



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

***CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA***

**TEMA:**

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA MUTUALISTA IMBABURA  
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA PERIODO 2020.

*TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.*

**AUTORES:**

Joselyn Elizabeth Barrera Imbaquingo

Pablo Jeanpier Yépez León

**DIRECTOR(A)**

Msc. Ana Isabel Arciniegas Calderón

**IBARRA-ECUADOR**

**2023**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. Identificación de la obra

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003988993		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Barrera Imbaquingo Joselyn Elizabeth		
DIRECCIÓN:	Chortavi		
EMAIL:	jebarrera@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062632915	TELÉFONO MÓVIL:	0987685564

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004350516		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Pablo Jeanpier Yépez León		
DIRECCIÓN:	Av. Atahualpa y Carlos Emilio Grijalva		
EMAIL:	jebarrera@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062609834	TELÉFONO MÓVIL:	0985852369

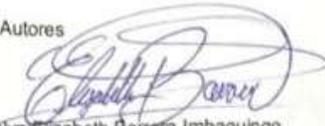
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PERIODO 2020
AUTOR (ES):	Pablo Jeanpier Yépez León, Joselyn Elizabeth Barrera Imbaquingo
FECHA: AA/MM/DD	11/10/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura
ASESOR/DIRECTOR:	Msc. Anita Arciniegas

2. Constancias

Los Autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló sin violar derechos de autores terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los veinte y tres del mes de febrero del 2023

Los Autores

  
Joselyn Elizabeth Barrera Imbaquingo  
Ci. 1003988993

  
Pablo Jeanpier Yépez León  
Ci. 1004350516



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CERTIFICACION  
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por los estudiantes Joselyn Elizabeth Barrera Imbaquingo y Jeanpier Pablo Yépez León, para obtener el Título de Licenciatura en Contabilidad Y Auditoria CPA, cuyo tema es: ANALISIS DE LA GESTIÓN DE CARTERA EN LA MUTUALISTA IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA DEL PERIODO 2020. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y métodos 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 11 días del mes de octubre del 2022



Formada y firmada por  
**ANA ISABEL  
ARCINIEGAS  
CALDERON**

Msc. Ana Arciniegas

CI. 1001458064

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestras madres quienes fueron el pilar fundamental para la realización del mismo además ellas representan el amor y la dedicación que fueron fuentes de inspiración y fuerza para culminar nuestros estudios académicos, damos gracias por haber confiado en nosotros, por estar ahí siempre cuando les necesitamos por enseñarnos que no hay cosa más importante que una buena educación en valores y conocimientos.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, ya que fueron quienes nos llenaron de valor para seguir avanzando y no rendirnos.

Agradecemos a nuestros amigos quienes nos brindaron su ayuda y soporte en los momentos más difíciles a lo largo de la carrera.

## **PRESENTACIÓN**

El objetivo de la elaboración del trabajo de grado es el Análisis de Gestión de Cartera de la MUTUALISTA IMBABURA lo que permite diagnosticar de manera rápida la capacidad interna del departamento y la alineación estratégica que debe aplicarse para identificar deudores y su capacidad de pago, alineando oportunidades de mejoramiento en los procesos.

En la primera unidad se desarrolla la descripción del caso que comprende establecer los antecedentes que sirve como referencia para guiar el tema a tratar y ayuda a estabilizar la investigación por medio de bases con argumentos sólidos. Tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de investigación además se define la justificación que especifica las razones para que se lleve a cabo la investigación, cuyas razones deben ser fundamentadas y convincentes.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo se presenta las definiciones teóricas de carácter científico, referentes al tema de investigación para que exista mayor comprensión, utilizando términos buscados por diferentes fuentes bibliográficas, relacionadas a la parte administrativa y financiera, para facilitar la comprensión del trabajo.

En la unidad tres se recurrió a medios para recolectar información como entrevistas, encuestas dirigidas a clientes tanto internos como externos permitiendo realizar un análisis para diseñar una matriz FODA y poder recopilar información de gran ayuda, contando con una base que sirva para la identificación del problema y proceder a su respectivo planteamiento, para avanzar con el desarrollo del trabajo

Después de la recolección de información necesaria se procede al análisis de los resultados que estudia los impactos que se generaron en el transcurso del trabajo dentro de la entidad financiera, tanto para el personal como para sus clientes, en el ámbito económico, legal y social.

## Índice

Unidad I .....	14
Descripción del caso .....	14
1.1 Antecedentes .....	14
1.2 Justificación .....	16
1.3 Planteamiento del Problema .....	17
1.4 Objetivos .....	18
1.4.1 Objetivo General .....	18
1.4.2 Objetivos Específicos .....	18
Unidad II .....	19
Fundamentación Teórica .....	19
2.1 Introducción .....	19
2.2 Estado del arte .....	19
2.2.1 Función de la cartera .....	19
2.2.2 Eficiencia y calidad .....	19
2.2.3 Riesgo en la cartera .....	20
2.2.4 Crisis Sanitaria en el Sistema Financiero .....	21
2.3 Marco Teórico .....	23
2.3.1 Introducción .....	23
2.3.2 Términos .....	23
2.3.2.1 Términos Generales .....	23
2.3.2.1.1 Sistema Financiero .....	24
2.3.2.1.2 Gestión Empresarial .....	26
2.3.2.1.3 Entes de Control .....	28
2.3.2.2 Términos Específicos .....	29
2.3.2.2.1 Cartera de crédito .....	29
2.3.2.2.2 Gestión de Cartera .....	31
2.3.2.3 Términos Técnicos .....	33
2.3.2.3.1 Indicadores .....	34
2.3.2.3.2 Términos Crediticios .....	36
2.3.2.3.3 Términos Administrativos .....	38

2.4 Marco Legal .....	40
Unidad III Metodología .....	43
3.1 Introducción .....	43
3.2 Objetivo .....	43
3.3 Tipo de Investigación .....	43
3.3.1 Investigación Documental .....	43
3.3.2 Investigación Cualitativa .....	44
3.3.3 Investigación Cuantitativa .....	44
3.4 Métodos .....	45
3.4.1 Método Deductivo .....	45
3.4.2 Método Inductivo .....	46
3.4.3 Método Descriptivo .....	46
3.4.4 Método Analítico .....	46
3.4.5 Método Balance Scorecard .....	47
3.4 Técnicas .....	47
3.4.1 Encuesta .....	47
3.4.2 FODA .....	47
3.4.3 Entrevistas .....	48
3.5.2 Guía de Entrevista .....	49
3.6 Variables .....	49
Unidad IV .....	52
Diseño del Estudio de Caso .....	52
4.1 Introducción .....	52
4.2 Objetivo .....	52
4.3 Recolección de la Información .....	52
4.3.1 Objetivos Específicos .....	52
4.3.3 Indicadores .....	53
4.3.4 Matriz de Relación .....	55
4.3.5 Procesamiento de Información .....	57
4.5 Análisis de Información .....	58
4.5.1 Introducción .....	58
4.5.2 Análisis de Encuesta al Personal .....	58

4.5.3	Análisis de Encuesta los usuarios de la Mutualista Imbabura .....	70
4.5.4	Entrevista al Jefe de Créditos de la Mutualista Imbabura.....	79
4.5	Redacción del Informe .....	86
4.5.1	Información Introdutoria .....	87
4.5.2	Filosofía Empresarial .....	89
4.5.3	Organigrama estructural .....	90
4.5.4	Políticas.....	91
4.5.5	Análisis FODA .....	97
4.5.5	Cruce de estrategias.....	98
4.5.7	Simbología del Flujo grama .....	99
4.5.8	Flujograma de Asignación de Crédito .....	100
4.5.9	Flujograma de Cobranza de Créditos .....	101
4.6	Resultados del Examen .....	102
4.6.1	Incidencias.....	102
4.7	Contrastación de las Interrogantes de la Investigación .....	109
4.	Conclusiones.....	111
7.	Recomendaciones.....	112
	Bibliografía.....	113
	Entrevista al Jefe de Créditos de la Mutualista Imbabura .....	117
	DATOS TECNICOS.....	117

## Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen los tipos de créditos .....	22
Tabla 2. Matriz de Relación .....	55
Tabla 3. Resultados de la encuesta pregunta 1.....	56
Tabla 4. Resultados de la encuesta pregunta 2.....	59
Tabla 7. Resultados de la encuesta pregunta 3.....	58
Tabla 8. Resultados de la encuesta pregunta 4.....	59
Tabla 9. Resultados de la encuesta pregunta 5.....	60
Tabla 10. Resultados de la encuesta pregunta 6.....	61
Tabla 11. Resultados de la encuesta pregunta 7.....	62
Tabla 12. Resultados de la encuesta pregunta 8.....	63
Tabla 13. Resultados de la encuesta pregunta 9.....	63
Tabla 14. Resultados de la encuesta pregunta 10.....	64
Tabla 15. Resultados de la encuesta pregunta 11.....	65
Tabla 16. Resultados de la encuesta pregunta 12.....	66
Tabla 17. Resultados de la encuesta pregunta 13.....	66
Tabla 18. Resultados de la encuesta pregunta 1.....	67
Tabla 19. Resultados de la encuesta pregunta 2.....	67
Tabla 20. Resultados de la encuesta pregunta 3.....	68
Tabla 21. Resultados de la encuesta pregunta 4.....	68
Tabla 22. Resultados de la encuesta pregunta 5.....	69
Tabla 23. Resultados de la encuesta pregunta 6.....	70
Tabla 24. Resultados de la encuesta pregunta 7.....	71

Tabla 25. Resultados de la encuesta pregunta 8.....	71
Tabla 26. Resultados de la encuesta pregunta 9.....	72
Tabla 27. Matriz de Riesgo (Balance Scorecard).....	73
Tabla 28. Crédito Comercial Prioritario.....	77
Tabla 29. Crédito de Consumo Prioritario.....	78
Tabla 30. Cartera de Crédito Inmobiliario.....	79
Tabla 31. Cartera de Microcrédito .....	80

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene como principal objetivo analizar la gestión de cartera de crédito de la Mutualista Imbabura con el fin de evidenciar el adecuado cumplimiento de políticas procesos procedimientos además de recomendar posibles soluciones a problemas encontrados en este trabajo para así garantizar el retorno del capital. El crecimiento económico para la institución depende directamente del buen funcionamiento administrativo que se aplique, con la gestión de cartera se obtendrá los resultados deseados que faciliten a la empresa el manejo y otorgamiento de créditos a sus clientes. Este trabajo investigativo está enfocado en identificar los factores que intervienen en estas transacciones de otorgamiento de crédito además de los riesgos crediticios por los que atraviesan y que derivan en un resultado de la obtención de beneficios o pérdida. Con el análisis de las políticas, procesos y procedimientos aplicados en la gestión de cartera de los cuatro trimestres del año 2020 facilita determinar los niveles de morosidad, según las estrategias planteadas en un periodo de tiempo específico. Como conclusión se puede afirmar que la implementación de estrategias adecuadas puede reducir la morosidad en las oficinas de la institución crediticia, lo que permitirá mejorar las políticas, procedimientos, entorno y el mercado financiero para evitar riesgos crediticios

**Palabras Clave:** Cartera de Crédito, Morosidad, Sistema Financiero, Mutualista, Políticas de Crédito

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to analyze the credit portfolio management of the Mutualista Imbabura in order to demonstrate the adequate compliance with capital policies, processes, procedures, as well as recommend possible solutions to problems found in this work in order to guarantee the return of capital. The economic growth for the institution depends directly on the good administrative functioning that is applied; with portfolio management the desired results will be obtained that facilitate the company's management and granting of credits to its clients. This investigative work is focused on identifying the factors that intervene in these credit-granting transactions in addition to the credit risks they go through and that derive in a result of obtaining benefits or loss. With the analysis of the portfolio management policies, the aim is to contribute to the institution how they could obtain better results, since the delinquency levels are presented in detail, according to the strategies proposed in a specific period. As a conclusion, it can be affirmed that the implementation of adequate strategies can reduce delinquency in the offices of the credit institution, which will allow improving the policies, procedures, environment and the financial market to avoid credit risks.

**Keywords:** Credit Portfolio, Delinquency, Financial System, Mutual, Credit Policies.

## **Unidad I**

### **Descripción del caso**

#### **1.1 Antecedentes**

La Mutualista Imbabura es una institución que fue fundada el 19 de noviembre de 1963, nace de la idea del reverendo padre Honorato Cobo, como una entidad de ahorro y crédito con una visión encaminada a fomentar el desarrollo del sector de la vivienda, nace por medio de carta constitutiva entregada por el Banco Ecuatoriano de la Vivienda el 19 de noviembre, en la que se detalla los principios, atribuciones y objetivos de la organización y ley de emergencia, esta inicia sus operaciones financieras en la calle García Moreno número 4-47 de la ciudad de Ibarra, actualmente se encuentra en las calles Oviedo 7-29 y Bolívar; la provincia de Imbabura que está situada en la parte norte de la Sierra Ecuatoriana. Se ubica a 115 kilómetros al noreste de Quito y 125 kilómetros al sur de Tulcán. Limita al norte con las provincias de Carchi y Esmeraldas y Pichincha, con Sucumbíos en el este y Esmeraldas en el oeste, cubre un área de 4986 kilómetros cuadrados.

La institución es una Asociación de Ahorro y Crédito para la Vivienda que basa sus operaciones en el Código Orgánico Monetario y Financiero y en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Además, se encuentra estructurada por medio de distintos organismos, empezando por la Junta General de Socios o Representantes, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, el Representante Legal es el Gerente General, distintos Auditores Internos y además cuentan con un Auditor Externo. La entidad se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Información proporcionada por el estatuto de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Imbabura.

La cartera crediticia constituye el principal activo productivo y es la razón de la existencia de entidades financieras. El crecimiento de esta cartera es proporcional a la rentabilidad de cualquier institución financiera, en los últimos años la mutualista ha mantenido un progreso continuo en sus técnicas y procedimientos, perfeccionando este activo bancario y reduciendo los porcentajes de morosidad ya

que en el 2019 conto con un 4,36% y hasta septiembre del 2020 bajó a 3,16%, exhibiendo una baja en la morosidad del 1,20%. Análisis realizado por la misma entidad, que expone datos específicos de la empresa para conocimiento de sus socios y se encuentra publicado en su página web.

Los tiempos actuales han afectado la economía tanto de socios y clientes, lo que ha significado un tiempo de reflexión sobre realidad vivida y además buscar soluciones emergentes como las aplicadas por la institución, que son diferimientos de pago, renovaciones y progresos en la tecnología por medio de canales digitales, siempre investigando nuevas tácticas para cumplir con la misión de auxiliar con soluciones financieras e inmobiliarias para la comunidad y el pueblo Imbabureño.

Luego de 58 años de ingresar al mercado financiero en la zona norte del país, Mutualista Imbabura continúa desarrollándose en el plano económico; además, se apoya en una serie de proyectos que ayudan a su desarrollo, estableciendo fuentes de empleo y actividades empresariales en el país. Mantiene una relación cercana con los clientes debido a que entiende, escucha y se anticipa a sus deseos; políticas presentes en cada una de sus oficinas, desde la principal en Ibarra a sus diferentes agencias ubicadas en Otavalo, Atuntaqui, en Quito se encuentra en el Centro Comercial Naciones Unidas y en el Comercial Atahualpa al sur de la capital.

Actualmente brinda productos y servicios de ahorro, inversión, crédito, plan de protección integral, MoneyGram, tratando así de llegar a posicionarse como una de las empresas financieras que brindan mayores beneficios a los clientes del norte del país y para el pueblo imbabureño. En cuanto a la gestión de tecnología, en los últimos años se han implementado con éxito sistemas informáticos que permiten realizar transacciones financieras primordiales, que son la consulta de saldos, la elaboración de solicitudes o liquidaciones de servicios básicos.

## 1.2 Justificación

La Cartera de Crédito representa el centro del negocio ya que trae beneficios a corto, mediano y largo plazo mediante la prestación de servicios. Uno de los enfoques principales de las entidades financieras es mantener o aumentar el número de clientes, para ello es indispensable una excelente administración que asegure beneficios tanto para los socios como para la misma entidad financiera.

Esta investigación busca analizar la aplicación de procesos y conceptos teóricos correspondientes a la gestión financiera, prevención de riesgos, manejo adecuado de los recursos y los distintos factores de riesgo para así determinar la realidad actual de la Mutualista Imbabura con el motivo de proponer acciones que salvaguarden los recursos de los socios para contribuir al bienestar de la sociedad y de la entidad.

Su gestión abarca diversos aspectos, entre ellos está establecer políticas que incluyan una estructura organizacional, exposición crediticia que aseguren el otorgamiento de créditos según condiciones requeridas y así disminuir el riesgo que existe al otorgar préstamos sin la investigación necesaria, además de brindar garantías de seguimiento y control. Es por esto, que todas las entidades financieras necesitan una gestión adecuada para el correcto manejo de sus recursos y a su vez, realizar un control periódico para detectar problemas y solucionarlos a tiempo.

El crecimiento económico para muchas entidades depende directamente de la aplicación de un adecuado proceso administrativo, uno de los puntos más importantes es el otorgamiento de créditos y el sistema ágil de cobranzas ya que garantiza la correcta asignación y el retorno del capital con intereses haciendo rentable, sostenible y productiva a la entidad. Es así como, mediante al análisis de la gestión de cartera se podrá encontrar los puntos críticos en este sistema para fortalecer, resaltar aspectos positivos y detectar la falta de control en otros.

Un modelo de gestión en la recuperación de cartera podría no funcionar si no se elaboran procedimientos de control que regulen constantemente las actividades, salvaguardando los recursos y además brindando apoyo en la implementación de

estrategias proactivas para evitar que caigan los créditos en mora. Además, es indispensable realizar un estudio técnico sobre la situación actual económica que atraviesa la entidad para determinar el tipo de clientes y las condiciones en las que se otorga el crédito.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En los últimos años el sistema financiero ha permanecido no solo en crecimiento sino en evolución esto debido a las necesidades del ser humano; se puede notar como la inestabilidad económica mundial ha afectado drásticamente a este sector, trayendo así grandes pérdidas para la rentabilidad de cualquier país en desarrollo, por lo que las instituciones han optado por restringir los créditos y mantener un control más riguroso. El crecimiento de la cartera vencida sobre la total, puede deberse a una inadecuada aplicación de estrategias, operaciones y en la toma de decisiones. Esta problemática desemboca en una falta de pago de créditos, representando un riesgo al momento de asegurar la devolución el dinero de los socios.

