se encuentra por encima del mismo, lo cual representa un escenario positivo para la institución logrando que su rentabilidad se encuentre en óptimas condiciones permitiéndole equilibrio en sus operaciones en comparación de su año anterior.

### **4.3 Redacción del informe**

#### **Análisis de caso a la gestión de cartera en el Banco Visionfund Ecuador “S.A” de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en el año 2020.**

Al Analizar la gestión de cartera del Banco Visionfund Ecuador S.A de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en el año 2020, se aplicó diferentes técnicas de investigación con el propósito de analizar la gestión de cartera comprendida en el periodo 2020, determinando la morosidad y recuperación de la misma, que permita desarrollar posibles estrategias que aporten un mayor grado de eficiencia en los procedimientos, procesos y políticas de créditos y por ende aumentar la rentabilidad de la empresa.

##### **4.3.1 Información institucional**

El Banco Visionfund Ecuador “S.A”, ubicado en la ciudad de Ibarra de la provincia de Imbabura, tuvo su origen el 26 de agosto de 2016, mediante resolución N° SB-DTL-2016-81, dispuesta por la Superintendencia de Bancos. La entidad constituye una persona jurídica de derecho privado, perteneciente al sector financiero especialmente en el área de microcréditos. La institución financiera ofrece a la comunidad la prestación de servicios financieros y no financieros; a través de una red de 14 agencias a nivel nacional.

##### **4.3.1.1 Misión**

La misión establecida por el Banco Visionfund Ecuador “S.A” se encuentra bajo los siguientes términos:

“Fomentar la inclusión financiera, el desarrollo microempresarial y el mejoramiento de las condiciones de vida de los clientes y sus familias en los sectores vulnerables, mediante la prestación de productos y servicios financieros y no financieros, eficientes y oportunos, con un equipo de trabajo altamente comprometido, en base a valores cristianos.”

##### **4.3.1.2 Visión**

La visión de Banco Visionfund Ecuador “S.A” está determinada de la siguiente forma:

“Ser el banco especializado en microfinanzas, líder en Ecuador y referente en Latinoamérica, en mejorar la calidad de vida de los clientes y sus familias”

#### **4.3.1.3 Valores**

Los valores de la institución se encuentran estructurados de la siguiente forma:

- a) Integridad: Su personal se caracteriza por ser transparente y honesto en todas sus acciones.
- b) Compromiso: Cuenta con personal altamente comprometido y motivado
- c) Responsabilidad social: Contribuye activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental.
- d) Calidad: Garantiza que sus productos agregan valor a los negocios de los clientes.
- e) Trabajo en equipo: Sus acciones reflejan una misión, visión y objetivos compartidos.
- f) Desarrollo humano: A través de la creación de oportunidades que apoyan al bienestar de sus clientes internos y externos

#### **4.3.1.4 Organigrama**

La estructura organizacional de Banco Visionfund Ecuador “S.A”, está compuesta por niveles de autoridades y responsabilidades, son los siguientes:

- a) Nivel Directivo: Junta General Y directorio
- b) Nivel Gerencial: Gerente General, Gerente de Negocios, Gerente Adm. Financiero
- c) Nivel operativo: Analista de inteligencia de negocios, Asistente de negocios, Auxiliar Operativo de negocios, Asistente de operaciones, Contador general, talento humano
- d) Nivel de control: Administrador integral de riesgos, seguridad de la información.

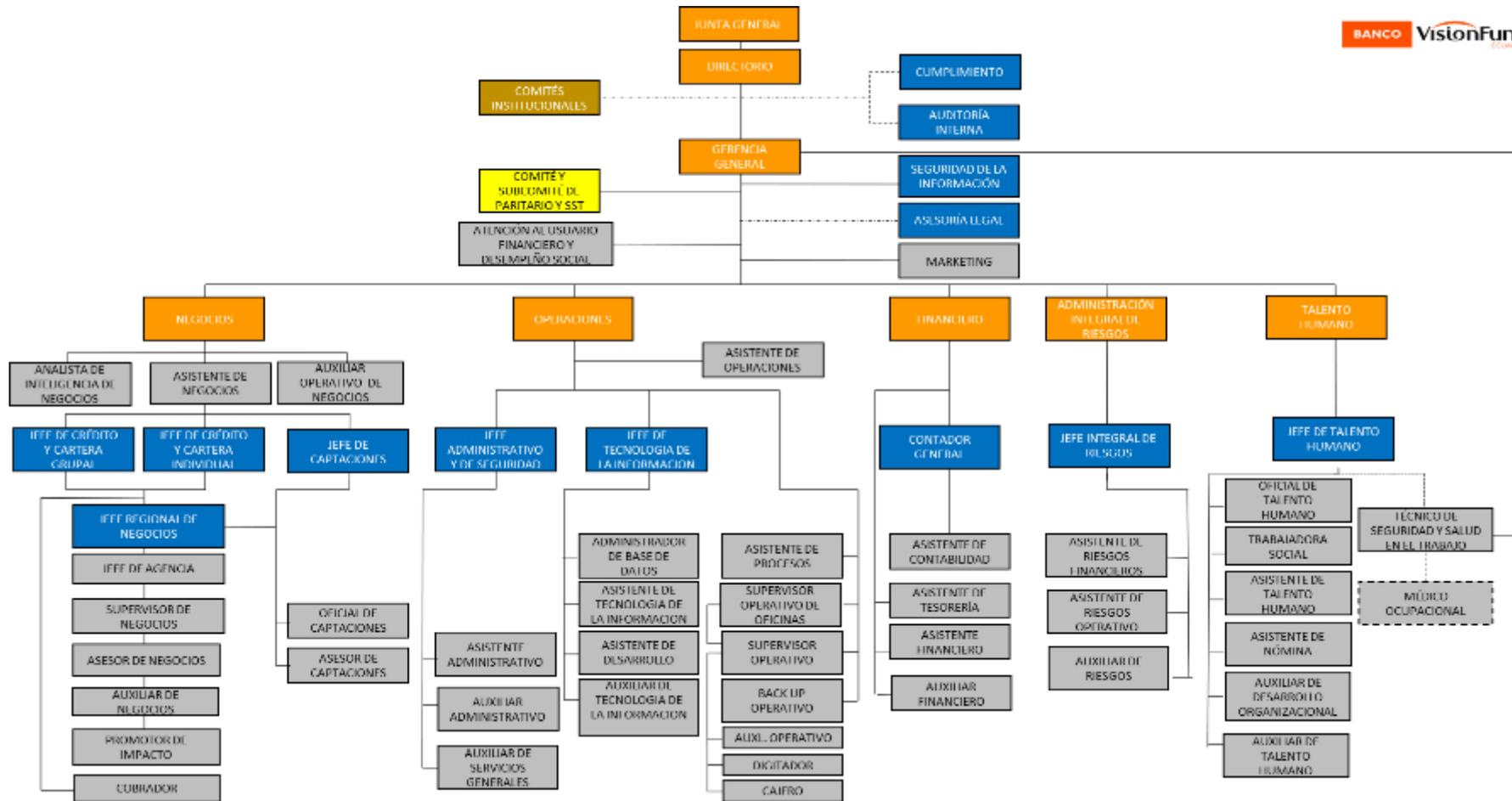


Figura 28. Organigrama Banco Visionfund

Fuente: Banco Visionfund Ecuador “S. A”

#### **4.3.1.5 Incidencias**

Luego de realizar el análisis de caso de la gestión de cartera del periodo 2020, se logró detectar falencias y debilidades que impide alcanzar los objetivos esperados por la institución, los cuales fueron identificados y estudiados en la investigación, con la finalidad de ser presentados y contribuir por medio de estrategias contribuir a mejorar los procesos de estos.