La falta de pago de los clientes causa un mayor porcentaje de morosidad el cual afecta directamente a los socios ya que no se asegura el retorno del capital invertido, además de una inadecuada gestión y toma de decisiones por parte de la entidad que ayuden a impedir el crecimiento de la cartera causan una inestabilidad financiera.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la gestión de la cartera en la Mutualista Imbabura de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura del periodo 2020.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar la descripción del caso mediante una investigación previa del tema elegido para ampliar el conocimiento y dirigir el análisis.
- Estructurar el marco referencial de la investigación, a través de la revisión de documentos, referencias bibliográficas, estadísticas ya elaboradas con la finalidad de obtener información suficiente de los términos a utilizar en el desarrollo del trabajo.
- Detallar la metodología mediante el uso de técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, observación y aplicación de indicadores financieros para presentar de manera lógica y ordenada los hallazgos relevantes y llegar dar respuestas de la problemática planteada.
- Elaborar un análisis de caso a través de los resultados obtenidos de la investigación para proponer posibles soluciones con el fin de mejorar la gestión de cartera y aportar con el desarrollo integral de la entidad.

## **Unidad II**

### **Fundamentación Teórica**

#### **2.1 Introducción**

En esta unidad se encuentra la recopilación de diferentes investigaciones relacionadas al tema de este análisis para verificar, comparar y así construir un conocimiento más sólido y estructurado del tema de investigación, además de identificar y exponer los antecedentes, teorías y regulaciones o lineamientos del proyecto.

#### **2.2 Estado del arte**

##### **2.2.1 Función de la cartera**

Según (Romero que publico donde publico como se llmama la revista, 2015) asegura que: “El sistema financiero está conformado por instituciones públicas y privadas con el fin de captar los ahorros de las personas y colocar estos fondos a través de créditos para así generar rendimientos financieros que contribuyan tanto a las instituciones de intermediación financiera como a sus socios o clientes (pág. 175).

La principal actividad de la cartera se centra en la concentración de la riqueza perteneciente a personas que cuentan con mayor estabilidad económica o un excedente en su capital hacia otras que tienen un déficit o requieren financiamiento para nuevos proyectos, es así, que esta cumple un ciclo dinámico y rotativo brindando beneficios a las dos partes interesadas mediante la generación de utilidad y por otra solventando necesidades que ayuden al desarrollo económico de la población.

##### **2.2.2 Eficiencia y calidad**

Respecto a (Jimbo, Erazo, & Narváez, 2019) menciona que: “En la actualidad los mercados obligan a las organizaciones a ser eficientes y eficaces, para cumplir los objetivos propuestos o simplemente sobrevivir, es frecuente que la mayoría de las

personas confundan el término eficacia con eficiencia, sin embargo, éstos son complementarios, pues, aplicar sólo uno afectará negativamente al otro” (pág. 18).

Para lograr que una institución sea productiva es necesario evaluar los procesos y procedimientos empleados en cada uno de los departamentos, en especial los que tienen mayores problemas para poder identificarlos y dar un tratamiento adecuado con la finalidad de crear un sistema que cubra con todas las necesidades de manera eficiente y eficaz.

### **2.2.3 Riesgo en la cartera**

La posibilidad de que los socios no puedan cumplir con el pago de las cuotas mensuales de sus créditos debido a problemas económicos influye negativamente en la entidad financiera, restándole rentabilidad y solvencia ya que se suelen convertirse cuentas por cobrar a largo plazo y en algunos casos hasta en cuentas incobrables.

De acuerdo con (Jimbo, Erazo, & Narváez, 2019) Menciona que: “La mayor fuente de riesgo de una institución financiera reside en la cartera de crédito y es el activo más grande de la misma, por tal razón, la calidad de la cartera requiere de la utilización de un indicador adecuado, que permita evaluar su índice de morosidad, el mismo que representa la gestión de la cartera colocada” (pag,30).

Es necesario realizar un estudio adecuado para la asignación de créditos ya que mediante este proceso la entidad asegura el retorno de su capital e intereses disminuyendo el riesgo crediticio y asegurando el futuro de la empresa.

Además de una correcta asignación de créditos cualquier entidad debe manejar un eficiente control de riesgos que le ayude a evitar posibles problemas empresariales que afecten el funcionamiento de la misma con el objetivo de medir, identificar, vigilar y monitorear los escenarios negativos, asegurando la pronta recuperación.

En el estudio hecho por (Aguilar & Camargo 2002) Asegura que: “La morosidad es un hecho fortuito en una empresa, que ocasiona una disminución en las entradas de dinero e incapacidad para afrontar obligaciones de pago; provocando situaciones de insolvencia” (pag,38).

#### **2.2.4 Crisis Sanitaria en el Sistema Financiero**

La pandemia ha generado una grave crisis en sector financiero haciendo que tome medidas contingentes para aplacar las consecuencias negativas y asegurar el futuro económico de cada una de las entidades y a su vez velar por los intereses de sus socios creando alternativas rentables y sostenibles.

Según la publicación sobre las Principales Condicionantes de las Políticas Fiscal y monetaria en la era Post pandemia del COVID-19 realizada por la CEPAL Menciona que: “De forma casi generalizada los bancos centrales de economías avanzadas y emergentes redujeron las tasas de interés de política e implementaron otra serie de medidas para proveer liquidez, responder a las necesidades de crédito de las empresas y promover el buen funcionamiento de los mercados financieros” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2020, pág. 32)

Una respuesta acertada a los problemas que se presentan a lo largo del camino representa el éxito o el fracaso de un sistema, por esto, es indispensable contar con un equipo capacitado que ayude a buscar, analizar y plantear alternativas de solución que sean aplicables y brinden alivio a los sujetos comprometidos en este escenario.

En el año 2019, antes de la pandemia el Ecuador ya presentaba problemas económicos y sociales debido a la inconformidad con las nuevas resoluciones planteadas por el gobierno de turno, que generaron descontento y protestas por parte de la población, además de un marcado déficit fiscal y un incremento de solo 0.5% del PIB con respecto al 2018.

En el documento presentado por Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax presentada en el 2020 Afirma que: “Las primeras resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera permitieron a las entidades del

Sistema Financiero Nacional ofrecer a sus clientes y socios el diferimiento extraordinario de obligaciones”

Los sectores más afectados por la crisis económica a raíz de la emergencia sanitaria fueron: la industria manufacturera, comercio, construcción, el transporte y servicios de alojamiento y comida haciendo crítica su estabilidad por esta razón se plantearon políticas que ayuden a mejorar la solvencia brindando facilidades de pago y otorgando créditos o refinanciando la deuda para aplacar la situación económica.

## 2.3 Marco Teórico

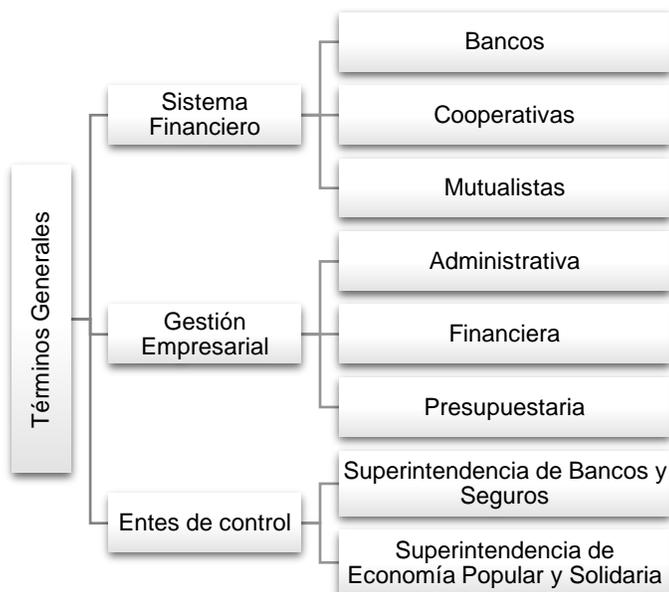
### 2.3.1 Introducción

La correcta utilización de este apartado es de mucha utilidad ya que sirve de sustento para realizar cualquier tipo de análisis y establecer propuestas viables para el avance de la investigación; sirve como un apoyo conceptual y teórico para formular referencias y antecedentes. El trabajo está dividido en tres puntos importantes los términos generales en los que se establecen conceptos básicos sobre las empresas, los específicos sobre crédito, cobranzas, cartera y su gestión, por último, los técnicos donde se exponen conceptos contables.

### 2.3.2 Términos

#### 2.3.2.1 Términos Generales

Se denominan términos generales ya que varios trabajos de investigación hacen uso de esta terminología habitualmente.



**Figura 1.** Se resume la terminología en forma general que será usada, corroboradas en fuentes bibliográfica. Elaborado por: Autores

### **2.3.2.1.1 Sistema Financiero**

En una publicación presentada en la página web del Banco Internacional sobre ¿Qué es y cómo funciona el sistema financiero ecuatoriano? menciona que: “El principal objetivo del Sistema Financiero nacional es canalizar el ahorro de las personas y contribuir de forma directa en el sano desarrollo económico del país, está conformado por todas las instituciones bancarias públicas o privadas, mutualistas, o cooperativas, legalmente constituidas en el país. Es decir, el rol de las entidades financieras es transformar el ahorro de unas personas, en la inversión de otras, administrando adecuadamente los riesgos correspondientes” (Banco Internacional, 2021).

El Sistema Financiero se centra en la captación de dinero ya sea de superavitarios o de ahorristas y a las personas o agentes deficitarios que demandan este recurso. Según Cabrera y Arango en su artículo publicado en la revista “Cuadernos de Economía” llamado “Relación Entre El Desarrollo Financiero Y El Crecimiento Económico En Colombia En El Periodo 1994-2018” mencionan que este sistema comprende dimensiones de tamaño, liquidez, profundización, la accesibilidad de las empresas y la eficiencia. Son el conjunto de instituciones de suma importancia para la sociedad ya que afecta directamente en la estabilidad económica de cualquier país y puede llegar a ser positiva o negativa dependiendo de la optimización de sus recursos. El mutualismo nace de la necesidad y tiene como finalidad el apoyo para las personas en el sector de las finanzas.

#### **Bancos**

Según Heath y Margain en su artículo publicado para la revista “Investigación Económica” en marzo del 2020 titulada “Reflexiones y perspectivas a 25 años de la autonomía del Banco de México” señalan que estas entidades se encargan de proveer dinero a través de políticas monetarias y a su vez garantizar que conserve el poder adquisitivo. Los establecimientos bancarios facilitan tanto los cobros como los pagos en efectivo a la par, monitorea y vigila el recurso económico. Debido a

esto una Mutualista debe constituir políticas de largo plazo respaldadas en principios económicos sólidos lo que le permitirá incrementar su rentabilidad.

### **Cooperativas**

El papel de las cooperativas en la economía es muy importante ya que son agentes de desarrollo, impulsan al progreso de muchos sectores satisfaciendo las necesidades y creando nuevas formas de organización económica. Clarisa Fernández en su artículo titulado “Cooperativa La Comunitaria: historicidad, subjetividad y potencialidad política” menciona que estas entidades se instituyen con el diseño de un modelo que integra objetivos sociales, económicos y empresariales, para así alcanzar un crecimiento con equidad e igualdad. El otorgamiento de créditos por entidades financieras como bancos, cooperativas y mutualistas ayudan a la reactivación económica del país; permiten a las personas tener una planeación económica y control sobre esta, lo que a su vez les permite obtener beneficios.

### **Mutualistas**

Las mutualistas basan sus funciones en principios solidarios y de ayuda en asistencia, prestación de servicios, gestión de capital social para sus socios. Fariñas Lázaro en su artículo llamado “Sismondismo y marxismo: hurgando en los orígenes de la economía social” presentado en la revista “Economía y Desarrollo” resalta que las mutualistas se basan en concepciones teóricas donde las personas son éticamente responsables por sí mismos, por lo que no precisan de un gobierno. En la Mutualista Imbabura se consideró un fondo de protección que le ayudara a enfrentarse a posibles riesgos futuros y que estos sean afrontados en la colectividad, además, la institución es autosustentable a través del margen de contribución existente entre la tasa activa y la tasa pasiva con la que opera.

### **2.3.2.1.2 Gestión Empresarial**

Los autores Ortíz y González en su libro “Gestión Financiera Empresarial” nos expresa que: “Por lo que se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. Y a su vez, la gestión empresarial da lugar a las actividades que se realizan en las empresas luego del planeamiento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones” (Mercedes Fajardo Ortíz, 2018, pág. 45) .

Es la administración que se dedica al estudio del mejoramiento de la productividad, precios, calidad, logística y comercialización. Según León, Espinoza y Muñoz en su trabajo de “La concentración empresarial y estrategias de inclusión” exponen que esta gestión se enfoca en los trabajadores mejorando su eficiencia y eficacia, todo con el objetivo de volver a la empresa no solo confiable si no competitiva. Este trabajo contiene el análisis de la gestión empresarial realizado por la Mutualista Imbabura.

### **Gestión Administrativa**

En la publicación titulada “Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3” elaborada por Jerez, Ocaña y Gavilánes mencionan: “La gestión administrativa constituye un marco en el que las personas vinculadas a una organización trabajan hacia la consecución de un objetivo específico donde se evidencia el estilo de trabajo conjunto para cumplir un fin institucional. En este sentido, también puede ser entendida como una constelación organizada de partes conectadas y similares para establecer una entidad común, con la finalidad de lograr el objetivo deseado por parte de la organización” (Tupac Amaru Masaquiza Jerez, 2020, pág. 54).

Se aplican actividades y tareas ordenadas para optimizar los recursos empresariales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y mejorar los resultados ya sean estos recursos humanos, materiales o financieros. Según Cisneros, Reina y Nequis en su publicación para la revista “Investigación

Administrativa” llamada “Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades” señalan que la gestión administrativa controla la eficiencia de los recursos a través de una correcta aplicación de funciones de planificación, dirección, coordinación, organización, para controlar y dirigir el manejo de los mismos. En el caso de la Mutualista Imbabura se aborda este tipo de gestión con el uso de manuales donde se encuentran las tareas designadas como es en la gestión de cartera y así poder alcanzar resultados favorables.

### **Gestión Financiera**

Marcial Padilla en su libro menciona que: “En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y ex- ternos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad” (Padilla, 2016, pág. 22).

Es la rama de las ciencias empresariales que centra su estudio en el análisis de las entidades y en el cómo utilizar y obtener resultados positivos, logrando la rentabilidad deseada. Según Cabello, Brítez y Chung en su artículo llamado “Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017” indican que esta administración Se encarga de definir el financiamiento de las operaciones y determinar cómo estas disponen de sus fondos. Este trabajo analiza la cartera de crédito en el año 2020, el mismo que incluirá el flujo de las entradas y salidas del efectivo a través de la otorgación de créditos.

### **Gestión Presupuestaria**

Según Pérez en su artículo Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos: “El sistema presupuestario está integrado por los procesos de elaboración, aprobación, notificación, ejecución, liquidación y cierre del presupuesto del Estado a todos los niveles presupuestarios, donde se destaca que el control

como acción directiva está presente en cada uno de estos momentos” (Héctor Rodríguez Pérez, 2015).

Su función es la de adjudicar y administrar las partidas monetarias a departamentos, sirve como instrumento de planificación en el que se permite elaborar una estrategia para un mejor desempeño empresarial. En el artículo científico escrito por Ledesma, Velázquez y Rodríguez sobre “Contraste de los modelos de asignación presupuestaria en el presupuesto social municipal” aluden que con una adecuada gestión en la elaboración del presupuesto institucional se permite el cumplimiento de metas como la recuperación de cartera y objetivos económicos. La mutualista en cumplimiento con las disposiciones establecidas por la SEPS elabora un presupuesto anual designado para la realización de actividades empresariales, en el que se debe incluir una asignación para capacitación al personal.

#### **2.3.2.1.3 Entes de Control**

Según Yardin y Demonte en su artículo llamado “Gestión de entes municipales” publicado en la revista “Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal” indican que estas instituciones logran identificar amenazas y responden a estas brindando acompañamiento y asesoría, fomentando así una cultura de control con estándares que garanticen eficiencia y eficacia. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el ente de control que rige al segmento 1 del sector financiero donde se encuentra la Mutualista Imbabura.

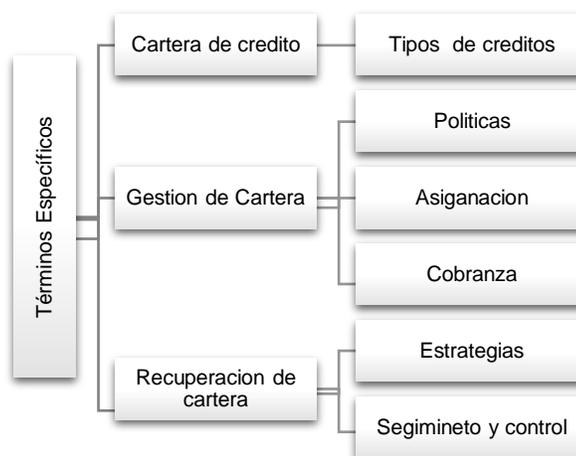
#### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Entre las funciones principales de la SEPS está el control y supervisión de organizaciones de la economía popular y solidaria, esta tiene personalidad jurídica, busca un desarrollo, estable y sólido. Actualmente la SEPS es el ente regulador de las mutualistas, representando un aspecto positivo ya que les quita restricciones y es mucho más eficiente la validación y revisión de la información. La SEPS ayuda

a las instituciones financieras entre las cuales se encuentra la mutualista Imbabura para generar una participación societaria activa.

### 2.3.2.2 Términos Específicos

Se denominan términos específicos ya que varios trabajos de investigación hacen uso de esta terminología habitualmente.



**Figura 2.** Se resume la terminología en forma general que será usada, corroboradas en fuentes bibliográficas  
**Elaborado:** Autores

#### 2.3.2.2.1 Cartera de crédito

La cartera de crédito representa el ingreso de recursos económicos para una entidad que generara beneficios a corto y largo plazo, además de formar parte del activo circulante. En el artículo publicado por Cristina Ramírez "Auditoria a la cartera de créditos aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito" en la revista Digital Publisher menciona que Cartera de Crédito Comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas. Para la Mutualista la cartera de créditos representa el giro del negocio, mediante la asignación de créditos y la recuperación del capital más los intereses.

## Tipos de Crédito

Existen diferentes tipos de crédito que se diferencia por el fin o el uso que van a tener cada uno a continuación se presenta la clasificación:

Segmento	Definición
Productivo	Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales.
Microcrédito	Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferiores o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala.
Inmobiliario	Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.
Vivienda de Interés Social y Público	Es el otorgado a personas naturales con garantía hipotecaria para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, de conformidad con las disposiciones que emita la Junta de Política y Regulación Financiera.
Consumo	Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos
Educativo	Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional
Inversión Pública	Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado

**Tabla 1.** Segmentación de la cartera de entidades financieras.

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** (SEPS, 2022)

Según (Peralta, Peralta Castillo, & Mayrena Bellorín, 2020) aseguran que “La operación de crédito se basa en la entrega de valor presente de la confianza, ya sea dinero, bienes o servicios, a cambio del mismo valor esperado en el futuro, pudiendo también haber intereses pactados” (pág. 3).