##### **1. Debilidad en la solicitud de garantías reales en otorgación de microcréditos**

En el proceso crediticio dentro de una institución financiera es esencial que su procedimiento de otorgación permita cumplir con los parámetros mínimos establecidos de acuerdo con el control interno de las cinco “c’s”, con la finalidad de salvaguardar los recursos de la entidad y que aumente la probabilidad de recuperación de esos recursos. Luego de analizar los resultados en el Banco Visionfund se detectó un bajo nivel de requerimiento de garantías por parte de los clientes que buscan acceder a un microcrédito individual, lo cual se puede constatar con las respuestas de encuestas aplicadas al personal del departamento de créditos, que coinciden en que al enfocarse en personas más vulnerables aumenta el riesgo de recaudar los valores y generar rentabilidad, ya que se descuida la petición de colaterales que permitan sustentar estos préstamos.

##### **2. Personal no se encuentra suficientemente capacitado sobre los procedimientos de créditos**

Conocer los procedimientos que se manejan en una entidad es necesario para alcanzar objetivos de forma eficiente. En el Banco Visionfund se pudo determinar que el 64% del personal del área de créditos se encuentra medianamente capacitados y solo el 36% tiene dominio amplio sobre procesos administrativos y financieros, lo cual provoca que el desempeño no cumpla con los resultados esperados. Por otra parte, el 43% del departamento expresa que su nivel de

conocimiento de políticas aplicadas en el departamento de créditos y cobranza es medio, lo cual no es un porcentaje que al banco le asegure que pueda cumplir el ciclo de otorgación de créditos de forma adecuada o como deberían ser realmente cumplido.

### **3. Medio nivel de eficiencia del proceso de recuperación de cartera vencida**

El proceso que se realiza en una institución para recuperar los saldos de la cartera vencida, contribuye a que la empresa refleje altos niveles de morosidad lo que significaría que la gestión de cartera es deficiente, en el Banco Visionfund, este procedimiento se encuentra mediamente calificado por un gran segmento del personal del área de crédito y cobranzas, debido a que los resultados obtenidos en los últimos periodos no han logrado alcanzar las metas establecidas por la empresa, lo cual se puede reflejar en el incremento significativo de la cartera de créditos refinanciada.

### **4. Reducción de rentabilidad en actividades económicas de la empresa.**

Al analizar los saldos de las cuentas del balance general y de información contable remitida a los organismos de control, se puede identificar que el Banco cuenta con un margen de 1,88 de rentabilidad sobre la inversión de sus activos, lo cual considerando que es una empresa que se dedica al segmento más vulnerable, no se puede comparar su eficiencia con el de otra institución financiera, ya que buscan cumplir con la filosofía empresarial, que se centra en ayudar a los hogares con más necesidades de generar ingresos y el buscar que la vida de niños ecuatorianos pueda mejorar debido a la otorgación de oportunidades. Sin embargo, ha logrado mantener un equilibrio que permite el seguir con sus actividades económicas.

## **Conclusiones**

1. El nivel Gerencial al no reformar sus manuales de créditos de acuerdo con los índices de morosidad que refleja la empresa provoca que se siga financiando proyectos de clientes que no cuentan con garantías reales de su situación económica, poniendo en duda el cumplimiento de sus obligaciones, por ende, se ha detectado la ausencia de procedimientos destinados a constatar las razones presentas por el cliente para la solicitud del crédito, así como en el caso de empleo informal los procedimientos para verificar la estabilidad económica y carácter, se basa en referencias del entorno del domicilio del solicitante, dichos procedimientos no representan una garantía sólida para la otorgación de un préstamo.

2. El personal cuenta con conocimientos medios en relación con políticas del departamento de créditos, procedimientos financieros y administrativos. Es decir que el personal necesita optimizar estos conocimientos para cumplir de forma eficiente las actividades que corresponden a estos procesos.

3. El personal del área de créditos no ha podido desempeñar los procedimientos de recuperación de cartera de acuerdo con los lineamientos de sus manuales, debido a las dificultades que se han presentado desde la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, ya que no se cuenta con la totalidad del personal en las instalaciones de la entidad.

4. El Banco se ha enfocado en la colocación de cartera y el volumen de esta, para mejorar los resultados económicos, sin embargo, esto representa que no se verifique de manera segura el perfil del cliente para acceder a un crédito, lo cual produce un incremento en la cartera vencida y por consiguiente su morosidad.

## **Recomendación**

1. A nivel gerencial, es necesario realizar reformas en el proceso de otorgación de crédito, que permita garantizar la recuperación de valores otorgados en los mismos y cumplir de forma eficiente con los parámetros mínimos establecidos por el control interno de las cinco “c”, algunas posibles medidas podrían ser:

a) El cliente deberá presentar un informe breve de la finalidad del crédito que se le va a otorgar, el cual pueda ser constatado mensual o semestralmente por el personal de la empresa.

b) Realizar comparaciones de las referencias del entorno domiciliario del solicitante con la información crediticia o económica del cliente.

2. El personal del departamento de créditos para asegurar que la gestión de cartera se desarrolle de manera adecuada desde el inicio del ciclo de otorgación de créditos, necesita ser capacitado para garantizar que los procedimientos que se realizan en la empresa van en concordancia a lo señalado en sus manuales.

3. El personal del área de créditos en conjunto con la Gerente de Negocios, deben considerar necesario la implementación de nuevas medidas de gestión de cartera y cobranza, que permita optimizar el proceso de recuperación de cartera. Las mismas que podrían ser las siguiente:

a) Socializar los tiempos de cobranza a los clientes, con la finalidad de que puedan conocer las medidas que entrarían en ejecución en caso de no cumplir con su obligación crediticia.

b) Implementar en el proceso de cobranza una etapa de refinanciación, en la que el cliente de manera voluntaria solite la renegociación de su deuda de acuerdo con la nueva capacidad de pago con la que se encuentre.

c) Firma de acuerdo de pagos con la finalidad de otorgarle un periodo de gracia al cliente, para ponerse al día con sus obligaciones.