La idea central del crédito se basa en otorgar recursos económicos a través de un medio de financiamiento que ofrece facilidades de pago con el objetivo de cubrir necesidades inmediatas o ayudar al cumplimiento de proyectos a corto y largo

plazo. Macias y Zambrano en su artículo “Los créditos de la Banca Privada y su impacto en la producción del sector manufacturero del Ecuador, periodo 2015-2018” por la revista Espacios señalan que los agentes económicos que necesitan recursos para llevar a cabo procesos productivos, buscan financiamiento en las instituciones financieras que, en ejercicio de sus actividades, realizan la función de intermediación a través del otorgamiento de créditos. El Sistema financiero ecuatoriano está conformado por instituciones financieras que tienen diferentes objetivos económicos y sociales. La Mutualista se encarga de solventar necesidades para adquisición de viviendas y actividades de construcción, sin embargo, también ofrece otros tipos de crédito como comercial, consumo y microcrédito.

#### **2.3.2.2.2 Gestión de Cartera**

Según (Lemoine Quinterol & Vélez Vélez, 2017) menciona que “La gestión Crediticia son guías para ordenar la acción, prevención, visualización y empleo de recursos y esfuerzos a los fines que deseen alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos los eventos involucrados en su consecución” (pág. 18).

La gestión comprende una serie de técnicas encaminadas al adecuado funcionamiento de cada proceso para asegurar el buen manejo de sus recursos. Jimbo, Erazo y Narváez en el “Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, mediante el modelo análisis envolvente de datos” publicado por la revista Digital Publisher menciona que está asociada a los recursos económicos de una entidad, porque controla las operaciones, fuentes de financiamiento, la efectividad operacional, la información financiera y el cumplimiento de los procesos, políticas y reglamentos. Este trabajo se centra en el análisis de la gestión de cartera de la Mutualista Imbabura.

#### **Políticas de Crédito**

Las políticas constituyen parámetros técnicos que emplea una entidad con el objetivo de otorgar facilidades de pago y asignar de manera correcta los créditos y así disminuir los riesgos para asegurar el cumplimiento de pagos. Izar y Ynzunza en “El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades” publicada por Poliantea menciona que las políticas son la base para la acción en situaciones concurrentes que ayuda a alcanzar las metas planteadas y además sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas. En este trabajo se analizarán las políticas de crédito aplicadas por la Mutualista Imbabura.

### **Asignación de crédito**

Según (Morales Castro & Morales Castro, 2014) afirma que: “La gestión de crédito estudia el proceso de concesión de crédito, desde la consideración de los objetivos de la administración de cuentas por cobrar hasta el establecimiento de criterios básicos para otorgar o rechazar créditos” (pág. 46).

La asignación de crédito representa un proceso importante para la entidad ya que se definen las condiciones que debe tener el interesado al momento de solicitar un crédito. Según Salvador Buñuelos en su publicación “La administración de créditos” menciona que el proceso de gestión de créditos sirve para brindar seguridad a la empresa y al solicitante ya que se debe cumplir procedimientos de control para verificar información. Para la Mutualista es indispensable establecer políticas que ayuden a recuperación de capital en caso de mantener clientes morosos.

### **Cobranzas**

Según (Castro & Morales Castro , 2014) menciona que: “El objetivo primordial de la cobranza es mantener la buena voluntad de todos los deudores, es decir, lograr que paguen los créditos que se les han otorgado, pero que ellos deseen hacerlo de manera espontánea, para ello es necesario tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarlas” (pág. 160).

Según (Palacios & Palma Macías, 2020) menciona: “Que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras

negociaciones” (Pág., 18). Una gestión oportuna de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. En esta investigación se realizará un análisis de la efectividad en el sistema de cobranzas de la mutualista Imbabura.

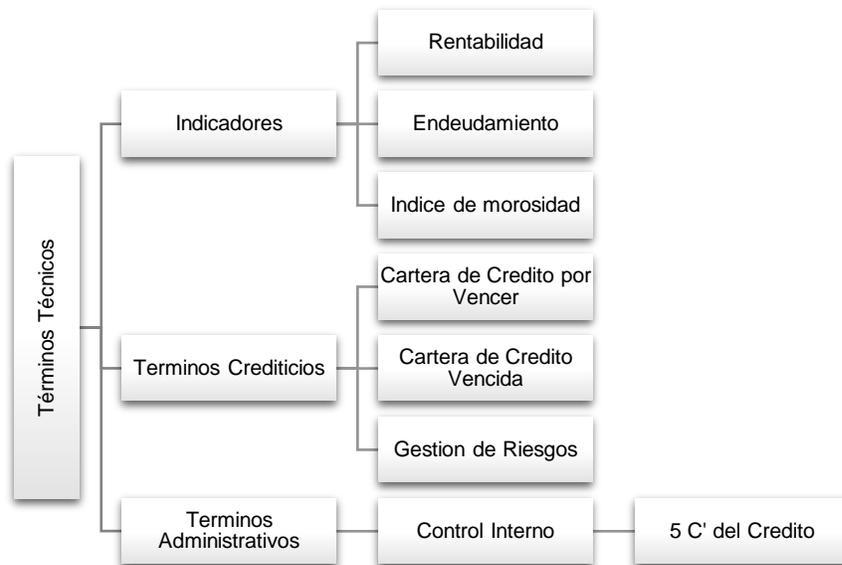
### **Recuperación de Cartera**

Según (Arciniegas & Pantoja , 2020) menciona que: “La recuperación de los créditos para las instituciones financieras garantizan la estabilidad de las operaciones y las nuevas colocaciones, por lo que recuperar la cartera colocada permitirá cumplir obligaciones con terceros, principalmente con los socios, para ello es importante evaluar constantemente el riesgo crediticio para evitar cartera vencida” (Pág. 2).

En esta instancia se establecen los lineamientos enmarcados dentro de las disposiciones legales, contables y financieras que dan la forma para tener el control permanente de los créditos y la ágil y oportuna recuperación de la cartera con el cobro de los mismos dentro del tiempo establecido. Zambrano Morales y Guerreo en la Gestión de Créditos y Cobranzas publicada en 2019 menciona que: La recuperación de cartera es la acción que realiza el prestamista para conseguir que los deudores cancelen deudas que han sobrepasado el plazo de cancelación; los cuales influyen negativamente en una organización, debido a las pérdidas o el retraso en el recobro del efectivo. La recuperación de cartera comprende estrategias de control y cobro de saldos, reduciendo el nivel de morosidad.

#### **2.3.2.3 Términos Técnicos**

Son términos técnicos debido a que son utilizados en diversas investigaciones analíticas y ayudan a marcar conceptos claves de la investigación.



**Figura 3.** Se resume la terminología en forma general que será usada, corroboradas en fuentes bibliográficas  
**Elaborado por:** Autores

### 2.3.2.3.1 Indicadores

Los indicadores son una herramienta indispensable para medir el desempeño de la empresa, que ayudan a revelar problemas actuales y futuros. Basándose en los resultados de este instrumento se puede determinar las fortalezas y debilidades de una empresa o negocio y, en función de los datos disponibles, tomar decisiones estratégicas para el desarrollo exitoso de la empresa.

#### Rentabilidad

Según León en su trabajo de “Evaluación de la Eficiencia como Herramienta de Gestión Empresarial” establece: “Las razones de rentabilidad permiten evaluar las utilidades de la empresa en relación a un nivel determinado de ventas, de activo o de inversión. El análisis de las razones que se relacionan con las ventas depende directamente de los datos reportados en el estado de resultados, y algunas relaciones de este con el activo y patrimonio” (Córdova León, 2018).

La rentabilidad constituye la capacidad de cualquier entidad de aprovechar los recursos en su totalidad, generando utilidades; esto es medible por medio de los estados financieros que son los encargados de calificar la efectividad de la administración organizativa. Según Rave, Ocampo y Restrepo en su artículo presentado en la revista “Ingeniería, investigación y tecnología” sobre “RentabiLean: Modelo de exploración del efecto de iniciativas *Lean* sobre la rentabilidad financiera” menciona que este indicador se compone de los beneficios obtenidos y de los recursos utilizados, dos puntos que nos permiten develar el nivel empresarial, ya sea este económico o financiero. Se analizarán los indicadores de rentabilidad con la finalidad de identificar si existe solvencia patrimonial y la generación de utilidades.

### **Endeudamiento**

Según José Córdova “Las razones de endeudamiento permiten al analista medir la prudencia de las políticas de administración de deuda del negocio. Estas razones muestran la capacidad de la empresa de responder a sus obligaciones con los acreedores” (Córdova León, 2018).

El endeudamiento son todas las cuentas por pagar u obligaciones que cualquier institución tiene con un tercero. Según Emilio Gironella Masgrau en su trabajo sobre “El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa”. Es un indicador que sirve de guía para establecer cuál es la deuda externa que tiene cualquier empresa y determinar cuáles son sus pasivos totales. En este trabajo de investigación se va a determinar si la Mutualista Imbabura tiene obligaciones con terceros.

### **Índice de morosidad**

Según Juan Correa en su análisis del índice de morosidad dice: “Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera en riesgo. Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de 28 negocio que se divide en, comercial, consumo, vivienda y microempresa” (Correa, 2017).

Mide el porcentaje de la cartera improductiva comparado con la de riesgo total generada por los organismos. Kacterine y Piedad en su artículo presentado para la revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN llamado “Índice del Riesgo de Morosidad en los Microcréditos Simples; Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.” Menciona que este ratio ayuda a determinar el número de volumen de créditos que se consideran morosos. Este trabajo contiene el análisis de la morosidad de la cartera de la Mutualista Imbabura, para lo cual se hará el cálculo de este indicador.

### **2.3.2.3.2 Términos Crediticios**

#### **Cartera de Crédito por Vencer**

Cartera por vencer: aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 60, 30 o 15 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, según sea el caso, o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato (MOROSIDAD DE CARTERA , 2016).

En el artículo de la revista Uisrael escrito por Vanessa Lomas sobre el “Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017)” detalla que esta cartera es aquella donde ya está por finiquitarse sus operaciones. En la Mutualista Imbabura se analizará el porcentaje de la cartera de crédito por vencer en el periodo 2020.

#### **Cartera de Crédito vencida**

Según Daniel Real en su trabajo “La Cartera Vencida Y Su Incidencia En La Rentabilidad Del Banco Nacional De Fomento Sucursal Ambato” menciona que: Cartera vencida Son aquellos créditos a favor de las entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento. En el caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida los montos de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de

vencimiento, salvo el caso en que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito, por el no pago de un determinado número de cuotas, caso en el que deberá llevarse a cartera vencida el monto total de la operación (Real, 2016).

Está compuesta por documentos de crédito que no fueron cancelados en la fecha propuesta es decir antes de su vencimiento, representando así un riesgo institucional. Según Maribel Lozano en su trabajo llamado “¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida?” explica que la problemática principal en lo que corresponde a esta cartera es que las instituciones no establecen una investigación a fondo sobre la capacidad de pago de sus clientes. Se analizará el comportamiento de la cartera vencida y el impacto en la rentabilidad y solvencia en la mutualista Imbabura.

### **Gestión de Riesgos**

En un seminario internacional sobre la administración de riesgos se estableció lo siguiente: “La gestión del riesgo es, por tanto, un proceso de mejora continuo. Un medio para alcanzar un fin (los objetivos empresariales), no es un fin en sí mismo, efectuado por todo el personal de la empresa en todos sus niveles y aplicando a partir de la definición de estrategia, desarrollando a lo largo de toda la organización (en cada nivel y unidad), diseñando para identificar eventos potenciales y gestionar dentro del entorno del apetito al riesgo. Proveedor de seguridad razonable del logro de los objetivos: Estratégicos, operacionales, reporte y cumplimiento (Auditool, 2016).

La gestión de riesgos es un proceso mediante el cual se identifican y se evalúan los peligros, utilizando un plan de estrategias, con la finalidad de reducir el efecto negativo que pueden tener en las empresas, ya que un riesgo siempre implica un daño o una posible pérdida. Según Lizarzaburu, Berggrun y Quispe en su artículo presentado en la revista “Estudios Gerenciales” llamado “Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano” establecen que este tipo de actividades se vuelve un punto importante a tomar en cuenta por las entidades financieras por la búsqueda de mejores resultados financieros para los accionistas

de la empresa. En el trabajo de investigación se expondrá las políticas empresariales referentes a la gestión de riesgos y su aplicación en la Mutualista Imbabura

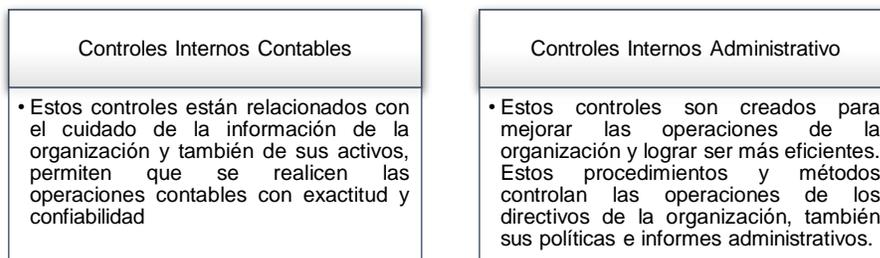
### 2.3.2.3.3 Términos Administrativos

#### Control Interno

El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control, ordenados y relacionados entre sí que rigen una organización, apoyan el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyen al logro del objeto social (SEPS, 2022). El control interno involucra a todo el personal y órganos internos que integran las organizaciones y su finalidad será posibilitar la medición, el análisis y mejora de la gestión de la organización

#### Clasificación del control interno

Los controles internos se clasifican en: controles internos contables y controles internos administrativos.



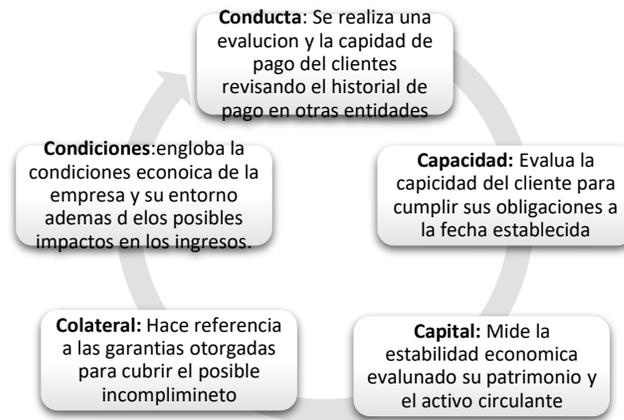
**Figura 4:** Clasificación del control Interno

**Fuente:** (SEPS, 2022)

El control interno en el área contable tiene la finalidad de evaluar la dinámica y el comportamiento financiero, con el propósito de generar información real y oportuna que evalué la estabilidad económica y preservar sus activos mediante la toma de daciones acertadas que generen beneficios a futuro a el cumplimiento de objetivos, mientras que el control interno administrativo se encarga de la evolución de

desempeño y en conjunto ayudan a optimizar procesos logrando una gestión más eficiente y productiva.

## 5 C de Crédito



**Figura 5.** Se resume los componentes del Método 5C”

Fuente: (Tovar, 2018)

Según (Zambrano, Galarza Morales, & Grijalva Guerrero, 2019) menciona que: “Antes que una empresa conceda un crédito es importante tomar en consideración una serie de directrices que le ayuden a evaluar la capacidad que tiene el cliente de cubrir la deuda; para proceder establecer los montos y los plazos en el que se recuperará” (pág. 76)

El estudio previo a la asignación de créditos es un paso fundamental para garantizar el retorno del capital e intereses generados. Zar y Ynzunza en “El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades” publicada por Poliantea menciona que antes de otorgar crédito a un nuevo cliente, la empresa debe hacer un análisis cuidadoso con información fidedigna del cliente que le permita decidir si éste cuenta con un buen historial crediticio, con la finalidad de minimizar el riesgo de caer en cuentas incobrables, que vienen a mermar las ganancias de la entidad. La aplicación de este instrumento de control denominado las 5C’ asegura que los posibles prestamistas cuenten con los requisitos necesarios para la otorgación del crédito

## **2.4 Marco Legal**

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Según la Constitución Nacional de la República del Ecuador, en el título VI Régimen de desarrollo. Capítulo cuarto, soberanía económica. Sección octava, Sistema financiero. El sistema financiero nacional está compuesto por los sectores público, privado, popular y solidario. Cada uno de estos sectores cuenta con normas y entidades de control, que se encargan de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Los directivos de las entidades de control serán responsables por sus decisiones.

El sector financiero público tiene como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa a los servicios financieros. Los créditos que se otorguen se orientarán de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que alcancen los objetivos del Plan de Desarrollo.

El sector financiero popular y solidario se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las mismas que recibirán un tratamiento preferencial, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

### **LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las

instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. (revisar a nivel global los títulos que contiene el cuerpo legal)

## **CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO**

El Objeto El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.

En el Ámbito este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros.

### **Sección 4**

#### **DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

En función a la naturaleza y ámbito a la Superintendencia le compete el control de las entidades del sector financiero popular y solidario acorde a lo determinado en este Código. En su organización, funcionamiento y funciones de control y supervisión del sector financiero popular y solidario, se regirá por las disposiciones de Régimen Laboral. Los funcionarios, servidores y trabajadores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En función al régimen laboral las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público y Código del Trabajo, según el caso. este Código y la Ley Orgánica, de Economía Popular y Solidaria.

#### **ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA IMBABURA**

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Imbabura actualmente funcionando en legal y debida forma, adecúa su Estatuto Social, sometiendo su actividad, operaciones, liquidación y todos los demás aspectos

inherentes a su vida jurídica al Código Orgánico Monetario y Financiero en lo referente a las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y en lo no regulado específicamente para las mismas, las aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito prescritas en dicho Código, en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria; y las regulaciones que expida la Junta de Regulación Monetaria y Financiera. Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda son entidades que forman parte del sector financiero popular y solidario y se constituyen con personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de captar recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y al bienestar familiar de sus clientes y socios.

#### **TÍTULO CUARTO. - RÉGIMEN ECONÓMICO**

El patrimonio de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda estará integrado por el capital social, la reserva legal irrepartible y otras reservas estatutarias. El patrimonio no podrá ser inferior a USD 1'800.000,00 (un millón ochocientos mil dólares de los Estados Unidos de América). Los socios de las mutualistas serán responsables por el patrimonio de la entidad hasta por el porcentaje de sus aportaciones.

## **Unidad III Metodología**

### **3.1 Introducción**

La metodología constituye la aplicación de un conjunto de técnicas encaminadas a profundizar el conocimiento mediante la realización sistemática y ordenada de actividades dentro de un proceso investigativo, para lograr alcanzar los resultados deseados, además busca validar y confirmar información científica. En esta unidad se describen los diferentes instrumentos metodológicos que ayudarán a la recolección y análisis de resultados, detección de la problemática con la finalidad de poder formular posibles recomendaciones a las incidencias encontradas.

### **3.2 Objetivo**

Detallar la metodología mediante el uso de técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, observación y aplicación de indicadores financieros para presentar de manera lógica y ordenada los hallazgos relevantes y llegar dar respuestas de la problemática planteada

### **3.3 Tipo de Investigación**

#### **3.3.1 Investigación Documental**

De acuerdo con (Morales, 2003) indica que: “La investigación documental es un procedimiento científico, sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema” (pág. 02).

La investigación ayuda a la recopilación de información mediante la búsqueda en fuentes fidedignas que aseguran su validez para clasificar y analizar cuestiones relacionadas al tema investigado. Este tipo de estudio será usado en cada uno de los procedimientos de recolección de información como son las entrevistas, las

encuestas, la observación directa, con la finalidad de comprobar, ordenar y sistematizar el conocimiento.

### **3.3.2 Investigación Cualitativa**

Según (Jensen, 2012) menciona que:” Las metodologías cuantitativas de investigación se relacionan con los tipos importantes de medición y con los procedimientos para analizar las relaciones entre dichas mediciones, una de las nociones centrales es la variable, que se relaciona con otros elementos fundamentales de las investigaciones cuantitativas como los conceptos” (Pág., 451).

La investigación cualitativa reúne un conjunto de técnicas que se utilizan para obtener una vista general sobre las actividades o sobre características específicas que ayudan a delimitar un problema. Este método se aplicará al momento de realizar las encuestas, entrevistas, observación, FODA y árbol de problemas, con la finalidad de proporcionar información de las variables y temas de análisis.

### **3.3.3 Investigación Cuantitativa**

De acuerdo con (Binda & Balbastre Benavent, 2013) afirma que: “La metodología cuantitativa no se centra en explorar, describir o explicar, un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, evaluando para ello la relación existente entre aspectos o variables de las observaciones de dicha muestra” (pág. 181).

La investigación cuantitativa facilita la recolección de datos numéricos para examinar, identificar y evaluar comportamientos, para esto se utilizan herramientas matemáticas que ayudan al análisis de datos. Este método se aplicará en la realización de encuestas entrevistas y observación, con el fin de estudiar el comportamiento de la cartera de crédito.

### **3.3.4 Investigación de Campo**

Según (Báez, 2018) afirma que: “La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva” (pág. 95).

La investigación de campo recolecta datos de manera directa en el lugar donde están ocurriendo los hechos para analizar cada uno de los comportamientos y determinar varias conclusiones. En esta investigación se aplicará en la técnica de observación, entrevistas y encuestas con el objetivo de recolectar información para su análisis.

### **3.4 Métodos**

Los métodos de investigación son herramientas que ayudan a la recolección y análisis de datos para verificar el cumplimiento y la adecuada aplicación de procesos y procedimientos en un área específica.

#### **3.4.1 Método Deductivo**

Según (Castellanos, 2017) menciona que: “Permite pasar de principios generales a hechos particulares, lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares” (pag.11).

En el método deductivo se emplea el razonamiento para sacar conclusiones lógicas a partir de conceptos universales, además se encarga de encontrar las soluciones en las distintas premisas. En este estudio se aplicarán entrevistas con ayuda de una guía de preguntas abiertas y cerradas, partiendo así de lo general a lo específico en base de las leyes, reglamentos y políticas con el fin de verificar su correcta aplicación.

### **3.4.2 Método Inductivo**

Según (Biesuz, 2017) menciona que: “El método o razonamiento inductivo implica la determinación de las características generales de toda una población, a partir del estudio de lo específico, es decir de la muestra” (pág.7).

El método inductivo se basa en el análisis de características particulares para llegar a conclusiones generales. En este análisis se aplicará la técnica de observación para determinar hechos los cuales se registra, analiza y contrasta para llegar a una explicación teórica.

### **3.4.3 Método Descriptivo**

Según (Alban, Verdesoto Arguello, & Castro Molina, 2020) asegura que: “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (pág. 9).

El método descriptivo se basa en detallar características específicas de la muestra estudiada con el fin de descubrir patrones que ayuden a encontrar problemas específicos dentro de la investigación. Se aplicará la técnica de observación que consiste en identificar el comportamiento del entorno cotidiano de la institución con el objetivo reunir y analizar datos para descubrir variables que se relacionan entre sí.

### **3.4.4 Método Analítico**

Según (Abreu, 2015) menciona que: “A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí” (pág. 209).

El método analítico es una forma de investigación que examina detalladamente los hechos e información significativa, que implican habilidades técnicas como el pensamiento crítico y metódico para llegar a las causas que provocan los diferentes

comportamientos. Este análisis se aplicará para el proceso de las encuestas con el objetivo de establecer vínculos entre las variables y así determinar la relación con el problema.

### **3.4.5 Método Balance Scorecard**

Según (Jijón, 2020) afirma que: “El BSC es una metodología que ayuda a transformar las estrategias de las empresas en objetivos operativos medibles y que se pueden relacionarse entre sí, alineando estratégicamente el comportamiento de los colaboradores claves de la empresa así como el de sus recursos” (pág. 07).

El Balance Scorecard evalúa las actividades a través de la vinculación de estrategias y objetivos trazados mediante la aplicación de un cuadro de mando que permita realizar el control adecuado y permanente en todas las actividades de la entidad. Las encuestas y entrevistas serán un paso previo para la elaboración del BSC ya que permite conocer la situación financiera administrativa y presupuestaria en la que se encuentra la organización.

## **3.4 Técnicas**

Las técnicas son un conjunto instrumentos que se utilizan para poder obtener información y validar con el conocimiento ya establecido en la teoría, con el fin de aprobar la operatividad de los procesos en la investigación.

### **3.4.1 Encuesta**

Según (Anguita & Repullo , 2002) asevera que: “Técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir características” (pág.527). En este Análisis se realizará la encuesta para comprobar la aplicación de control interno en la institución.

### **3.4.2 FODA**

Según (Talancón, 2007) menciona que: “Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (pág.114).

El FODA valora el funcionamiento de la organización mediante el análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y amenazas) con la finalidad de formular estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa y el cumplimiento de objetivos. En este trabajo se aplicará el FODA para analizar el ambiente y entorno organizacional de la empresa, en especial de los elementos que influyen en la composición y administración de la cartera de la institución financiera.

### **3.4.3 Entrevistas**

Según Díaz, Torruco, Martínez y Varela en su artículo llamado “La entrevista, recurso flexible y dinámico” comentan que: “La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos” (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013, pág. 163) .

La entrevista tiene el propósito de recolectar información mediante un dialogo entre el investigador y el entrevistado. Esta técnica se aplicará a los jefes del área de crédito y cobranzas de la institución, con la finalidad de obtener información del sistema de gestión de crédito utilizado por la Mutualista Imbabura.

## **3.5 Instrumentos**

Los instrumentos de investigación son mecanismos utilizados por el investigador para registrar y extraer información además de abordar problemáticas.

### **3.5.1 Cuestionario**

Según Anguita, Labrador, Campos en el trabajo “La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)” mencionan que: “El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta

es el cuestionario, que podemos definir como el «documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta» (J. Casas Anguitaa, 2003).

El cuestionario sirve para conseguir información necesaria para el desarrollo de cualquier investigación. Se aplicará un banco de preguntas a los trabajadores de la institución, con la finalidad de contar con información sobre la situación de la administración de la mutualista en lo referente a la Cartera de crédito y los procesos de cobranza.

### **3.5.2 Guía de Entrevista**

Según una entrevista bien formulada permite un acercamiento a poblaciones, mientras que otras técnicas dejarían contenido importante por fuera, sobre todo en el estudio con grupos etarios específicos, como las personas mayores, en el que un cuestionario tipo estadístico puede producir cierta falta de entendimiento o lejanía entre el entrevistador y el objeto de estudio (Claudia Troncoso Pantoja, 2017).

Un guion de una entrevista se aplica al momento de realizar un conversatorio en el que se toparán temas específicos y se encontrarán preguntas sugeridas. Se utilizará una guía de entrevista con preguntas base sobre la gestión de cartera, las cuales se aplicarán a los jefes del área de crédito y cobranzas de la Mutualista Imbabura.

### **3.6 Variables**

Según Daniel Cauas en su trabajo llamado “Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación” menciona que “También se entiende por variable una característica observable ligada, con una relación determinada, a otros aspectos observables. Estas relaciones pueden ser de causalidad, covariación, dependencia, asociación, influencia, etc. En los estudios explicativos, la palabra variable siempre se utiliza con este alcance más estricto” (Cauas, 2015, pág. 3)

Una variable representa un rasgo de un fenómeno u objeto que tiene la capacidad de expresarse o valorarse en distintas categorías, estas pueden ser

cualitativas o cuantitativas. La importancia del análisis de las variables en este trabajo está en que permiten explicar por qué se dan ciertas situaciones y ayudan a plantear acciones preventivas para minimizar su impacto

### 3.7 Tipo de Muestra

Para el análisis y la recolección de la información se tomará en cuenta a los empleados de la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra, tanto del área administrativa como financiera y lo conforma un total 42 personas distribuidas de acuerdo con el siguiente detalle:

**Tabla 1 Población del personal de la Mutualista Imbabura**

<b>Departamentos</b>	<b>Número de Trabajadores</b>
Gerencia General	1
Área Jurídica	2
Unidad de Análisis de Crédito	3
Área de Operaciones	3
Área de Talento Humano	1
Área de Auditoria	2
Área Financiera y Administrativa	4
Área de Cumplimiento	1
Área de Riesgos	2
Área Comercial	13
Cajas	6
Cobranza	4
<b>Total</b>	<b>42</b>

*Fuente: (Mutualista Imbabura 2021)*

La investigación se realizará al total del universo, en la que se aplicarán entrevistas a los jefes de cada área y encuestas a los trabajadores con la finalidad de contar con información sobre la gestión de cartera de la Mutualista Imbabura.

Se realizará una encuesta a los clientes de la Mutualista Imbabura para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en procesos de solicitud, otorgamiento y seguimiento de los créditos.

**En donde:**

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95% que  
representa el 1,96 $\sigma$ = Varianza del 0.50

e= Nivel de error 5%

**Desarrollo de la fórmula**

N= 7800 (Población 2020)

Z= 1,96

 $\sigma$ = 0.50

e= 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 7800}{0,05^2 * (7800 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 * 1950}{19,5 + 0,96}$$

$$n = \frac{7488}{20,46}$$

$$n = 367$$

## **Unidad IV**

### **Diseño del Estudio de Caso**

#### **4.1 Introducción**

En esta unidad se presenta el estudio de la situación económica del periodo 2020 de la Mutualista Imbabura, ubicada en la ciudad de Ibarra de la provincia de Imbabura, a través de un análisis de la gestión de cartera, basándose en los resultados obtenidos por la aplicación de encuestas y entrevistas aplicadas al personal y a las autoridades de la institución, además de la utilización de información documental permitiendo conocer la situación actual de la cartera de crédito y su nivel de recuperación.

#### **4.2 Objetivo**

Elaborar un análisis de caso a través de los resultados obtenidos de la investigación para proponer posibles soluciones con el fin de mejorar la gestión de cartera y aportar con el desarrollo integral de la entidad.

#### **4.3 Recolección de la Información**

##### **4.3.1 Objetivos Específicos**

- Verificar el desempeño de funciones asignadas de acuerdo con la estructura organizacional de cada departamento.
- Analizar el uso y aplicación del manual de funciones utilizados por el personal en el área de recaudación y cobranza.
- Evaluar el cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos en la asignación de créditos en el departamento de crédito y cobranza.
- Examinar la metodología aplicada en el seguimiento y cobro de créditos del departamento de cobranza.
- Comparar las estrategias de recuperación de cartera vencida aplicadas al inicio y final del periodo 2020.

- Estudiar la solvencia, liquidez y rentabilidad que tiene la Mutualista Imbabura de acuerdo con el desempeño del año 2020.
- Analizar el control interno aplicado en la gestión de cartera de crédito de la Mutualista Imbabura.

#### **4.3.2 Determinación de Variables**

- Estructura Organizacional
- Gestión Administrativa
- Cumplimiento de políticas procesos y procedimientos
- Procedimientos de Gestión
- Situación financiera
- Nivel de satisfacción de los usuarios

#### **4.3.3 Indicadores**

##### **❖ Estructura Organizacional**

- Existencia de políticas que forman parte del área de recaudación.
- Distribución de Funciones y Responsabilidades del personal del departamento de crédito y cobranza
- Concordancia de puestos de trabajo con la profesión del empleado
- Nivel de experiencia y capacitación de los empleos del área de crédito y cobranza

##### **❖ Gestión Administrativa**

- Conocimiento del manual de funciones en el área de recaudación y cobranzas para el personal
- Procesos administrativos desarrollados por el área de recaudación.
- Identificación de los niveles jerárquicos para el área de recaudación y cobranza
- Número de operaciones atendidas frente al total de solicitadas

##### **❖ Cumplimiento de políticas procesos y procedimientos**

- Existencia de procesos y procedimientos de asignación de créditos acordes a la realidad actual de la institución.
- Cumplimiento de requisitos para la aprobación de créditos
- Nivel de cumplimiento de las normas de control interno establecidas por la empresa

❖ **Procedimientos de gestión**

- Existencia de estrategias de negociación para pago de créditos vencidos
- Existencia de políticas y procedimientos de cobranza/
- Seguimiento a la cartera vencida
- Control de la gestión del proceso de cobranza

❖ **Situación Financiera**

- Porcentaje de variación de saldos de cuentas por cobrar del 2020 con respecto al 2019.
- Grado de variación de los saldos de cartera vencida en relación a las cuentas por cobrar.
- Porcentaje de provisiones que aplica la entidad para cubrir el riesgo de morosidad.
- Porcentaje de solvencia, liquidez y rentabilidad

❖ **Nivel de satisfacción**

- Atención brindada por el personal
- Capacidad para solventar dudas
- Información sobre procesos realizados
- Eficiencia en los procesos realizados

### 4.3.4 Matriz de Relación

Objetivos	Variable	Indicadores	Técnica	Fuentes de Información
Verificar el desempeño de funciones asignadas de acuerdo con la estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza.	Estructura Organizacional	<p>1. Existencia de políticas que forman parte del área de recaudación.</p> <p>2. Distribución de Funciones y Responsabilidades del personal del departamento de crédito y cobranza</p> <p>3. Concordancia de puestos de trabajo con la profesión del empleado</p> <p>4. Nivel de experiencia y capacitación de los empleos del área de crédito y cobranza</p>	<p>Investigación documental</p> <p>Entrevista</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Página web, Documentos proporcionados por la entidad Gerente,</p> <p>Organigrama Estructural, Documentos proporcionados por la entidad</p> <p>Personal del área de recaudación y cobranza</p> <p>Personal del área de recaudación y cobranza,</p>
Analizar el uso y aplicación del manual de funciones utilizados por el personal en el área de recaudación y cobranza	Gestión Administrativa	<p>5. Conocimiento del manual de funciones en el área de recaudación y cobranzas para el personal.</p> <p>6. Procesos administrativos desarrollados por el área de recaudación.</p> <p>7. Identificación de los niveles jerárquicos para el área de recaudación y cobranza</p> <p>8. Número de operaciones atendidas frente al total de solicitadas</p>	<p>Encuesta</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Entrevista</p>	<p>Personal del área de recaudación y cobranza</p> <p>Manual de procesos de la Mutualista Imbabura</p> <p>Organigrama Estructural</p> <p>Jefe de Créditos</p>
Evaluar el cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos en la asignación de créditos en el departamento de crédito y cobranza.	Cumplimiento de políticas procesos y procedimientos	<p>9. Existencia de procesos y procedimientos de asignación de créditos acordes a la realidad actual de la institución.</p> <p>10. Cumplimiento de requisitos para la aprobación de créditos</p> <p>11. Nivel de cumplimiento de las normas de control interno establecidas por la empresa</p>	<p>Investigación Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Encuesta</p>	<p>Manual de procesos y procedimientos</p> <p>Personal del área de recaudación y cobranza,</p> <p>Página web, Revista y documentos proporcionados por la entidad</p>

				Personal del área de recaudación y cobranza
Examinar la metodología aplicada en el seguimiento y cobro de créditos del departamento de cobranza.	Procedimientos de gestión	<p><b>12.</b> Existencia de estrategias de negociación para pago de créditos vencidos</p> <p><b>13.</b> Existencia de políticas y procedimientos de cobranza/</p> <p><b>14.</b> Seguimiento a la cartera vencida.</p> <p><b>15.</b> Control de la gestión del proceso de cobranza</p>	<p>Encuesta</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Personal del área de recaudación y cobranza</p> <p>Página web y documentos proporcionados por la entidad</p> <p>Manual de procesos y procedimientos</p> <p>Personal del área de recaudación y cobranza</p> <p>Personal del área de recaudación y cobranza</p>
Estudiar la solvencia, liquidez y rentabilidad que tiene la Mutualista Imbabura de acuerdo con el desempeño del año 2020	Situación financiera	<p><b>16.</b> Porcentaje de variación de saldos de cuentas por cobrar del 2020 con respecto al 2019</p> <p><b>17.</b> Grado de variación de los saldos de cartera vencida en relación a las cuentas por cobrar.</p> <p><b>18.</b> Porcentaje de provisiones que aplica la entidad para cubrir el riesgo de morosidad</p> <p><b>19.</b> Nivel de solvencia, liquidez y rentabilidad</p>	<p>Investigación Documental</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Investigación Documental</p> <p>Investigación Documental</p>	<p>Estados financieros</p> <p>Estados financieros</p> <p>Estados financieros</p> <p>Estados financieros</p>
Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto al servicio brindado por el personal de la Mutualista Imbabura	Nivel de satisfacción de los usuarios	<p><b>20.</b> Atención brindada por el personal</p> <p><b>21.</b> Capacidad para solventar dudas</p> <p><b>22.</b> Información sobre procesos realizados</p> <p><b>23.</b> Eficiencia en los procesos realizados</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Usuarios</p>

**Tabla 2: Matriz de Relación**

**Elaborado por: Autores**

### 4.3.5 Procesamiento de Información

El plan de procesamiento de la información se encuentra dirigido al alcance de los objetivos propuestos, su orden será a través de categorías, además la recolección de la información se hará de manera individual, evitando así errores en la tabulación de datos o la determinación de frecuencias.