4. El gerente debe enfocar sus esfuerzos en aumentar la calidad de cartera, es decir verificar el cumplimiento de control interno sobre el proceso de otorgación de créditos y salvaguardar los recursos mediante políticas que permitan asegurar los valores entregados en préstamos.

a) Solicitar referencias bancarias de clientes que cuenten con historial crediticio, en el caso de no estar constando en el sistema financiero solicitar facturas o documentos soporte de compra y venta.

b) Solicitar referencias bancarias del garante para otorgar un crédito.

c) Solicitar garantías físicas mínimas de acuerdo con la condición económica del cliente, para montos superiores a \$1000,00 dólares americanos.

#### **4.4 Presentación y Análisis de resultados del caso: Contrastación de las Preguntas de Investigación**

##### **a) ¿Cómo incide la gestión de la cartera en la rentabilidad del Banco Visionfund Ecuador “S. A” en el año 2020?**

Banco Visionfund al ser un ente financiero su actividad principal es la de prestar servicios a través de créditos comunales, solidarios e individuales; por ende, para garantizar que las operaciones se ejecuten en concordancia con la misión empresarial, se establecen procedimientos, políticas y normas para gestionar la cartera, en el caso del año 2020, el nivel gerencial tuvo que optar por medidas de manera urgente para sostener el equilibrio empresarial debido a la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, como fue el otorgar periodos de gracia a clientes en condición de morosidad llegando al 3.05% de incremento en el mes de diciembre, lo que afectó a la reducción de su rentabilidad a 1.88 por debajo de la meta esperada para ese año, en relación al crecimiento presentado en periodos anteriores.

##### **b) ¿Qué debilidades se pueden identificar en los procedimientos de gestión de cartera?**

Los procedimientos y procesos que se desarrollan en el departamento de créditos en base a sus políticas se encuentran vinculados a las necesidades operativas de la empresa, sin embargo, el personal del área de créditos está medianamente capacitado posiblemente debido a los periodos cortos de experiencia en el área que actualmente se encuentran desempeñando, lo que no les ha permitido optimizar la gestión de cartera y por ende no alcanzar el rendimiento económico esperado para la institución.

##### **c) ¿Qué procesos comprenden la gestión de cartera en el Banco Visionfund Ecuador “S. A”?**

La gestión de cartera de la empresa se maneja mediante el siguiente ciclo:

- comercialización y propaganda de los servicios que ofrece mediante asesores de negocios,
- evaluación y aprobación del crédito en concordancia a políticas diseñadas para cada metodología del microcrédito,
- desembolso del efectivo,
- seguimiento de las actividades económicas de los clientes y
- el proceso de recuperación de cartera dada por tres filtros: preventivo, extrajudicial y judicial.

El Banco Visionfund busca afianzar sus procedimientos para evitar recursos ociosos que puedan contribuir a generar más oportunidades de financiamiento y por ende generar una mayor rentabilidad y liquidez.

**d) ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la gestión de cartera del Banco Visionfund Ecuador “S. A”?**

Para lograr concordancia de lo ejecutado con lo establecido en las metas empresariales, se recomienda capacitar al personal del departamento de créditos otorgándoles amplios conocimientos y dominio de los procedimientos, procesos y políticas del departamento, logrando que las actividades que se ejecuten se encuentren vinculadas a gestionar de forma eficiente el ciclo del crédito. Por otra parte, es necesario enfocarse en la calidad de cartera mediante el establecimiento de requerimientos sólidos y afines a la condición económica del cliente, que aporten de forma segura a la garantía de la institución de recuperar su inversión.

## CONCLUSIONES

- Por medio de un análisis situacional realizado al Banco Visionfund Ecuador "S.A", se determinó que su participación financiera se encuentra regida por la Superintendencia Bancos, lo cual influye sobre las políticas, procedimientos y procesos para la gestión de cartera.
- A través de la revisión bibliográfica, se logró reunir información sobre los procesos administrativos y financieros, control interno, gestión de cartera y cobranza, con la finalidad de detectar falencias y debilidades en los procedimientos de créditos.
- Mediante la fundamentación metodológica se establecieron los tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar en el desarrollo del estudio, que dieron como resultado el levantamiento de información oportuna, para describir debilidades en la gestión de cartera que afectan la rentabilidad de la empresa.
- El desarrollo del análisis de caso permitió obtener información sobre los procedimientos de cartera y cobranza que se realizan en la empresa, con la finalidad de establecer posibles soluciones que contribuyan a minimizar el riesgo crediticio y mejorar la rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia que el Banco Visionfund realice un análisis periódico que permita comparar las métricas del sector de microcrédito e indicadores financieros, para conocer la eficiencia de la gestión de cartera y cobranza de la institución, contribuyendo a mejorar el proceso y por ende incrementar la misma en periodos posteriores.
- Es recomendable analizar las incidencias detectadas en el estudio de caso para la oportuna toma de decisiones, con la finalidad de evitar que se susciten nuevamente en los periodos posteriores, impidiendo el logro de objetivos de progreso departamentales e institucionales.
- Se recomienda acoger las estrategias de mejora para los procedimientos de gestión de cartera en el Banco Visionfund, presentadas en el análisis de caso con la finalidad de minimizar las debilidades detectadas, contribuyendo a mejorar los índices de recuperación esperados y la rentabilidad de cartera, encaminados a que la institución siga prestando servicios financieros a la población más vulnerable mediante óptimos procesos crediticios.

## Bibliografía

- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones. *Revista Valor Contable*, 50-61.
- Masaquiza, K., Tite, G., López, M., & Mayorga, M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario Digital*, 49-69.
- Ordóñez, E., Narváez, I., & Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 1-30.
- Álvarez, A. (2004). *Introducción al análisis financiero*, (tercera edición). México: Editorial México.
- Amar, O., Puajadas, P., & Lloret, P. (2012). *Análisis de operaciones de crédito introducción a las técnicas de análisis, confección de informes y seguimiento de las operaciones*. Barcelona: España.
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector. *Revista Universidad y Sociedad*, 129-13.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bezares, F., Madariaga, J., & Santibañez, J. (2000). *Gestión de cartera*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Brachfield, P. (2004). *Jaque de los impagados*. España: Grupo Planeta GBS.
- Burgos, B. (2009). *Análisis e interpretación de estados financieros*. España: El Cid Editor.
- Calahorrano, G., Chacón, F., & Tulcanaza, A. (2021). Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo: 2016-2019. *INNOVA Research Journal*, 225-239.
- Callejas, M. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*. El Cid Editor.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Pearson.
- Castro, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Céspedes, C., & Gonzáles, L. (2015). El enfoque financiero y el enfoque social del microcrédito. Un análisis comparativo mundial. *REVESCO*, 31-59.
- Cevallo, V., Montilla, A., Biler, S., & Cevallos, L. (2020). Planeación Financiera Empresarial, Aproximación a su Estudio desde una. *Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ*, 25.