La información será presentada mediante gráficos estadísticos realizados en Microsoft Excel, para tabulación de los datos se hará uso de tablas gráficas y en lo que corresponde a los análisis e interpretaciones de la investigación serán puestas como base para así realizar la formulación de las conclusiones y así posteriormente las mismas tengan relación con las recomendaciones planteadas.

Etapas de procesamiento de datos

En el procesamiento de datos se realizaron las siguientes etapas:

- Registros: En esta etapa se hizo uso de Microsoft Office (Excel y Word).
- Duplicados: Se salvaguardan los datos ya que son registrados en formato digital.
- Verifica: Se confirma la veracidad y transparencia de los datos a través de la concordancia entre los estados financieros, las encuestas, la entrevista y los resúmenes anuales de la entidad.
- Separación: Se dividen los datos cualitativos y cuantitativos además del nivel de información que pueden representar los mismos.
- Clasificación: Se divide la información más y menos relevante

## 4.5 Análisis de Información

### 4.5.1 Introducción

En el análisis de los datos se tomarán en cuenta las gráficas y tablas comparativas realizadas además estas serán vinculadas con los datos obtenidos en la entrevista y el análisis de los documentos financieros

### 4.5.2 Análisis de Encuesta al Personal

#### 1. ¿Cuántos años tiene de experiencia trabajando en el área de crédito y cobranza?

¿Cuántos años tiene de experiencia trabajando en el área de crédito y cobranza?	Cantidad	Porcentaje
1 a 3	6	60,00%
4 a 7	2	20,00%
8 a 11	2	20,00%
12 a 15	0	0,00%
16 en adelante	0	0,00%
Total	10	100,00%

Tabla 3: Resultados de la encuesta pregunta 1

Elaborado por: Autores



Figura 6: Resultados de la encuesta pregunta 2

Elaborado por: Autores

## Análisis:

Los empleados de la entidad en su mayoría tienen una experiencia considerable de entre 1 a 3 años trabajando en el área de crédito y cobranza, es decir la empresa tiene una buena aplicación en la retención del talento y refleja un ambiente laboral positivo y con oportunidades de crecimiento.

## 2. ¿Cuántos años tiene de experiencia trabajando en el área de crédito y cobranza?

¿Conoce Ud. sobre la estructura organizacional de la Mutualista Imbabura?	Cantidad	Porcentaje
SI	10	100,00%
NO	0	0,00%
Total	10	100,00%

Tabla 4: Resultados de la encuesta pregunta 2

Elaborado por: Autores



Figura 7 : Resultados de la encuesta pregunta 2

Elaborado por: Autores

## Análisis:

El 100% de los empleados de la entidad manifiestan que tienen conocimiento de la estructura organizacional, de esta forma la empresa aplica un control interno efectivo en la asignación de responsabilidades.

### 3. ¿La Mutualista Imbabura cuenta con un plan anual de capacitaciones?

¿La Mutualista Imbabura cuenta con un plan anual de capacitaciones?	Cantidad	Porcentaje
SI	8	80,00%
NO	2	20,00%
Total	10	100,00%

Tabla 7: Resultados de la encuesta pregunta 3

Elaborado por: Autores



Figura 8: Resultados de la encuesta pregunta 3

Elaborado por: Autores

#### Análisis:

Los resultados de la encuesta reflejan que existe un plan anual de capacitaciones, sin embargo, algunos trabajadores desconocen de la existencia del mismo, lo que denota que existe una falla en las estrategias corporativas, referente personal del área de crédito y cobranza, por lo cual es necesario mejorar la gestión de la comunicación interna buscando así brindar un servicio de calidad.

### 4. ¿La Mutualista Imbabura ha realizado las capacitaciones de acuerdo con el plan anual establecido?

¿La Mutualista Imbabura ha realizado las capacitaciones de acuerdo con el plan anual establecido?	Cantidad	Porcentaje
SI	4	40,00%
NO	6	60,00%
Total	10	100,00%

Tabla 7: Resultados de la encuesta pregunta 4

Elaborado por: Autores



**Figura 9: Resultados de la encuesta pregunta 4**

Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

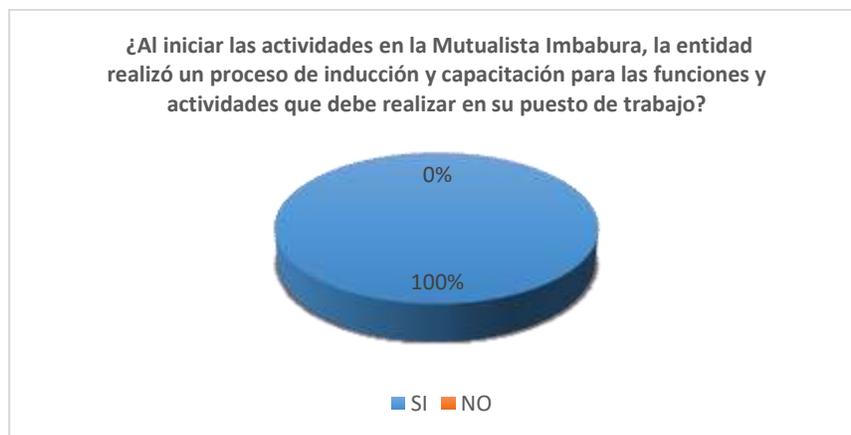
Un gran número de empleados muestra que a pesar de existir un plan anual de capacitaciones este no se aplica, se han impartido en su mayoría, pero no han sido dirigidas a todo el personal de crédito y cobranzas, representando un riesgo que afecta a la calidad de los servicios y el conocimiento necesario que deben tener los trabajadores en lo correspondiente a créditos; es preciso la aplicación de una política que genere competencias para el desarrollo de actividades.

### **5. ¿Al iniciar las actividades en la Mutualista Imbabura, la entidad realizó un proceso de inducción y capacitación para las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?**

¿Al iniciar las actividades en la Mutualista Imbabura, la entidad realizó un proceso de inducción y capacitación para las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?	Cantidad	Porcentaje
SI	10	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 8: Resultados de la encuesta pregunta 2**

Elaborado por: Autores



**Figura 10: Resultados de la encuesta pregunta 2**  
Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

El 100% de los empleados recibió una inducción al momento de empezar a trabajar en la entidad, adquiriendo conocimientos de las responsabilidades que debe realizar y las políticas empresariales; de esta manera se cumplen las normativas de control interno y de delegación de funciones.

### **6. ¿Los estudios académicos realizados están acordes al área de trabajo en el que se desempeña?**

¿Los estudios académicos realizados están acordes al área de trabajo en el que se desempeña?	Cantidad	Porcentaje
SI	10	100,00%
NO	0	0,00%
Total	10	100,00%

**Tabla 9: Resultados de la encuesta pregunta 6**  
Elaborado por: Autores



**Figura 11: Resultados de la encuesta pregunta 6**  
Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

El 100% de los trabajadores realiza el cumplimiento de sus funciones y su cargo asignado con conocimiento académico acorde a su área de trabajo, aportando eficiencia y eficacia en los procesos y actividades, logrando un buen desarrollo empresarial y una correcta gestión de la cartera de créditos.

### **7. ¿En el área de recaudación y cobranza se realizan arquezos de caja sorprendivos?**

¿En el área de recaudación y cobranza se realizan arquezos de caja sorprendivos?	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	2	20,00%
Ocasionalmente	0	0,00%
Rara vez	2	20,00%
Nunca	6	60,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 10: Resultados de la encuesta pregunta 7**  
Elaborado por: Autores



**Figura 12: Resultados de la encuesta pregunta 7**  
Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

Un gran porcentaje de los empleados manifiesta que no existe una evaluación periódica a los sistemas utilizados en los arquezos de caja, procesos prioritarios para alcanzar las metas fijadas; por lo tanto, la entidad necesita implantar estrategias de control de activos.

### **8. ¿En la Mutualista Imbabura se realiza la rotación de personal en el área de recaudación y cobranza?**

¿En la Mutualista Imbabura se realiza la rotación de personal en el área de recaudación y cobranza?	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	8	80%
Rara vez	2	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11: Resultados de la encuesta pregunta 8**  
Elaborado por: Autores



**Figura13: Resultados de la encuesta pregunta 8**  
Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

El 80% del personal coincidió que ocasionalmente se realizan rotaciones en el área de recaudación y cobranza. Este proceso brinda la oportuna de mejorar la gestión en el área ya que cada empleado puede experimentar el trabajo en otro departamento potenciando así el desarrollo profesional de cada trabajador sin embargo esta acción puede influir negativamente ya que al no existe una sola persona encargada para controlar cada proceso.

### **9. ¿La Mutualista cuenta con un Manual actualizado de políticas y procedimiento para el otorgamiento de crédito?**

¿La Mutualista cuenta con un Manual actualizado de políticas y procedimiento para el otorgamiento de crédito?	Cantidad	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

**Tabla 12: Resultados de la encuesta pregunta 9**  
Elaborado por: Autores



**Figura 14: Resultados de la encuesta pregunta 9**  
Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

Los empleados de la Mutualista Imbabura afirman que la institución cuenta con manuales actualizados sobre las políticas procesos y procedimientos para el otorgamiento del crédito, este es un aspecto positivo para la institución ya que se encuentra una constante mejora de acuerdo con nuevas políticas emitidas por organismos de control que se adaptan al desarrollo socioeconómico del país además de brindar nuevas soluciones a los procedimientos.

### **10. ¿La institución ha implementado procedimientos administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar?**

¿La institución ha implementado procedimientos administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar?	Cantidad	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 10**  
Elaborado por: Autores



**Figura 15: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 10**

Elaborado por: Autores

### **Análisis:**

El 60% de los empleados afirmo que la entidad cuenta con procedimientos administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar lo que demuestra que la institución posee una gestión aceptable para el cobro deudas vencidas, por esta razón es indispensable que la entidad mejore e implemente medidas que ayude al cobro de deudas y así garantizar su estabilidad y solvencia.

### **11. ¿En la Mutualista se elaboran planes estratégicos para la gestión de cobro a los deudores?**

¿En la Mutualista se elaboran planes estratégicos para la gestión de cobro a los deudores?	Cantidad	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 11**

Elaborado por: Autores



### **Análisis:**

El 80% del personal conoce los planes estratégicos que se lleva a cabo para la gestión de cobro de deudores, este aspecto es positivo ya que ayuda a la institución a tener un adecuado proceso y manejo de la recuperación de las cuentas por cobrar.

### **12. ¿Existe personal delegado para evaluar y controlar el proceso de cobranza?**

¿Existe personal delegado para evaluar y controlar el proceso de cobranza?	Cantidad	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%

Tabla 15: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 12

Elaborado por: Autores



Figura 17: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 12

Elaborado por: Autores

### **Análisis**

El 80% del personal asegura que existen delegados para evaluar y controlar el proceso de cobranza. Contar con un equipo que estudie, analice, controle y evalúe las cuentas por cobrar y realice procedimientos para solucionar problemas, ayudar al desarrollo institucional lo que refleja que la entidad mantiene una administración eficiente para este proceso.

### 13. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la Mutualista Imbabura?

¿Cómo califica el ambiente laboral en la Mutualista Imbabura?	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	4	40%
Bueno	6	60%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Tabla 16: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 13

Elaborado por: Autores

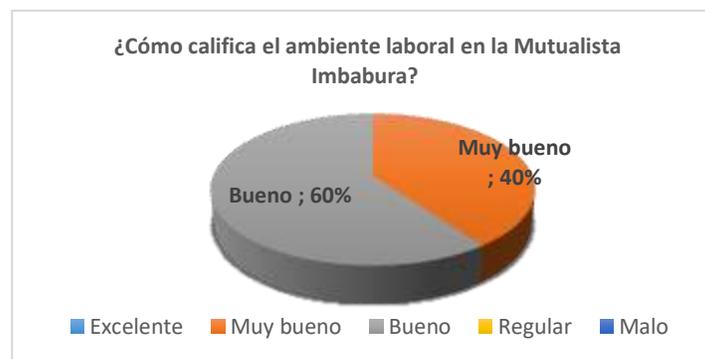


Figura 18: Resultados de la encuesta empleados; pregunta 13

Elaborado por: Autores

### Análisis

El 60% de los empleados catalogan como buen ambiente de trabajo. Para el desarrollo óptimo y productivo de cada departamento se requiere compromiso y trabajo en equipo lo que hace referencia que los trabajadores deben sentirse cómodos con las personas que laboran en su mismo ambiente ya que si esto no ocurre puede haber falencias que afecten a los procesos internos.

### 4.5.3 Análisis de Encuesta los usuarios de la Mutualista Imbabura

#### 1. ¿Cuál es la frecuencia con la que acude a la Mutualista Imbabura?

¿Cuál es la frecuencia con la que acude a la Mutualista Imbabura?	Cantidad	Porcentaje
Frecuente	96	26,16%
Muy Frecuente	23	6,27%
Nunca	38	10,35%
Ocasionalmente	144	39,24%
Rara vez	66	17,98%
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 17: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 1

Elaborado por: Autores

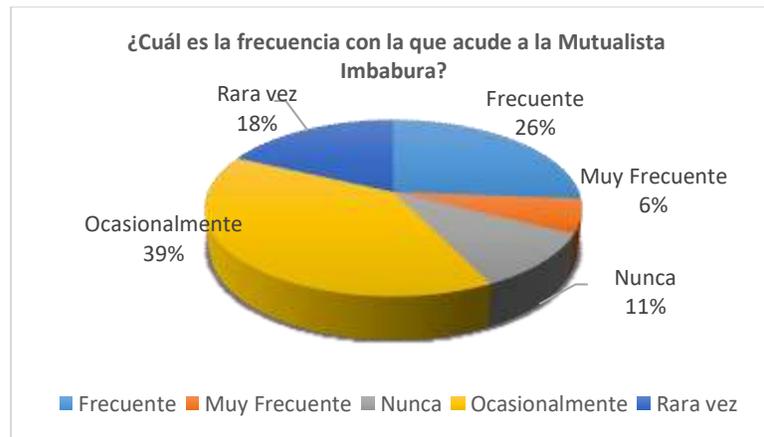


Figura 19: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 1

Elaborado por: Autores

#### Análisis:

El 39% de los clientes de la Mutualista Imbabura se dirigen a la entidad ocasionalmente y 26% frecuentemente, lo significa que existe gran afluencia de los usuarios, ya sea para solicitar créditos, realizar pagos o solventar dudas.

## 2. ¿Cómo califica la atención brindada por el personal de la Mutualista Imbabura?

¿Cómo califica la atención brindada por el personal de la Mutualista Imbabura?	Cantidad	Porcentaje
Buena	130	35,42%
Excelente	41	11,17%
Mala	10	2,72%
Muy Buena	170	46,32%
Rara vez	16	4,36%
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 18: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 2

Elaborado por: Autores

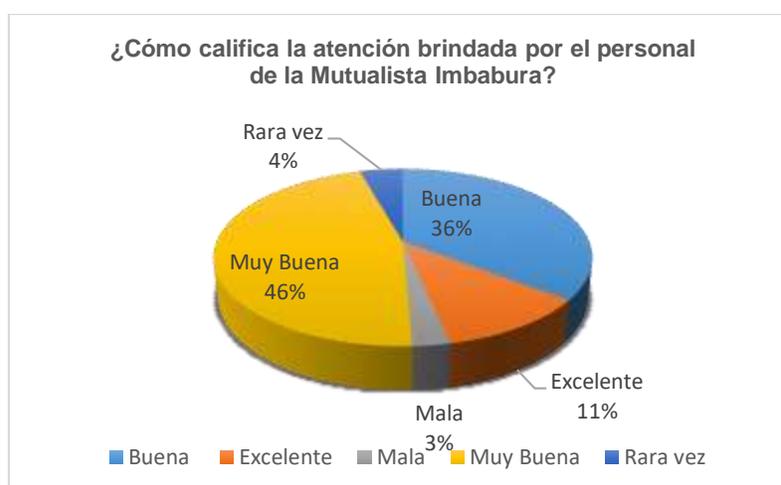


Figura 20 Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 2

Elaborado por: Autores

### Análisis:

Un 82% de los clientes determinan que la atención brindada por la Mutualista Imbabura es positiva, debido a que la califican entre Muy Buena y Buena, los datos reflejan que existe un buen uso del control interno y la delegación de funciones del personal, significando para la empresa que las personas prefieran a la entidad y no a la competencia.

### 3. ¿Conoce sobre los productos y servicios que brinda al Mutualista?

¿Conoce sobre los productos y servicios que brinda al Mutualista?	Cantidad	Porcentaje
SI	193	52,59%
NO	174	47,41%
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 19: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 3

Elaborado por: Autores



Figura 21: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 3

Elaborado por: Autores

#### Análisis:

El 53% de los usuarios conoce sobre los productos y servicios que brinda la entidad sin embargo un 47% no tienen noción de estos, lo refleja un mal manejo en la exposición de la información al público lo que representa un riesgo para el crecimiento de la cartera. Se debe establecer nuevos y mejorados canales de comunicación con el público, dando a conocer los productos y servicios ofrecidos por la Mutualista Imbabura de tal forma que los clientes estén en conocimiento de estos y prefieran a la institución.

**4. ¿Al momento de solicitar un crédito Ud. ha recibido toda la información sobre el interés, número de cuotas, gastos adicionales entre otros?**

¿Al momento de solicitar un crédito Ud. ha recibido toda la información sobre el interés, número de cuotas, gastos adicionales entre otros?	Cantidad	Porcentaje
SI	301	82,02%
NO	66	17,98%
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 20: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 4

Elaborado por: Autores



Figura 22 Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 4

Elaborado por: Autores

**Análisis:**

Un 82% de los clientes han recibido la información necesaria al solicitar y adquirir un crédito, sin embargo, un 18% no la han recibido, que es una falta muy grave ya que no cumple con lo estipulado en el Código de Derechos del Usuario Financiero; es preciso una reestructuración en las políticas de la comunicación de datos para obtener un préstamo y así evitar problemas legales a futuro.

## 5. ¿Fueron atendidos oportunamente los tramites o solicitudes de crédito?

¿Fueron atendidos oportunamente los tramites o solicitudes de crédito?	Cantidad	Porcentaje
Siempre	67	18,26%
Casi siempre	160	43,60%
A veces	110	29,97%
Casi nunca	4	1,09%
Nunca	26	7,08%
	367	100%

Tabla 21: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 5  
Elaborado por: Autores

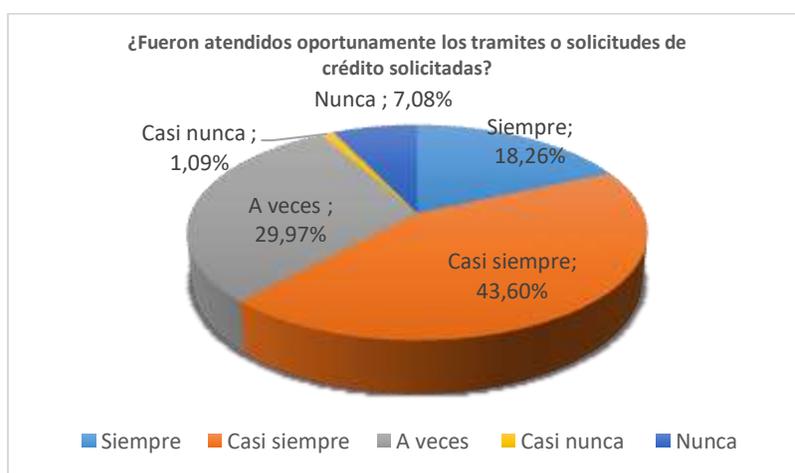


Figura 23: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 5  
Elaborado por: Autores

### Análisis

Los resultados obtenidos reflejan que el 43,60% de los tramites fueron atendidos oportunamente, esto refleja que el personal cuenta con procedimientos adecuados para realizar de manera eficiente las solicitudes, sin embargo, se debe realizar una evaluación ya que un 29.97% afirma que a veces recibe una atención al momento de realizar una solicitud de crédito y el objetivo que debe tener la entidad es alcanzar el 100% de satisfacción en los clientes.

## 6. ¿Recibió soluciones a sus trámites de manera rápida y oportuna?

¿Recibió soluciones a sus trámites de manera rápida y oportuna?	Cantidad	Porcentaje
Siempre	75	20,44%
Casi siempre	165	44,96%
A veces	102	27,79%
Casi nunca	1	0,27%
Nunca	24	6,54%
	367	100%

Tabla 22: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 6

Elaborado por: Autores

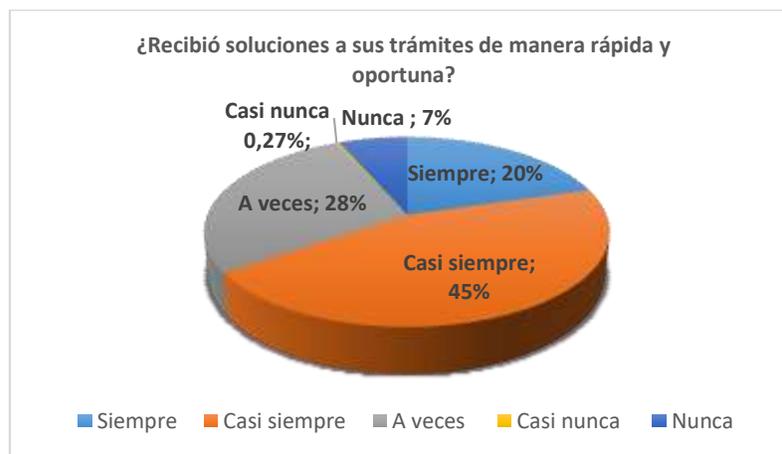


Figura 24 Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 6

Elaborado por: Autores

### Análisis

El 45% de los clientes atendidos reciben soluciones de manera diligente en todos los servicios independientemente de las solicitudes de créditos lo que refleja que casi la mayoría de los requerimientos de los usuarios son solucionados de forma ágil sin embargo existe un 7% que no son atendidos lo que refleja una falta de capacitación de los empleados es por esto que se necesita políticas establecidas que ayuden a mejorar el desempeño defunciones además de un control continuo.

**7. ¿Al momento de solicitar un crédito le informaron sobre el tiempo que otorga la Mutualista para la cancelación y los requisitos mínimos que debe cumplir?**

¿Al momento de solicitar un crédito le informaron sobre el tiempo que otorga la Mutualista para su cancelación y los requisitos mínimos que debe cumplir?	Cantidad	Porcentaje
SI	306	83,38%
NO	61	16,62%
	367	100%

Tabla 23: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 7

Elaborado por: Autores



Figura 25: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 7

Elaborado por: Autores

### Análisis

El 83,39% de clientes han afirmado que al momento de recibir un crédito les proporcionaron información suficiente para la cancelación del préstamo, de esta manera los usuarios estarán atentos a las fechas de pago para no caer en mora. La correcta y oportuna información que brindan los oficiales de crédito es importante ya que resaltan los puntos significativos que se debe conocer el prestamista para estar al día con los pagos.

**8. ¿Cuáles son los procedimientos que emplea la Mutualista en primera instancia para los clientes que no cumplen a tiempo con los pagos?**

¿Cuáles son los procedimientos que emplea la Mutualista en primera instancia para los clientes que no cumplen a tiempo con los pagos?	Cantidad	Porcentaje
Llamadas	261	71,12%
Correo electrónico	59	16,08%
Visita domiciliaria	19	5,18%
Notificaciones escritas	28	7,63%
	367	100%

**Tabla 24: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 8**

Elaborado por: Autores



**Figura 26: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 8**

Elaborado por: Autores

**Análisis**

El 71,12% de los clientes han afirmado que el método empleado por la Mutualista Imbabura para aquellos usuarios que están atrasados con los pagos son las llamadas telefónicas. De esta manera la entidad se asegura que los usuarios se mantengan al día con las cuotas además de hacerle sentir a los socios como un miembro importante para la institución aportando un valor agregado.

**9. ¿Cómo califica el proceso de evaluación, asignación y cobranza de créditos en la Mutualista Imbabura?**

¿Cómo califica el proceso de evaluación, asignación y cobranza de créditos en la Mutualista Imbabura?	Cantidad	Porcentaje
Excelente	53	14%
Muy buena	175	48%
Buena	111	30%
Regular	18	5%
Mala	10	3%
Total	367	100%

Tabla 25: Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 9

Elaborado por: Autores



Figura 27 : Resultados de la encuesta usuarios; pregunta 9

Elaborado por: Autores

**Análisis**

El 48% de los clientes afirma que el proceso de evaluación, asignación y cobranza es muy buena y el 30% lo califica como bueno, esto se debe a que existen una serie de requisitos que debe cumplir el cliente para adquirir un préstamo según el monto que solicita de esta manera la entidad se asegura de la recuperación del capital e interés cumpliendo con las políticas establecidas.

#### **4.5.4 Entrevista al Jefe de Créditos de la Mutualista Imbabura**

La Mutualista Imbabura cuenta desde hace 6 años atrás con el debido proceso y con todos los reglamentos que deben existir dentro de una entidad financiera para poder primero crear el departamento de crédito y cobranza y segundo poder implementar acciones estrategias que derriben un mejor manejo de los indicadores en cuanto la cartera vencida.

Esta institución cuenta con un sistema de evaluación periódica de desempeño del personal que constan en la revisión, aprobación, y el cumplimiento de procesos. En el mes de marzo del año 2020 apenas se detecta en el país el primer caso de coronavirus en el Ecuador, como sistema financiero se esperó las disposiciones en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del Ministerio de Economía y Finanzas, que son los entes reguladores de los cuales disponen lo que las entidades financieras deben realizar. En ese sentido mediante la Resolución 672F detalla que se realizaran los diferimientos a las cuotas, se aplazaran en el tiempo las carteras vencidas.

En la Mutualista se aplican procedimientos para la concesión de créditos, empezando por la atención al cliente y la implementación de la capacitación del personal, además también se utiliza la aplicación de las 5C's del crédito en el cual se verifica si una persona es apta para la obtención del mismo. Las políticas se encuentran actualizadas debido a temas de pandemia las cuales se han adaptado a la disponibilidad del cliente, se han implementado manuales para garantizar el pago.

Se realizan capacitaciones a los ejecutivos de negocios por lo que tienen conocimientos de estrategias, negociaciones, programación neurolingüísticas, entre otras. Sin embargo, se considera que para el resto del personal estas se dan de manera diaria con las personas. La principal estrategia que tiene la entidad es la negociación con el cliente, principalmente en lo que es el año 2020 por motivos de pandemia.

#### 4.5.5 Control Interno 5c del Crédito

#### Balance Scorecard

MUTUALISTA IMBABURA													
CONTROL INTERNO 5C DEL CRDITO													
Componente	Subcomponente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
COMPORTAMINETO	CONTROL	No cuenta con capacitaciones permanentes respecto a la búsqueda y verificación de información al personal que trabaja en el proceso de asignación de créditos	1	Probablemente no exista políticas que ayuden al desarrollo institucional a través de capacitaciones sobre nuevos procedimientos que ayuden a optimizar el tiempo haciendo más eficientes y eficaces los procesos.	7	2	2	MODERADO	Se debe efectuar la actualización de políticas procesos y procedimientos para implementar capacitaciones sobre actualización de información para las actividades que realiza cada departamento	7	2	2	MODERADO
COLATERAL	CONTROL	No cuenta con procedimientos verificables de impedimentos legales ante los activos a ser utilizados en la emisión de créditos	2	Probablemente no exista una política definida para que establezca proceso y procedimientos que debe efectuar la institución para la verificación de impedimentos legales que pueda tener los activos del solicitante	8	2	2	ALTO	Se debe revisar la normativa para establecer y controlar procesos y procedimientos que ayuden a la entidad a verificar la legalidad de los activos del solicitante	8	2	2	ALTO

Tabla 26: Matriz de Riesgo

Elaborado por: Autores

## 4.5.6 Análisis de Cartera

### 1. Crédito Comercial Prioritario

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
	267.961,03	266.251,38	285.006,02	278.329,04	
<b>Morosidad M.I.</b>	16,90%	16,99%	16,05%	16,37%	3,19%
<b>Morosidad Segmento 1</b>	2,55%	2,02%	1,40%	1,15%	0,96%
<b>Recuperación M.I.</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,01%
<b>Recuperación Segmento 1</b>	0,05%	0,03%	0,03%	0,02%	0,04%

Tabla 27: Crédito Comercial Prioritario

Elaborado por: Autores

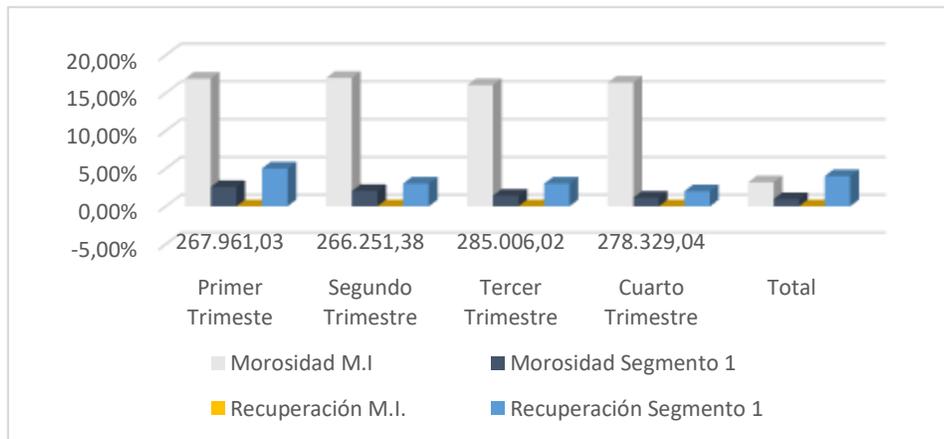


Figura 28: Crédito Comercial Prioritario

Elaborado por: Autores

### Análisis

De acuerdo con las políticas vigentes establecidas en el sistema nacional financiero existe un direccionamiento exclusivo para el tipo de crédito y el beneficiario es así que el crédito comercial prioritario está destinado a cubrir los gastos y costos de producción, obligaciones pendientes que sean exclusivas del giro del negocio ya sea de personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad. En el año 2020 la Mutualista Imbabura refleja una morosidad del 3.19%, en el tercer trimestre se muestra un leve aumento de la morosidad a causa de la situación sanitaria a nivel mundial, por esta razón se creó políticas económicas de restructuración y refinanciamiento de deuda dirigidas para aliviar la situación económica; es necesario mencionar que este segmento presenta el mayor nivel de

morosidad con respecto a las otras carteras de la Mutualista Imbabura. La morosidad en el segmento 1 disminuyó en los dos últimos trimestres dando como resultado un 0.96%; se debe recalcar que a pesar que el nivel de morosidad es alto casi no hubo recuperación de cartera los que dificulta la rotación de cartera y afecta a la rentabilidad y solvencia de la entidad. Es indispensable contar con políticas y estrategias que ayuden a la recuperación de cartera para lograr el retorno del capital en el menor tiempo posible y mantener un flujo de adecuado para institución.

### Crédito de Consumo Prioritario

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
	23.007.879,95	22.428.092,75	22.551.641,01	23.393.809,46	
<b>Morosidad M.I.</b>	3,52%	2,99%	2,38%	2,48%	1,00%
<b>Morosidad Segmento 1</b>	7,11%	6,35%	6,83%	5,89%	0,70%
<b>Recuperación M.I.</b>	-0,25%	-0,15%	-0,33%	0,21%	-0,52%
<b>Recuperación Segmento 1</b>	-0,05%	-0,08%	-0,03%	0,04%	0,02%

Tabla 28: Crédito de Consumo Prioritario

Elaborado por: Autores

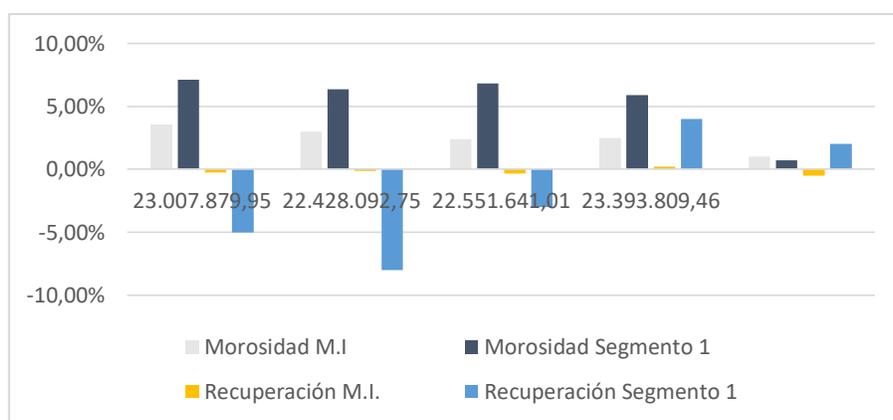


Figura 29: Crédito de Consumo Prioritario

Elaborado por: Autores

### Análisis:

La cartera de crédito de consumo prioritario es otorgada a las personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos, así lo ha determinado

Conforme lo establece la resolución expedida por la Junta de Política Monetaria y Financiera. En el año 2020 la mutualista Imbabura en el primer trimestre presento el porcentaje más alto en morosidad con 3.52%, sin embargo, fue disminuyendo debido a las políticas económicas emitidas para sostener el desarrollo socioeconómico en la crisis sanitaria, disminuyendo un 1% de la morosidad con respecto al 2019, se debe mencionar que en este tipo de cartera se concentra la mayor colocación de fondos y es necesario establecer políticas que ayuden a la recuperación para mantener una un nivel adecuado de solvencia no obstante, se presentó -0.52% en la recuperación de cartera de la Mutualista Imbabura en el 2020 por lo que refleja que las estrategias presentadas no cumplieron con los objetivos propuestos debido al incremento de desempleo y los bajos niveles de producción que complicaron la recuperación el capital.

## 2. Cartera de Crédito Inmobiliario

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
	12.831.118,54	12.536.717,59	12.348.229,51	11.897.928,34	
<b>Morosidad M.I.</b>	2,98%	2,74%	2,63%	3,15%	0,36%
<b>Morosidad Segmento 1</b>	3,66%	4,33%	2,41%	2,46%	0,56%
<b>Recuperación M.I.</b>	-0,19%	-0,08%	-0,20%	0,04%	-0,44%
<b>Recuperación Segmento 1</b>	0,04%	0,03%	0,05%	0,07%	0,06%

Tabla 29: Cartera de Crédito Inmobiliario

Elaborado por: Autores

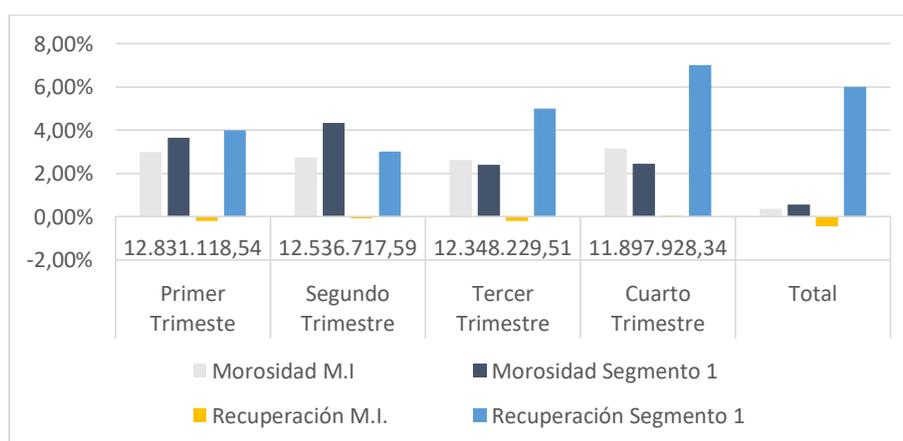


Figura 30: Cartera de Crédito Inmobiliario

Elaborado por: Autores

## Análisis:

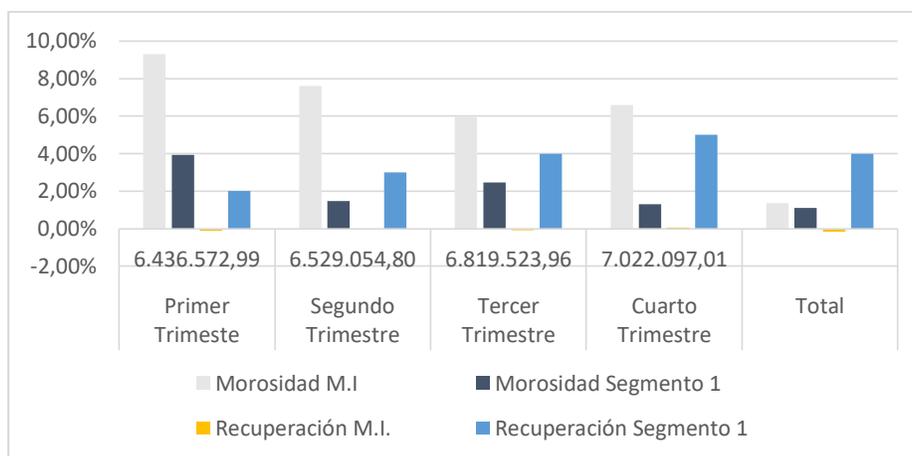
En el año 2020 la cartera de crédito inmobiliaria de la mutualista Imbabura ha experimentado variaciones debido a sucesos tanto internos y externos, para lo cual se toma en cuenta procedimientos y la aplicación de políticas de selección de los sujetos de créditos, realizando igualmente un criterio de evaluación de deudores, definiendo así una novación o refinanciamiento del préstamo. En lo correspondiente al primer trimestre las colocaciones tienen un valor positivo y razonable que muestra que la institución se encuentra en capacidad de otorgar préstamos a futuros socios, sin embargo en los siguientes trimestres se convierten en valores negativos todo debido a se generaron mecanismos de reprogramación de deuda, renovaciones, refinanciamiento y reestructura de las operaciones crediticias, con períodos de gracia y aplazamiento acorde a cada actividad económica, por disposición de la Resolución No. 569-2020-F impuesta por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, aplicada desde marzo del 2020. Igualmente, su porcentaje de morosidad en los cuatro periodos oscila entre 2,98% y 3,15% que este ha sido el más elevado, la recuperación de las carteras ha sido mínima en estos periodos, sin embargo, ha tenido un crecimiento mínimo al finalizar el año. A través de una comparativa con los valores del último periodo del año 2019 y con los valores del Segmento 1 nos indica que el estado de la cartera es deficiente, en los tres puntos de análisis, ha reducido la recuperación, se ha aumentado la morosidad, sin embargo, está por debajo de los porcentajes generales del segmento 1, y la colocación de cartera no es la adecuada.