- Código Organico Monetario y Financiero. (2014).
- Constitución de la República. (2008).
- Córdova, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Díaz, M. (2012). *Análisis contable con un enfoque empresarial*. Fundación Universitaria Anadaluz Inca Garcilaso. EUMET.
- Díaz, R. (2017). *Gestion financiera*. Almería: Universidad de Almería.
- Elizalde, K. (2019). El proceso contable según las Normas Internacionales de Información Financiera. *Ciencia Digital*, 5-12.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables . *Digital Publisher*, 3-5.
- Elizondo, A. (2005). *Proceso contable 1, (Tercera edición)*. México: Editorial Thomson.
- Equifax, R. d. (2020). Covid 19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional. *Equifax Ecuador*, 30-35.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa*. México: Pearson Educación.
- García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública. *Revista Científica Uisrael*, 1-13.
- Garzozi, R., Perero, J., Rangel, E., & Vera, J. (2017). Análisis de los indicadores financieros de los principales bancos privados del. *Revista de Negocios y PyMes*, 1-16.
- Gonzáles, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gonzáles, C. (2017). *Sistema financiero en perspectiva*. Madrid: UNED.
- Gonzáles, M. (2010). *Microcréditos para combatir la pobreza*. España: Ayudantamiento de Valladolid.
- Hedian, M. (2017). *Informe de calificaicó de riesgo co estados fiancieras al 30 de junio de 2017 de Banco VisionFund Ecuador* . Ibarra: MicroFianza Rating.
- Hernandez, L., Aguilar, P., & Hernandez, I. (2018). *Proceso administrativo*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/005386535ee82ca406f5b>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores S.A de C.V.
- LIGUA%20VA%c3%91VERDE%20JESSICA.pdf
- Hinostroza, H. (2019). Gestión creditica y la morosidad del Banco Pichincha del Perú, período 2019. *Quipukamayoc*, 2-7.
- Iñaki, A. (2018). *Sector financiero en Ecuador*. España : Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.
- Jiménez, L., & Benavides, G. (2015). tress-Testing para carteras de crédito del Sistema Bancario Mexicano. *Redalyc*, 28.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestion 2000.
- La ley General de Instituciones del Sistema Financiero . (2012).
- Ladino, E. (2009). *Control interno: informe coso*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- Lavalle, A. (2016). *Análisis Financiero*. Editorial Digital UNID.
- León, M. (2009). *Estados financieros*. España: El cid Editor.
- López, A. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del conocimiento*, 285-304.
- López, O., & Velástegui, C. (2021). Gestion de cobranzas en empresas de Ecuador. *Polo de conocimiento*, 62-80.
- Lovato, M. (2020). *Modelo de gestión para la recuperacion de cartera de crédito*
- Ludovic , F., & Gallegos, J. (2018). *Análisis del riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring*. Colombia: Revista Redalyc.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de. *Redalyc*, 43-63.
- Marín, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un. *Revista Omnia*, 160-183.
- Martínez, J. (2010). *Análisis de los estados financieros: teoría y aplicaciones*. Sevilla: Editorial Desclée de Brouwer.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Programa de comunicación social y periodismo .
- Montaño, A. (2010). *Administración de la cobranza*. México: Editorial Trillas.
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educacion .
- Olga, R., & Ponce, Y. (2016). Análisis de las entidades financieras comunitarias del Ecuador. *ECA Sinergia*, 2-5.
- Ordoñez, J. (2016). Evaluación de Control Interno bajo el Método Risicar: Casos servicios bancarios. *Revista Killkana Sociales*, 19-26.
- Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva*. Editorial Rei Argentina S.A.
- Ramírez, C. (2010). *Auditoría Administrativa*. Lima: Impresión digital.
- Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. México: ESIC editorial.
- Ríos, L. (2004). Origen de los actuales procesos administrativos. *Redalyc*, 232.
- Roca, M. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Baranquilla: Universidad del Norte.

- Rodriguez, A., & Omar Pérez. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.
- Samaniego, J. (2008). *Administración financiera II*. México.
- Serrano, A., Señalin, L., Vega, F., & Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas (Ecuador). *Revista Espacios*, 3.
- Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*, 2-20.
- Vallejo , J., Torres, D., & Ochoa, M. (2021). Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia. *ECA Sinergia*, 1-3.

## **Referencias Legales**

Código Organico Monetario y Financiero. (2014).

Constitución de la República. (2008).

Contraloría General del Estado. (2014).

Superintendencia de Bancos. (2017).

## **ANEXOS**

## Oficio dirigido al Coordinador de carrera



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Resolución No. 001- 073 CEAACES - 2013 - 13

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Ibarra, 28 de octubre del 2021

Dra. Soraya Rhea G.  
Decana  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
FACAE  
UTN

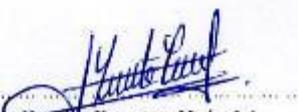
De mi consideración:

Por medio del presente, me permito solicitar muy comedidamente, la aprobación del tema del Trabajo de Integración Curricular que será desarrollado en el período académico septiembre 2021 – febrero 2022, el mismo que se detalla a continuación.

N .	Cédula	Estudiantes del 8 CI	Correo Institucional	Carrera	Tema
1	1004857205	Cerón Puente Kely Mayte	kmceronp@utm.edu.ec	Contabilidad y Auditoría	Análisis de la gestión de cartera del Banco VisionFund Ecuador "S.A" de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en el año 2020.

Agradezco la atención al presente.

Atentamente;

  
Cerón Puente Kely M.  
100485720-5

Oficio de la Universidad Técnica del Norte emitido a Banco Visionfund  
"S.A"



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN No. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – MODALIDAD PRESENCIAL

Ibarra, 7 de enero de 2022

Oficio: CCA-2021-009

Economista

Luis Ríos Ramos

**GERENTE GENERAL DEL BANCO VISION FUND S.A.**

De mi consideración:

La Universidad Técnica del Norte a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, expresa un atento y cordial saludo.

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento académico, solicito muy comedidamente facilitar la información necesaria para que la estudiante de octavo nivel, de la carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial, detallada a continuación, realice su Trabajo de Titulación denominada:

"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CARTERA EN EL BANCO VISION FUND S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA EN EL PERÍODO 2020."