### 3. Cartera de Microcrédito

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total
	6.436.572,99	6.529.054,80	6.819.523,96	7.022.097,01	
<b>Morosidad M.I.</b>	9,32%	7,61%	5,97%	6,58%	1,37%
<b>Morosidad Segmento 1</b>	3,94%	1,47%	2,45%	1,29%	1,11%
<b>Recuperación M.I.</b>	-0,12%	-0,02%	-0,08%	0,06%	-0,16%
<b>Recuperación Segmento 1</b>	0,02%	0,03%	0,04%	0,05%	0,04%

Tabla 30: Cartera de Microcrédito

Elaborado por: Autores



**Figura 31: Cartera de Microcrédito**

Elaborado por: Autores

## Análisis

En lo correspondiente a este tipo de crédito que brinda la Mutualista Imbabura de 6 a 36 meses, que por política institucional deben estar destinados a financiar actividades de comercialización y producción a pequeña escala, además tiene que tener ingresos anuales mayores a USD 100000, teniendo en cuenta el cumplimiento de los mismos se determina si se es apto para adquirir el préstamo, con los datos expuestos analizamos que el estado de la cartera en el segundo trimestre sufrió un cambio drástico debido a las modificaciones hechas por motivo de la emergencia sanitaria en las que se aplicaron medidas especiales para que los deudores de las instituciones financieras puedan cumplir con sus obligaciones con el sistema financiero como el diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias, cabe recalcar que la inflación de la morosidad se dio por estas mismas razones , se evidencia claramente comparando el primer trimestre con los demás del año 2020, todo esto causo que la misma creciera en un 1,37% al año anterior siendo esta la segunda cartera de más difícil recuperación para la institución, además se redujo el margen de recuperación, que evidencia que no se ha dado un correcto control, evaluación y seguimiento de las actividades, ya que al hacer una comparativa con el Segmento 1 se puede determinar que este a llegando a ser más propenso a que se dé el vencimiento de la cuentas por cobrar, sin embargo este ha permanecido relativamente constante.

## 4.5 Redacción del Informe

Ibarra, 26 de enero 2022

Ing. Darwin Narváez Enríquez

**JEFE DE CREDITO DE LA MUTUALISTA IMBABURA**

Presente

De mi consideración

Para el desarrollo del trabajo académico, se efectuó un estudio de la gestión de la cartera en la Mutualista Imbabura de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura del periodo 2020.

Los objetivos del examen son los siguientes:

- Determinar las disposiciones legales, reglamentarias y las demás normas aplicables en la gestión de la cartera de crédito de la Mutualista Imbabura.
- Verificar la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas, financieras y de gestión ejecutadas con relación a la cartera.

La acción de control se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Intencionales y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Estas normas se ejecutan para obtener razonabilidad en la información y documentación examinada, de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables.

Los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el trabajo.

Atentamente,

Joselyn Elizabeth Barrera Imbaquingo

Pablo Jeanpier Yépez León

#### **4.5.1 Información Introductoria**

##### **Motivo del examen**

El análisis del caso a la Mutualiza Imbabura de la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura, se realiza de conformidad con la orden de trabajo 001-UT-IC-8C1-2022, con la finalidad de analizar la gestión cartera del periodo 2020 y verificar su nivel de cumplimiento y proponer posibles medidas estratégicas que permitan establecer alternativas de mejora ante la problemática detectada.

##### **Objetivo del Examen**

- Determinar las disposiciones legales, reglamentarias y las demás normas aplicables en la gestión de la cartera de crédito de la Mutualista Imbabura.
- Verificar la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones administrativas, financieras y de gestión ejecutadas con relación a la cartera.

##### **Alcance**

El análisis del caso se realizó a los procesos a de gestión de la cartera de crédito de la Mutualista Imbabura por el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2020 y el 31 de diciembre del 2020.

##### **Base legal**

La Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura se sujetó a las disposiciones la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, Resoluciones, oficios circulares, NAGA's, NIA's, Normas Ecuatorianas e Internacionales de Contabilidad; y, observará lo señalado en los principios contenidos en los catálogos de cuentas y demás disposiciones aplicables que dicte la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y las autoridades competentes.

## Estructura orgánica

1. Junta General de Socios o Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Representante Legal (Gerente General);
5. Auditores Interno;
6. Auditor Externo.

## Objetivos de la entidad

- Gestionar recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y al bienestar familiar de sus clientes y socios
- Invertir directamente en proyectos específicos orientados al desarrollo de la vivienda y construcción, y en entidades de servicios auxiliares del sistema financiero de giro inmobiliario o en otras entidades de servicios auxiliares
- Facilitar a los usuarios soluciones financiera e inmobiliarias de manera eficiente y responsable.
- Fortalecer el financiamiento a la construcción como fuente de hipotecas e impulsador del Negocio Inmobiliario.

## Monto de recursos Examinados

La mutualista, para el cumplimiento de sus fines y objetivos administro los siguientes recursos económicos:

DETALLE	2020
CARTERA POR VENCER	42.592.163,85
CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	869.614,78
CARTERA VENCIDA	661.911,70
<b>CARTERA TOTAL</b>	<b>44.123.690,33</b>

Tabla 32: Resumen de Cartera de Crédito

Elaborado por: Autores

## **4.5.2 Filosofía Empresarial**

### **Misión**

Generamos soluciones financieras e inmobiliarias en la zona norte del país, aportando al desarrollo socioeconómico de la comunidad, con rentabilidad, sostenibilidad, responsabilidad social, capital humano comprometido y confianza mutua.

### **Visión**

Ser una institución líder del sector financiero del norte del país, contribuyendo a la calidad de vida de la comunidad con productos y servicios financieros e inmobiliarios, mediante un enfoque de responsabilidad social.

### **Valores Institucionales**

- Calidad en el servicio
- Transparencia
- Responsabilidad social y empresarial
- Ética
- Prudencia
- Trabajo en equipo

### 4.5.3 Organigrama estructural

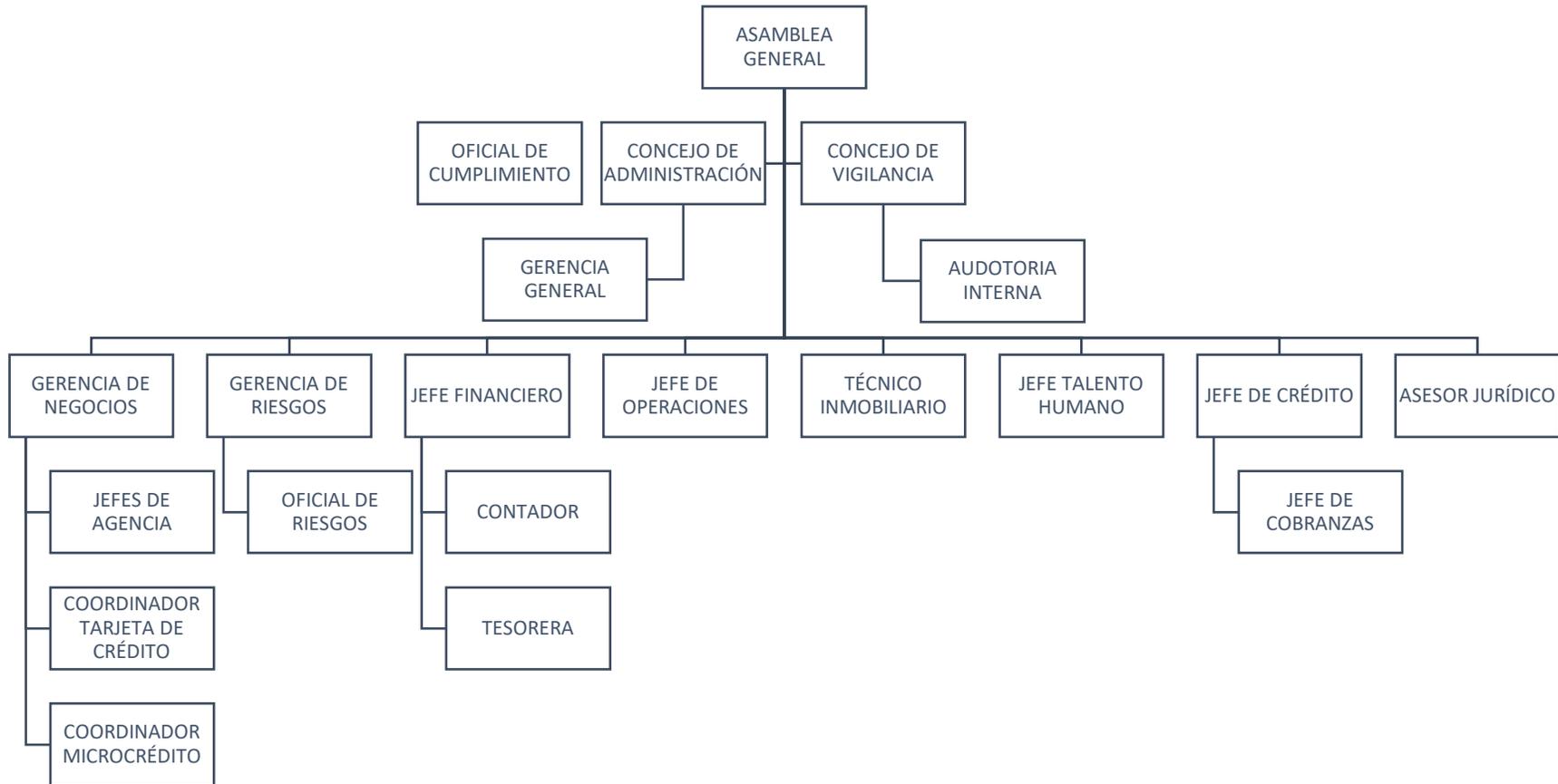


Grafico 32: Organigrama Estructura

Fuente: Mutalista Imbabura

#### **4.5.4 Políticas**

##### **GESTION OPERATIVA DE RECUPERACION**

M.I.M.P.F.1.1: El Ejecutivo de Negocios debe verificar que existe saldo en la cuenta antes de solicitar a la UAC realizar los cobros de un crédito.

M.I.M.P.F.1.2: El Ejecutivo de Negocios previa efectivizarían, puede aceptar la cancelación total del crédito a través de un cheque certificado, depositado en la cuenta de ahorros del cliente.

M.I.M.P.F.1.3: Cuando el caso amerite se deberá entregar a custodio a Supervisora de Negocios Matriz o su backup el cheque recibido por parte del cliente, firmando como recibido los documentos tales como convenio de pago y copia de cheque.

M.I.M.P.F.1.4: Cuando se realice recuperaciones con cheque, estos valores deberán ser depositados en la cuenta de ahorros del cliente y verificando la disponibilidad de fondos. (actualización/junio2019)

M.I.M.P.F.1.5: En caso de que un cheque sea devuelto se debe solicitar al cliente el pago en efectivo de forma inmediata, asumiendo el valor correspondiente a la devolución del cheque. (actualización/junio2019)

M.I.M.P.F.1.6: La recuperación de cartera comprada debe realizarse al siguiente mes de vencerse la cuota. (conforme a la descripción del subproceso)

##### **RECAUDACION CON TERCEROS**

M.I.M.P.F.2.1 En SERVIPAGOS, solo receptará pagos en efectivo, adjuntando la papeleta completamente llena en la cual se describa el # de cédula. # de operación o # de tarjeta de crédito y el valor a cancelar.

M.I.M.P.F.2.2 El valor mínimo que el socio puede cancelar en SERVIPAGOS es de un dólar.

M.I.M.P.F.2 3 El costo por cada transacción será de 0.80 ctvs., y será asumida por la institución.

M.I.M.P.F.2 4 La carga del archivo será mediante formato SFTP en el File Zilla, de lunes a viernes máximo hasta las 9:00 am.

M.I.M.P.F.2 5 La descarga del archivo será mediante Cash Management - Prudubanco, de lunes a viernes a partir de las 21h00 pm.

M.I.M.P.F.2 6 El archivo de salida será en formato TXT, el cual será obtenido del Cash Man

### **COBRANZA PREVENTIVA**

M.I.M.P.F.3.1 Se considera Cobranza Preventiva, a la gestión realizada antes del vencimiento de cada operación de crédito.

M.I.M.P.F.3.2 Se enviará un mensaje de texto automático a cada cliente con 24 horas de anticipación a la fecha de pago

M.I.M.P.F.2 3 Es función del Coordinador de Cobranzas delinear estrategias de cobranza preventiva para evitar que los créditos incurran en mora.

M.I.M.P.F.3 4 El Coordinador de Tarjetas Visa, realizará el seguimiento oportuno a la gestión de cobranza preventiva que se realice mensualmente

### **COBRANZA CORRECTIVA**

M.I.M.P.F.4.1 Se considera Cobranza Correctiva a toda la cartera que se encuentre en el rango de 31 a 90 días de mora.

M.I.M.P.F.4.2 La Cobranza Correctiva estará liderada por el Departamento de Cobranzas, diseñando los métodos y actividades necesarios para realizar la gestión de cobro.

M.I.M.P.F.4.3 La Cobranza Correctiva de Tarjetas de crédito estará a cargo de la Coordinación de Tarjetas de Crédito Visa, diseñando métodos y actividades necesarios para realizar la gestión de cobro.

M.I.M.P.F.4.4 El Coordinador de Tarjetas Visa conjuntamente con el Departamento de Cobranzas, programarán visitas a los clientes vencidos en el tramo de gestión de 36-90 días si el caso amerita.

M.I.M.P.F.4.5 Los Oficiales de Cobranzas, realizarán la gestión de cobro Correctiva en las diferentes Oficinas de la Institución a ellos asignado, en créditos y Tarjetas de crédito (ver anexo).

M.I.M.P.F.4.6 El Coordinador y Oficiales de cobranzas deben ingresar diariamente en el sistema ORION el seguimiento de la gestión de cobro, en la siguiente ubicación CREDITO / OPERACIONES / SEGUIMIENTO DE CREDITOS.

M.I.M.P.F.4.7 Los Oficiales de Cobranzas en campo, por ningún motivo podrán recibir dinero por parte de los socios para cancelar la deuda vencida, se deberá sugerir al socio acercarse personalmente a cualquiera de las oficinas más cercanas de Mutualista Imbabura o en su defecto a las Agencias de Servipagos.

M.I.M.P.F.4.8 Los Oficiales de Cobranzas deberán informar al socio del perjuicio del no pago, tal como reportar al Buró de Crédito, disminuir su puntuación en el Score de Crédito entre otros. Además del incremento monetario por cada cuota vencida según el tarifario aprobado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

M.I.M.P.F.4.9 Los Oficiales de Cobranzas deberán agotar los 15 modelos de notificaciones que existen en el Sistema ORION para la gestión de cobro de Cartera y Tarjetas de Crédito: Notificación 1 Socio Firmas, Notificación 2 Socio Firmas, Notificación 3 Socio Firmas, Notificación 1 Garante, Notificación 2 Garante, Notificación Garante Extrajudicial, Notificación Vivienda, Notificación Socio TC, Notificación 2 Socios TC, Notificación 3 Socios TC, Notificación Firma Extrajudicial, Notificación Firma extrajudicial TC, Citación Deudor, Citación Garante, Citación TC;

previo paso a las empresas Recuperadoras, o al Área legal según criterio de la Coordinación de Cobranzas.

M.I.M.P.F.4.10 La gestión de Cobranza Correctiva telefónica y de campo debe ser firme, manteniendo los estándares de calidad de servicio al cliente.

M.I.M.P.F.4.11 Los pagos realizados con cheques en ventanilla, deberán ser depositado en la cuenta del socio para la respectiva efectivización, cuando los fondos estén disponibles se efectuará el cobro de cartera mediante débito automático.

## **COBRANZA LEGAL**

M.I.M.P.F.5.1 Se considera en la cobranza legal toda la cartera y tarjetas de crédito que esté en el rango de 95 días de mora en adelante

M.I.M.P.F.5.2 Los créditos en mora que sobrepasan los 95 días deben ser remitidos al Departamento Jurídico o Abogados Externos para el inicio de las acciones judiciales.

M.I.M.P.F.5.3 Las solicitudes de iniciar proceso de demandas las puede recibir de los Oficiales de Negocios y Jefes de Agencia y los casos analizados en el Comité de Cobranzas.