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	NRO. CÉDULA	CORREO
1	CERON PUENTE KELLY MAYTE	100485720-5	kmceronp@utn.edu.ec

Por su favorable atención, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

"CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO"

**CERTIFICACION**  
Firmado Digitalmente por: BERTHA SORAYA RHEA GONZALEZ  
Hora oficial Ecuador: 07/01/2022 10:10

*Dra. Soraya Rhea González*  
**DECANA FACAE**

EDWING  
ROLANDO  
SORIA FLORES

Docente Asistente del CACES  
EDWING ROLANDO SORIA FLORES  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE  
IBARRA - ECUADOR

*Ing. Rolando Soria Flores*  
**COORDINADOR CARRERA**

Realizado por:	Ing. Joely Molina	Secretaría de carrera
Revisado por:	Ing. Rolando Soria	Coordinador de carrera
Aprobado por:		

Oficio de Aceptación del tema

Ibarra, 13 de diciembre de 2021

Econ. Ríos Ramos Luis

GERENTE GENERAL DEL BANCO VISIONFUND ECUADOR S.A

Presente. -

Señor Gerente

Por medio de la presente yo **CERÓN PUENTE KELY MAYTE** con C.I. 100485720-5, en calidad de estudiante del 8vo semestre de la carrera de **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** de la Universidad Técnica del Norte, solicito de la forma mas comedida, que se me autorice a realizar el trabajo de grado titulado "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CARTERA DEL BANCO VISIONFUND ECUADOR "S.A" DEL PERIODO 2020**", dicho trabajo se realizará con la finalidad de generar soluciones a un problema específico de la organización, reiterando que toda información será de carácter confidencial.

Seguro de contar con su aceptación favorable, le dirijo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente:



Cerón Puente Kely M.  
Estudiante  
C.I. 100485720-5



Econ. Ríos Ramos Luis  
Gerente General Banco  
Visionfund "S.A"  
C.I 170592880-0



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Formato de cuestionario de control interno de las cinco “del crédito

**Componente cliente**

CONTROLES		RESPUESTAS		
N°	Control	SI	NO	Observaciones
1	¿En el proceso de crédito se establecen procedimientos para verificar la identidad del cliente?			
2	¿Se ejecutan procedimientos que permitan verificar el estado civil del solicitante de un crédito?			
3	¿En el proceso de crédito se ejecutan procedimientos para verificar si el cliente se encuentra registrado en la central de riesgos?			
4	¿En el proceso de crédito se desarrollan procedimientos para identificar si el cliente, se encuentra en alguna lista de control para prevenir lavado de activos?			
5	¿En el proceso de crédito se realiza procedimientos para conocer el parentesco del cliente con personajes políticos?			
6	¿Se realiza procesos para determinar si el nombre del cliente es homónimo?			
7	¿Se realiza procedimientos para verificar el lugar de trabajo y tiempo laborado establecido por el cliente?			
8	¿Se realiza procedimientos de verificación de la transparencia de los datos proporcionados por el solicitante?			
9	¿En el proceso de crédito se verifica la disponibilidad del garante para la responsabilidad asignada?			
10	¿En el proceso de crédito se desarrollaron procedimientos para sustentar las razones presentadas por el cliente para la solicitud del crédito			
11	¿Se desarrollan procesos para constatar el domicilio del solicitante?			

**Capacidad de pago**

CONTROLES		RESPUESTAS		
N°	Control	SI	NO	Observaciones
1	¿En el proceso se realiza la verificación de historial crediticio del solicitante para la concesión de crédito?			
2	¿En el proceso se desarrolló procedimientos para garantizar la estabilidad económica y tipo de ingresos del solicitante?			
3	¿En el proceso de crédito se solicita el rol de pagos o facturas que comprueben la liquidez del solicitante?			
4	¿En el proceso de crédito se solicita información de aportaciones del less?			
5	¿En el proceso de crédito se desarrollan procesos para identificar otras obligaciones de pago del solicitante?			

6	¿En el proceso de crédito se verifica la garantía determinada por el cliente?			
7	¿En el proceso de crédito se solicita un certificado de poseer un bien por parte del solicitante?			
8	¿En el proceso de crédito se evalúa la capacidad económica del garante?			
9	¿En el proceso de créditos comunales, se solicita constancia del negocio?			
10	¿En el proceso de crédito se desarrollaron procedimientos para verificar el cumplimiento de requisitos establecidos en las políticas de créditos?			

## Carácter

CONTROLES		RESPUESTAS		
N°	Control	SI	NO	Observaciones
1	¿Se desarrollan procesos para solicitar referencias comerciales sobre el cliente?			
2	¿En el proceso de crédito se ejecuta la verificación del cliente por medio de un buró de créditos?			
3	¿En el proceso de crédito se verifica si el solicitante mantiene demandas judiciales?			
4	¿En el proceso de crédito se solicita una carta de referencia bancaria?			
5	¿En el proceso de crédito se identifica la morosidad de deudas en otras instituciones?			
6	¿Se solicita al cliente, certificados de referencia de su lugar de trabajo?			

## Colateral

CONTROLES		RESPUESTAS		
N°	Control	SI	NO	Observaciones
1	¿Se establecen procedimientos para verificar la existencia de garantías que se puedan tomar en caso de incumplimiento de pago?			
2	¿En el proceso de crédito se establecen políticas que determinan el valor cuantificable para cada metodología de crédito?			
3	¿Se establecen procedimientos para identificar impedimentos legales para ser toma del colateral en caso de requerirlo la institución?			
4	¿Se establecen procedimientos que permitan identificar el equilibrio del valor solicitado en relación con la garantía que se establece?			
5	¿En el proceso de crédito se ejecutan procesos que mida el riesgo del colateral?			
6	¿En el proceso de crédito se cuenta con personal idóneo para la valoración de activos puestos en garantía?			

7	¿En el proceso de crédito se solicita documentación que avale la completa legalidad a nombre del solicitante?			
8	¿En el proceso de créditos se ejecutan procesos para identificar que el colateral, se encuentre con deudas saldadas?			
9	¿Se establecen tasas que permitan compensar la falta de colateral por parte del solicitante?			
10	¿En el proceso de créditos se solicita otro tipo de colaterales que permitan la recuperación de valores prestados?			

## Capital

CONTROLES		RESPUESTAS		
N°	Control	SI	NO	Observaciones
1	¿El proceso de crédito se basa en políticas que establezcan la cuantía idónea para establecer los patrimonios de los solicitantes?			
2	¿El proceso de crédito se basa en políticas que establezcan la cuantía idónea para establecer los patrimonios de los garantes?			
3	¿Se establecen manuales y políticas para identificar el patrimonio de clientes?			
4	¿En el proceso de crédito se solicita algún seguro de crédito?			
5	¿En el proceso de crédito se estudia el flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de pago del endeudamiento?			
6	¿En el proceso de crédito se solicita información que respalde la conformación del capital del socio para el microcrédito individual?			
7	¿En el proceso de crédito se solicita información que respalde la conformación del capital del negocio para el microcrédito comunal?			



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Encuesta aplicada al personal del departamento de créditos de Banco VisionFund Ecuador “S.A”

**Objetivo:** Recopilar información relevante sobre la perspectiva del personal de Banco Visionfund, de los procedimientos, políticas y procesos que se realizan para establecer y ejecutar la gestión de cartera de la entidad.

**Instructivo:** Seleccione la respuesta que considere correcta, de acuerdo con su criterio y experiencia.

1. ¿La institución cuenta con un manual que contenga la filosofía empresarial y a su vez establecida la estructura organizacional actualizada del Banco?

Si	
No	

2. ¿Las funciones del departamento de créditos y cobranza, está relacionado con el cumplimiento de la filosofía empresarial?

Si	
No	

3. ¿La institución maneja un manual de políticas y procesos destinados para el área de créditos y cobranzas?

Si	
No	

4. ¿Para determinar las responsabilidades y obligaciones del personal del área de créditos, se basan en el manual de funciones?

Si	
No	

5. Su experiencia laboral en el área de créditos está comprendida entre:

Menos de 1 año	
1 a 5 años	
Mas de 5 años	

6. Su nivel de conocimiento de los procedimientos administrativos y financieros del departamento de créditos es:

Alto	
Medio	

Bajo	
------	--

7. Su nivel de conocimiento de las políticas a aplicar en el departamento de créditos y cobranza es:

Alto	
Medio	
Bajo	

8. ¿Cómo califica la eficiencia del proceso de recuperación de cartera vencida?

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Nada satisfactorio	

9. Las principales causas para no lograr una recuperación de cartera óptima en el Banco Visionfund son:

No aplicar adecuadamente el manual y políticas de crédito	
No definir correctamente el perfil del solicitante de crédito	
Ausencia de garantías suficientes para la otorgación de créditos	
Efectos de pandemia	
Otros	

10. El nivel de eficiencia de las estrategias que se han implementado para mitigar los riesgos de recuperación de la cartera es:

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Nada satisfactorio	

**Muchas Gracias por su tiempo**

\_\_\_\_\_

**Firma**

**C.I:**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

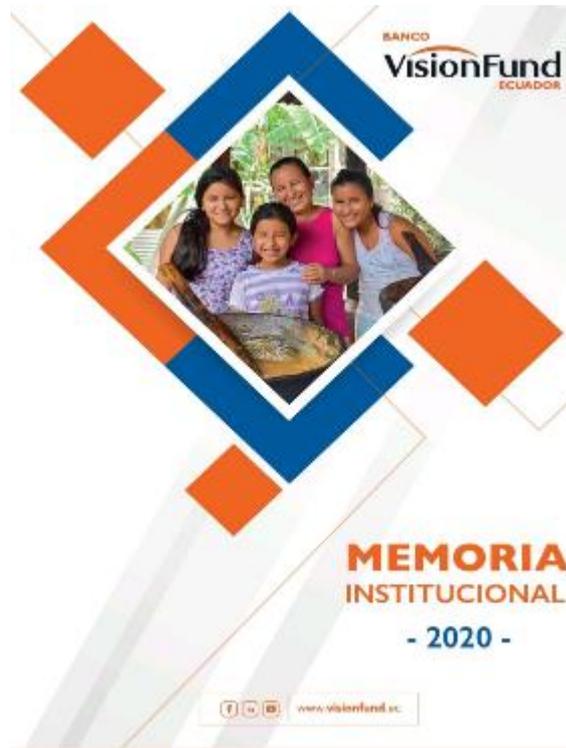
Entrevista dirigida al personal de Banco Visionfund Ecuador  
“S.A”

**Objetivo:** Recopilar información relevante sobre la perspectiva del personal de Banco Visionfund, de los procedimientos, políticas y procesos que se realizan para establecer y ejecutar la gestión de cartera de la entidad.

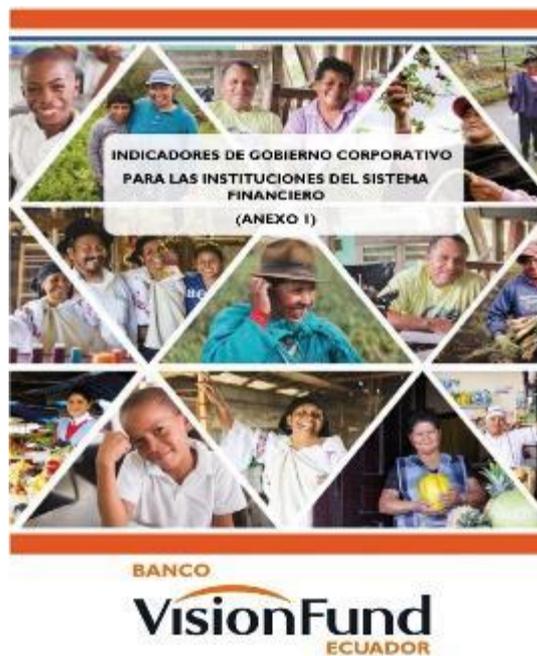
**Preguntas:**

1. ¿De acuerdo con qué parámetros se determinan los manuales y procedimientos de gestión de cartera?
2. ¿Cuáles son los factores principales que afectan hoy en día a la gestión de cartera?
3. ¿De qué forma se pudo evidenciar las consecuencias de la pandemia COVID-19 en relación con la cartera?
4. ¿Cuáles estrategias considera que podrían contribuir a mejorar los procedimientos de la gestión de cartera y cobranza, con la finalidad de optimizar procesos y resultados esperados?
5. ¿Cómo podría describir la evolución de la cartera, durante estos 2 años?
6. ¿Cómo se podría relacionar la gestión de cartera y sus resultados, con la variación de la liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa?

Revista Memoria institucional de Banco VisiónFund Ecuador



Informe de Indicadores corporativos



## Tarifario de Banco Visionfund Ecuador "S.A"



TARIFARIO GENERAL ACTUALIZADO A ENERO 2020

## 1. TASAS DE INTERES ACTIVAS

## 1.1. TASAS DE INTERÉS DE CRÉDITO

TIPO DE CRÉDITO (FRANCÉS)	PLAZOS	MONTO FINANCIADO	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA		VALOR TOTAL A PAGAR POR INTERESES	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD
				DE LA ENTIDAD	MÁXIMA BCE			
<b>MICROCÉDITO</b>								
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	6 meses	\$ 1.000,00	25,25%	28,39%	28,50%	\$ 70,14	\$ 170,36	\$ 1.076,14
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	12 meses	\$ 2.000,00	22,85%	25,40%	25,50%	\$ 290,40	\$ 198,36	\$ 2.260,40
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	18 meses	\$ 3.000,00	22,85%	25,40%	25,50%	\$ 581,76	\$ 198,99	\$ 3.581,76
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	24 meses	\$ 6.000,00	22,85%	25,40%	25,50%	\$ 1.557,01	\$ 314,89	\$ 7.557,01
INDIVIDUAL	36 meses	\$ 10.001,00	21,25%	23,45%	23,50%	\$ 3.970,54	\$ 379,78	\$ 13.671,54
AGRICOLA Y GANADERO( INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO)	30 meses	\$ 5.000,00	19,15%	20,92%	20,97%	\$ 1.357,43	\$ 211,91	\$ 6.357,43
<b>MICROCÉDITO</b>								
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	6 meses	\$ 1.000,00	25,25%	28,39%	28,50%	\$ 74,81	\$ 188,41	\$ 1.166,81
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	12 meses	\$ 2.000,00	22,85%	25,40%	25,50%	\$ 261,95	\$ 206,02	\$ 2.467,97
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	18 meses	\$ 3.000,00	22,85%	25,40%	25,50%	\$ 551,89	\$ 225,70	\$ 3.733,59
INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO, BANCA COMUNITAL	24 meses	\$ 6.000,00	22,85%	25,40%	25,50%	\$ 1.450,81	\$ 368,06	\$ 7.450,81
INDIVIDUAL	36 meses	\$ 10.001,00	21,25%	23,45%	23,50%	\$ 3.326,81	\$ 480,81	\$ 13.326,81
AGRICOLA Y GANADERO( INDIVIDUAL, GRUPO SOLIDARIO)	30 meses	\$ 5.000,00	19,15%	20,92%	20,97%	\$ 1.259,33	\$ 249,12	\$ 6.259,33

\* La cuota mensual es variable de mesera descendente.

## CONTRIBUCIÓN PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL AL CÁNCER

0,5% del monto del crédito.

Fecha de aplicación: % ADICIONAL DE INTERES	La mora se genera al día de exigible la obligación	
	Días Retraso Hasta día de Pago	Recargo por Morosidad Hasta
1.2. TASA EN MORA	0 días	0%
	1 a 15 días	5% de la tasa de interés pactada
	16 a 30 días	7% de la tasa de interés pactada
	30 a 60 días	9% de la tasa de interés pactada
	Más de 60 días	10% de la tasa de interés pactada

## NOTAS RELEVANTES:

- Para obtener un crédito no es necesario tomar ni contratar otros servicios adicionales a los valorizados en la pizarra.
- La carga financiera corresponde al costo que el cliente asume por encima del monto del crédito que se le concede. (Corresponde a intereses y otros servicios que se contrate).
- En caso de reclamos, la institución cuenta con el Servicio de ATENCIÓN AL CLIENTE: [clientes@visionfund.ec](mailto:clientes@visionfund.ec) Telf (06) 2641 893 ext. 140
- En caso de no recibir respuesta usando el procedimiento descrito en el literal anterior, el Cliente puede acudir a la Superintendencia de Bancos o al Defensor del Cliente en Banco VisionFund Ecuador.
- Los clientes de servicios financieros realizan sus operaciones al amparo de la normativa expedida por la Junta Bancaria sobre transparencia de la información al consumidor; cuya observancia es controlada por la Superintendencia de Bancos.

## 2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS

## TASAS DE INTERÉS MÁXIMA A PAGAR POR MONEDAS

	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO AL VENCIMIENTO						
	de 31 a 60 días	de 61 a 90 días	de 91 a 120 días	de 121 a 180 días	de 181 a 360 días	Más de 361	
ENTRE 300 - 1000	3,60%	3,75%	4,00%	5,00%	6,20%	6,50%	
DE 1.001 - 5.000	4,00%	4,30%	4,60%	5,40%	6,20%	6,50%	
DE 5.001 - 10.000	4,25%	4,55%	4,85%	5,65%	6,45%	6,75%	
DE 10.001 - 20.000	4,50%	4,80%	5,10%	5,90%	6,70%	7,00%	
DE 20.001 - 50.000	4,75%	5,05%	5,35%	6,15%	6,95%	7,25%	
MÁS DE 50.001	5,25%	5,55%	5,85%	6,65%	7,45%	7,75%	

\*Tasa sujeta a negociación según monto y plazo

	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO PAGO PERIÓDICO						
	de 31 a 60 días	de 61 a 90 días	de 91 a 120 días	de 121 a 180 días	de 181 a 360 días	Más de 361	
ENTRE 300 - 1000	3,60%	3,75%	4,00%	5,00%	5,70%	6,00%	
DE 1.001 - 5.000	3,60%	3,80%	4,10%	4,90%	5,70%	6,00%	
DE 5.001 - 10.000	3,75%	4,05%	4,35%	5,15%	5,95%	6,25%	
DE 10.001 - 20.000	4,00%	4,30%	4,60%	5,40%	6,20%	6,50%	
DE 20.001 - 50.000	4,25%	4,55%	4,85%	5,65%	6,45%	6,75%	
MÁS DE 50.001	4,75%	5,05%	5,35%	6,15%	6,95%	7,25%	

\*Tasa sujeta a negociación según monto y plazo

	TASAS NOMINALES PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS DEPÓSITOS A PLAZO FIJO AL VENCIMIENTO						
	de 31 a 60 días	de 61 a 90 días	de 91 a 120 días	de 121 a 180 días	de 181 a 360 días	Más de 361	
DE 10.001 - 20.000	2,80%	3,50%	4,50%	5,25%	5,75%	6,25%	
DE 20.001 - 50.000	2,80%	3,50%	4,50%	5,25%	5,75%	6,25%	
MÁS DE 50.001	3,05%	3,75%	4,75%	5,50%	6,00%	6,50%	

\*Tasa sujeta a negociación según monto y plazo

	DEPÓSITOS A LA VISTA	
	DE 0,01 - 50,00	DE 50,01 - 300,00
DE 0,01 - 50,00	0,75%	2,00%
DE 50,01 - 300,00	2,50%	3,00%
DE 1.000,01 - 5.000,00	3,00%	3,50%
DE 5.000,01 en adelante	3,50%	

TARIFARIO GENERAL ACTUALIZADO A ENERO 2020

Balance General de Banco VisionFund del periodo 2020



El BANCO de las oportunidades

ESTADO FINANCIERO: BANCO VISIONFUND ECUADOR S.A.  
CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN: 4800

FECHA: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2019	31/12/2020
1	ACTIVO	83.199.703,99	87.746.973,89
11	RECURSOS DISPONIBLES	9.799.489,14	3.252.408,64
1101	Caja	960.800,14	1.009.479,28
1102	Depositos para venta	991.078,00	991.245,17
1103	Bancos y Otras Instituciones Financieras	4.837.453,00	8.175,418,69
1104	Efectivo en poder de terceros	0,00	0,00
1105	Reservas de efectivo	0,00	0,00
12	Oportunidades financieras	0,00	0,00
13	PROVISIONES	1.118.628,20	2.180.572,11
1301	A saber: reserva con cambios en el valor de resultados de actividades del sector privado	0,00	0,00
1302	A saber: reserva con cambios en el estado de resultados del Estado o de entidades del sector público	0,00	0,00
1303	Depositos para la venta de valores del sector privado	0,00	1.227.998,24
1304	Depositos para la venta de valores del Estado o de entidades del sector público	0,00	480.024,41
1305	Reservas hasta el vencimiento de períodos del Sector Privado	1.118.628,20	0,00
1306	Reservas hasta el vencimiento del Estado o de entidades del sector público	1.012.913,00	292.273,96
1307	DESPROVISIONALIZACIÓN RESTRINGIDA	0,00	0,00
1308	Provisiones para inversiones	0,00	0,00
14	CRÍTICA DE CREDITOS	74.088.468,57	78.713.345,45
1401	Carteras de créditos comercial ordinario por vender	0,00	0,00
140102	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140110	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140111	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140112	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140113	De más de 120 días	0,00	0,00
1402	Carteras de créditos de consumo predefinido por vender	0,00	0,00
140202	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140210	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140211	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140212	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140213	De más de 120 días	0,00	0,00
1403	Carteras de créditos inmobiliarios por vender	0,00	0,00
140302	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140310	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140311	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140312	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140313	De más de 120 días	0,00	0,00
1404	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
140402	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140410	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140411	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140412	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140413	De más de 120 días	0,00	0,00
1405	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
140502	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140510	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140511	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140512	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140513	De más de 120 días	0,00	0,00
1406	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
140602	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140610	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140611	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140612	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140613	De más de 120 días	0,00	0,00
1407	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
140702	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140710	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140711	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140712	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140713	De más de 120 días	0,00	0,00
1408	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
140802	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140810	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140811	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140812	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140813	De más de 120 días	0,00	0,00
1409	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
140902	De 1 a 30 días	0,00	0,00
140910	De 31 a 60 días	0,00	0,00
140911	De 61 a 90 días	0,00	0,00
140912	De 91 a 120 días	0,00	0,00
140913	De más de 120 días	0,00	0,00
1410	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141002	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141010	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141011	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141012	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141013	De más de 120 días	0,00	0,00
1411	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141102	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141110	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141111	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141112	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141113	De más de 120 días	0,00	0,00
1412	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141202	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141210	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141211	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141212	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141213	De más de 120 días	0,00	0,00
1413	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141302	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141310	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141311	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141312	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141313	De más de 120 días	0,00	0,00
1414	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141402	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141410	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141411	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141412	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141413	De más de 120 días	0,00	0,00
1415	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141502	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141510	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141511	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141512	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141513	De más de 120 días	0,00	0,00
1416	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141602	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141610	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141611	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141612	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141613	De más de 120 días	0,00	0,00
1417	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141702	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141710	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141711	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141712	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141713	De más de 120 días	0,00	0,00
1418	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141802	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141810	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141811	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141812	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141813	De más de 120 días	0,00	0,00
1419	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
141902	De 1 a 30 días	0,00	0,00
141910	De 31 a 60 días	0,00	0,00
141911	De 61 a 90 días	0,00	0,00
141912	De 91 a 120 días	0,00	0,00
141913	De más de 120 días	0,00	0,00
1420	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142002	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142010	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142011	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142012	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142013	De más de 120 días	0,00	0,00
1421	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142102	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142110	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142111	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142112	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142113	De más de 120 días	0,00	0,00
1422	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142202	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142210	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142211	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142212	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142213	De más de 120 días	0,00	0,00
1423	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142302	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142310	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142311	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142312	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142313	De más de 120 días	0,00	0,00
1424	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142402	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142410	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142411	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142412	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142413	De más de 120 días	0,00	0,00
1425	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142502	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142510	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142511	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142512	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142513	De más de 120 días	0,00	0,00
1426	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142602	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142610	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142611	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142612	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142613	De más de 120 días	0,00	0,00
1427	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142702	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142710	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142711	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142712	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142713	De más de 120 días	0,00	0,00
1428	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142802	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142810	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142811	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142812	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142813	De más de 120 días	0,00	0,00
1429	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
142902	De 1 a 30 días	0,00	0,00
142910	De 31 a 60 días	0,00	0,00
142911	De 61 a 90 días	0,00	0,00
142912	De 91 a 120 días	0,00	0,00
142913	De más de 120 días	0,00	0,00
1430	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
143002	De 1 a 30 días	0,00	0,00
143010	De 31 a 60 días	0,00	0,00
143011	De 61 a 90 días	0,00	0,00
143012	De 91 a 120 días	0,00	0,00
143013	De más de 120 días	0,00	0,00
1431	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
143102	De 1 a 30 días	0,00	0,00
143110	De 31 a 60 días	0,00	0,00
143111	De 61 a 90 días	0,00	0,00
143112	De 91 a 120 días	0,00	0,00
143113	De más de 120 días	0,00	0,00
1432	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
143202	De 1 a 30 días	0,00	0,00
143210	De 31 a 60 días	0,00	0,00
143211	De 61 a 90 días	0,00	0,00
143212	De 91 a 120 días	0,00	0,00
143213	De más de 120 días	0,00	0,00
1433	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
143302	De 1 a 30 días	0,00	0,00
143310	De 31 a 60 días	0,00	0,00
143311	De 61 a 90 días	0,00	0,00
143312	De 91 a 120 días	0,00	0,00
143313	De más de 120 días	0,00	0,00
1434	Carteras de créditos de garantía predefinida por vender	0,00	0,00
143402	De 1 a 30 días	0,00	0,00
143410	De 31 a 60 días	0,00	0,00
143411	De 61 a 90 días	0,00	0,00
143412	De 91 a 120 días	0,00	0,00

## ANEXO 10

## Estado de Pérdidas y ganancias del periodo 2020

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

DICIEMBRE 2019 Vs DICIEMBRE 2020

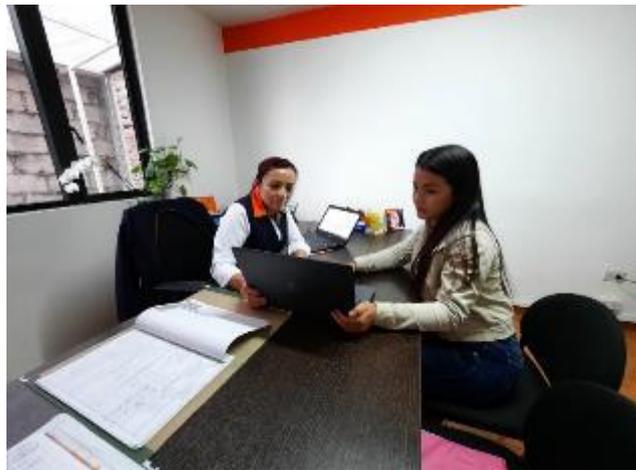


	Diciembre - 2019	Diciembre - 2020
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>17.055.691</b>	<b>16.176.988</b>
Intereses y Descuentos Ganados	15.767.179	15.225.673
Ingresos por Servicios	384.483	162.458
Otros ingresos	904.029	788.857
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>14.815.689</b>	<b>14.528.084</b>
Intereses Causados	3.931.702	4.025.044
Comisiones Causadas	182.000	90.641
Provisiones	1.380.092	1.548.627
Gastos de Operación	8.014.824	7.910.375
Otros Gastos y Pérdidas	8.183	14.912
Impuesto y Participación Empleados	1.298.888	938.485
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.240.002</b>	<b>1.648.904</b>

**Fotografías de trabajo de campo**



**Fotografía 1:** Entrevista a la Gerente de Negocios del Banco Visionfund S.A de la ciudad de Ibarra.



**Fotografía 2:** Socialización de las políticas internas y requisitos para la otorgación de créditos.