### **Procedimiento**

#### **Cartera de Crédito**

a. El coordinador de cobranzas, los jefes de agencia deben revisar la cartera de crédito en mora y determinar cuáles requieren se inicie el proceso de demandas. Además, debe solicitar al oficial de cobranzas correspondiente un informe detallado de la gestión realizada.

b. El Coordinador de Cobranzas segmentará la cartera en relación costo beneficio para definir si por el monto o garantías es conveniente a la institución iniciar un proceso legal para la recuperación del crédito vencido.

c. El Coordinador de Cobranzas remitirá los expedientes de crédito al Departamento Legal o a los Abogados Externos para que inicien el proceso legal de recuperación de cartera.

d. En los casos que el Coordinador de Cobranzas evalué que no es beneficioso para la institución el inicio de una demanda legal por montos o por garantías, deberá establecer mecanismos que permitan recuperar las operaciones de crédito vencidos.

e. El Asistente y/o Asesor Legal inicia el proceso de demandas de acuerdo con lo establecido en su Manual de Políticas y procedimientos en K.1.4 Gestión de demandas.

f. El Asesor Legal debe emitir el informe de gestión de cobranzas legal al Coordinador de Cobranzas

g. El Asesor Legal deberá alimentar mensualmente y reportar al Comité de Cobranzas el Seguimiento de las operaciones de acuerdo con el ANEXO 6: MATRIZ DE SEGUIMIENTO PROCEDIMIENTO EJECUTIVO

#### Tarjetas de Crédito.

a) El asistente operativo VISA juntamente con el Coordinador de Cobranzas revisará la cartera de tarjetas de crédito en mora >95 días y determinaran cuáles requieren se inicie el proceso de demandas.

b) El asistente operativo VISA, enviará un correo electrónico a cada jefe de agencia solicitando enviar la file de tarjeta de crédito >95 días, por valija a sucursal Ibarra CC Laguna Mall.

c) El asistente operativo VISA, adjuntará en la file de tarjeta de crédito el estado de cuenta de que se encuentra en mora >95 días.

d) Enviar por valija las file de tarjetas de crédito con el estado de cuenta al Departamento de Cobranzas.

e) El Asesor y/o Asistente Legal inicia el proceso de demandas de acuerdo con lo establecido en su Manual de Políticas y procedimientos en K.1.4 Gestión de demandas.

f) El Asesor Legal debe emitir el informe de gestión de cobranzas legal al Departamento de Cobranzas (Incluido con actualización del 30 de Julio del 2015).

### **COBRANZA ADMINISTRATIVA**

M.I.M.P.F.5.1 Se considera en la cobranza legal toda la cartera y tarjetas de crédito que esté en el rango de 90 días de mora en adelante

M.I.M.P.F.5.2 Los créditos en mora que sobrepasan los 90 días deben ser remitidos al Departamento Jurídico o Abogados Externos para el inicio de las acciones judiciales.

M.I.M.P.F.5.3 Las solicitudes de iniciar proceso de demandas las puede recibir de los Oficiales de Negocios y Jefes de Agencia y los casos analizados en el Comité de Cobranzas.

#### 4.5.5 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1. La Mutualista Imbabura cuenta con bajos índices de morosidad.</p> <p>F2. La entidad dispone de personal calificado.</p> <p>F3. La Mutualista Imbabura cuenta con un manual</p> <p>F4. Los clientes se encuentran satisfechos.</p> <p>F5. La entidad utiliza campañas de marketing.</p> <p>F6. Es personal es reestructurado cada cierto tiempo.</p> <p>F7. La institución cuenta con un buen ambiente laboral.</p>	<p>D1. Los manuales se encuentran desactualizados.</p> <p>D2. Mala gestión en la rotación del personal.</p> <p>D3. Insuficiente socialización de un plan de seguridad laboral.</p> <p>D4. La Mutualista ha experimentado fallas en la comunicación sobre la de información crediticia a sus empleados.</p> <p>D5. Las herramientas tecnológicas no son actualizadas.</p> <p>D6. La entidad no establece planes para la supervisión de actividades.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1. La cartera de crédito incremento en el periodo 2020.</p> <p>O2. El ente regulador proporciona información a la entidad</p> <p>O3. Normativa Institucional vigente cumple con estándares de calidad</p> <p>O4. La mutualista Imbabura goza eficiencia en sus operaciones</p> <p>O5. Los sistemas informáticos y contables son eficientes</p>	<p>A1. La crisis económica que sufre el país.</p> <p>A2. La Mutualista Imbabura tiene competencia de otras instituciones financieras locales que ofertan sus mismos productos.</p>

Tabla 33: Análisis Foda

Elaborado por: Autores

#### 4.5.5 Cruce de estrategias

##### **Fortalezas – Oportunidades**

- Un personal calificado permite una eficiencia en las operaciones que realice la entidad (F2-O4).
- El incremento de la cartera de créditos se debe a la aplicación continua de campañas de marketing (F5-O1).
- La aplicación de sistemas informáticos y contables eficientes permiten general satisfacción en los clientes facilitando los procesos y mejorando la comunicación (F4-O5).

##### **Fortalezas – Amenazas**

- Un personal calificado brinda un servicio eficaz que logra que los clientes prefieran la Mutualista Imbabura a otras instituciones financieras (F2-A2).
- Las campañas de marketing exponiendo la seguridad institucional disminuye la preferencia por otras entidades financieras (F5-A3).
- Las campañas de marketing donde se ofrecen servicios con mayor accesibilidad al momento de la adquisición de un crédito a un menor costo (F5-A1).

##### **Debilidades – Oportunidades**

- Los manuales son actualizados y cumplen con la normativa que aplican y disponen los organismos de control (D1-O3).
- La información brindada por el ente regulador facilita la comunicación del manejo crediticio a los empleados (D4-O2).

##### **Debilidades – Amenazas**

- La competencia que existe con otras instituciones permite adquirir un mayor control de las actividades administrativas y financieras para fortalecer a la institución (D6-A2).

### 4.5.7 Simbología del Flujo grama

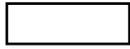
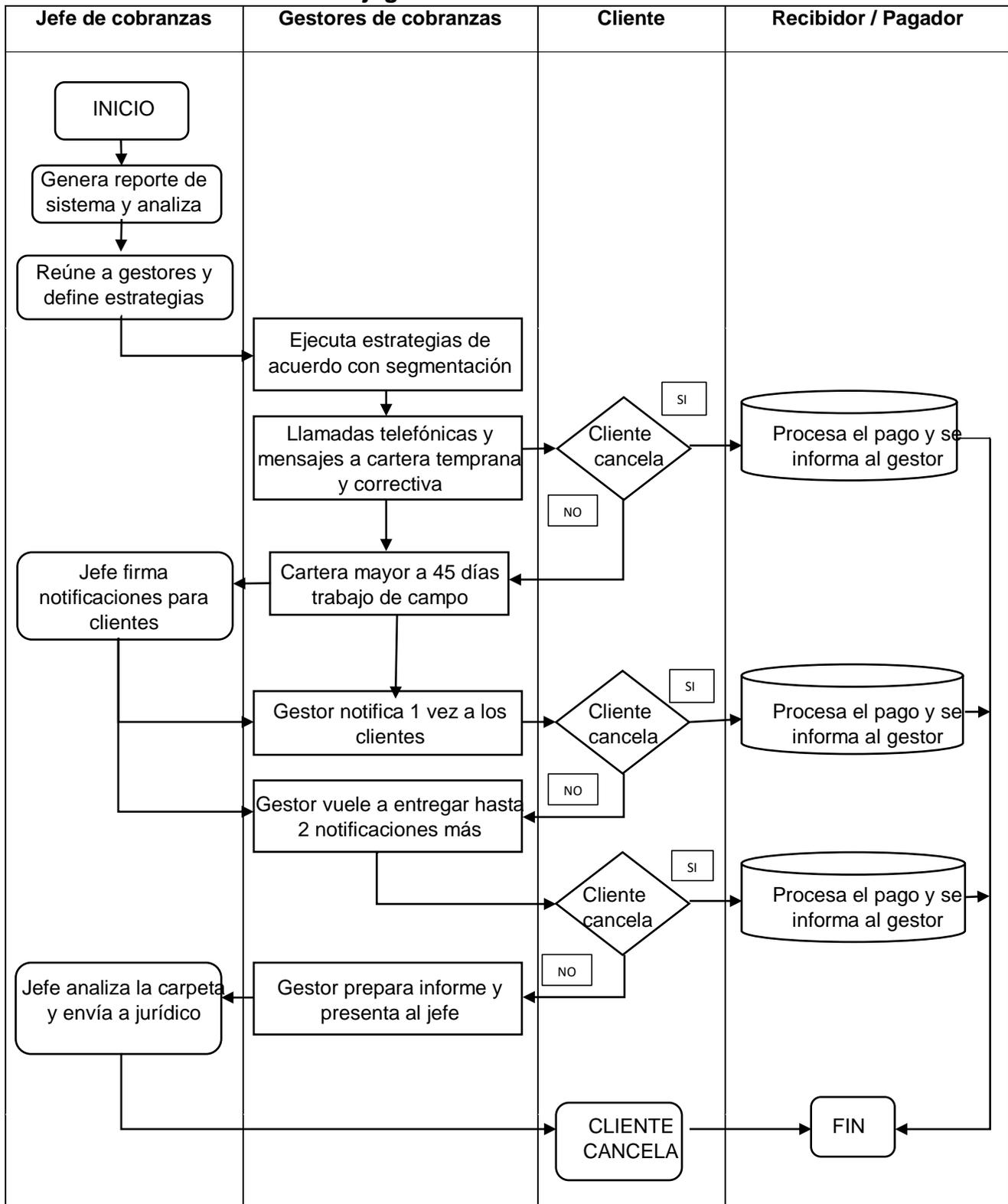
Símbolo	Representa:	Símbolo	Representa:
	<b>Terminal:</b> indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> indica un punto en el flujo en que se produce una derivación del tipo "SI"- "NO"		<b>Documento:</b> se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	<b>Multi documento:</b> se refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		<b>Inspección/Firma:</b> empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	<b>Conector de proceso:</b> conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continua el diagrama de flujo.		<b>Archivo Manual:</b> se utiliza para reflejar la acción de un documento y/o expediente.
	<b>Base de datos/ aplicación:</b> empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Figura 31: Cartera de Microcrédito

Elaborado por: Autores



### 4.5.9 Flujoograma de Cobranza de Créditos



## **4.6 Resultados del Examen**

### **4.6.1 Incidencias**

#### **1. Cartera de crédito**

##### **a) Menor colocación de cartera**

En los análisis de la Mutualista Imbabura en el Periodo 2020 se pudo evidencia que existe un equipo comercial débil debido a que existió una menor colocación de la cartera de créditos

Se omitió requerimientos de información relacionados con la capacidad de pagos de los socios, a la vez que no existió una evaluación sobre los mimos, a lo que se le suma la crisis sanitaria surgida en el año 2020 que dio como resultado que por lo estipulado en la Reforma a las Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito y para la Constitución de Provisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda el artículo 3 menciona que:

*“Hasta el 31 de diciembre del 2021 las entidades podrán: Refinanciar o reestructurar hasta por 2 ocasiones las operaciones de crédito que hayan sido afectadas por la crisis sanitaria derivada del COVID 19; y mantener los créditos refinanciados o reestructurados en la categoría de riesgo que tuvieron al momento de implementar dichos mecanismos. El traslado de la calificación de una operación refinanciada o reestructurada a la subsiguiente categoría de menor riesgo procederá cuando el deudor se encuentre al día en el pago de sus cuotas. En caso de mantenerse el incumplimiento de pago, continuará el proceso de deterioro en la calificación”.*

La colocación de cartera al ser una fuente principal de ingresos para la Mutualista Imbabura su desempeño en el periodo 2020 no fue favorable ya que ocasionó que se genere una menor liquidez y solvencia para la realización de nuevas operaciones, además se obtuvo como resultado un incremento en las reestructuraciones y refinanciaciones las mismas que pueden crecer en el tiempo ya que causa que el socio no cancele sus cuotas en el tiempo establecido y así se incrementa el nivel de morosidad.

## **Conclusión**

El gerente financiero en compañía del equipo comercial no realizó una gestión adecuada para generar una mayor colocación de créditos tanto en consumo, como de vivienda, microcrédito y comerciales, esto debido a la crisis sanitaria del año 2020 que causó la reestructuración y refinanciación de los créditos.

## **Recomendación**

Al Gerente Financiero

Implementará políticas internas de recuperación de cartera que ayuden a la aseguración del pago del crédito además de realizar una mejor evaluación en lo correspondiente a las 5C's del crédito antes de adquirir más prestamistas que puede que no tengan posibilidad de desembolso de una deuda.

### **b) El monto de la cartera vencida incrementa**

Por medio del análisis horizontal y vertical de las cuentas se determinó que existe un deterioro de la cartera ya que los créditos otorgados por la Mutualista Imbabura no han sido cancelados a la fecha de su vencimiento a raíz de la crisis sanitaria y la reestructuración de políticas que aseguren el cobro de los mismos. Esto se ve reflejado en que el monto de la cartera vencida incremento en un 24,82% a comparación con el 2019.

La mutualista al momento de ofrecer un crédito pudo haber realizado un adecuado análisis y control de sus políticas; sin embargo, con la llegada de nuevas disposiciones de ente de control debido a la crisis sanitaria no se realizó una buena modificación a las mismas como lo estipula la Resolución No. 569-2020-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la décima cuarta sección que menciona:

*“Las entidades del sector financiero público y privado establecerán políticas y procedimientos específicos para la gestión y seguimiento de los diferimientos extraordinarios referidos en la transitoria anterior. Así también, deberán contar con sistemas de información y contabilidad que permitan la identificación y el seguimiento eficiente de dichos diferimientos. A partir de los estados financieros presentados con fecha 31 de marzo del 2020 y por un plazo de 90 días, los saldos de los créditos directos, créditos contingentes pagados, cuotas o porción del capital que formen parte de los dividendos de las operaciones de los segmentos comercial prioritario, productivo, comercial*

*ordinario, consumo ordinario, consumo prioritario, microcrédito en cualquiera de las modalidades, educativo, vivienda, inversión pública y los comprendidos dentro de las inversiones privadas del BIESS que no hubieren sido pagados en la fecha de vencimiento, se transferirán a las correspondientes cuentas vencidas a los sesenta (60) días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación, las operaciones señaladas no serán reportadas como vencidas al registro de datos crediticios por parte de las entidades”.*

El crecimiento en el monto de la cartera vencida representó un riesgo para la entidad debido a que afecta directamente a la cartera de crédito y la incidencia que esta tiene en los estados financieros, generando problemas de liquidez y pérdidas a largo plazo, lo que significa que, en el caso de existir algún contingente, la Mutualista Imbabura no dispondría de valores necesarios para cubrir el mismo.

### **Conclusión**

El gerente general, el jefe de créditos y el equipo de cobranzas no realizó una adecuada gestión de la cartera vencida ya que se dio un deterioro de esta, gracias a la mala organización y aplicación de las políticas de ajuste de créditos impuestas por los organismos de control provocando un riesgo en el incremento de la morosidad.

### **Recomendación**

Al gerente financiero

Deberá realizar análisis de la rotación de cartera de forma trimestral, además de revisiones periódicas de los porcentajes de provisión de la cartera a fin de aminorar los riesgos de la no recuperación de estas, conjuntamente debe haber un refinanciamiento de las deudas y una reestructuración de la evaluación de los riesgos logrando así el pago oportuno de los créditos.

### **c) Incremento de morosidad en la cartera de consumo y microcrédito**

El análisis de la mutualista Imbabura muestra que se dio un incremento del 23,96% de la cartera de consumo prioritario y un 75% en microcrédito causando así un aumento en la morosidad lo que significa que la entidad tiene problemas al momento de la recuperación de los créditos.

La existencia de un alza en los rubros tanto de consumo como de microcrédito se debe a la emergencia sanitaria por el Covid-19, a la recesión económica que sufre el país y a que la entidad tiene problemas de liquidez y rentabilidad por la demora en los pagos siendo un riesgo que puede llegar a incumplir con lo establecido en el artículo 466 del Código Orgánico Monetario y Financiero que menciona:

*“Solvencia y prudencia financiera. Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda deberán mantener los índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Financiera, considerando los aspectos determinados en el artículo 449”.*

Las carteras de consumo y microcréditos, al tener un crecimiento debido a que no se realiza la cancelación de los pagos de los créditos, han sufrido un incremento en la morosidad en relación con años anteriores por lo que la entidad está gastando más de lo que ingresa en lo correspondiente a las acciones para la recuperación de estas dos carteras.

### **Conclusión**

El área de créditos no tiene una buena estrategia de respuesta ante riesgos que pueda enfrentar la entidad, además de la existencia de problemas en la aplicación de políticas de reestructuración de los préstamos, lo que provocó un aumento de la morosidad en las carteras de consumo y microcréditos.

### **Recomendación**

Al gerente financiero

Deberá aplicar una mejor gestión de procesos y procedimientos que ayuden a prevenir la morosidad, asegurando la cancelación de la deuda a través de renegociaciones de las condiciones y plazos además emplear las 5C's del crédito y no solo basarse en la búsqueda del solicitante en el Registro Mercantil.

#### **d) Cartera comercial con más alto indicador de morosidad**

En el análisis de indicadores de morosidad se evidenció que el nivel de morosidad en la cartera comercial era el más alto con 16,37%, al realizar una comparación con el año 2019 se observó que este valor era de 19.56% lo que significa que este problema nace en años anteriores y no se ha podido reducir su porcentaje.

La cartera comercial tiene la finalidad de financiar la producción y comercialización de bienes y servicios de la compañía. La crisis económica que enfrenta el Ecuador viene desde hace algunos años atrás debido a mala administración, falta de políticas que ayuden al crecimiento económico del país y a la corrupción; estos hechos han causado que varias empresas no tengan el apoyo para seguir en el mercado, además de un mal manejo de sus recursos. El Ecuador tiene el mayor índice de cierre de negocios y emprendimientos ya que al no contar con un estudio de mercado no se puede determinar si el este será estable y rentable a futuro por esto debido a la baja demanda en sus productos se les hace difícil cumplir con sus obligaciones cayendo en morosidad. En el 2020 el índice de morosidad de la cartera comercial fue de 16.37%, un 3.19% menos que el 2019 esto se debe a que a raíz de la crisis sanitaria las instituciones financieras refinanciaron y reestructuraron la cartera vencida brindando soluciones de pago a los clientes.

La mutualista al no analizar a profundidad los documentos proporcionados por el solicitante o a su vez la falta de papeles que respalden que el negocio sea prospero o que tenga una buena rentabilidad, hace riesgosa la recuperación del capital solicitado lo que puede causar problemas de solvencia en la institución cayendo en niveles altos de cartera en mora.

#### **Conclusión**

La crisis económica que tiene el país desde hace años ha afectado a la productividad de los negocios disminuyendo su sostenibilidad y rentabilidad haciendo que sean incapaces de poder cumplir con sus obligaciones mensuales, por ende, ha aumentado el nivel de morosidad de la institución financiera. Las

estrategias tomadas por la institución para recuperar esta cartera no están siendo efectivas.

### **Recomendación**

Analista crediticio

Deberá realizar un proceso minucioso para la asignación de créditos en especial si es destinado para financiar actividades de producción y comercialización asegurándose que la empresa tenga rentabilidad a futuro y pueda cumplir con sus obligaciones.

Gerente

Deberá realizar planes estratégicos más efectivos que ayuden a la pronta recuperación de cartera y así disminuir los índices de morosidad que vienen desde años pasados.

#### **e) Falta de capacitaciones permanentes respecto a la búsqueda y verificación de información en el proceso de asignación de créditos**

En el proceso de verificación de información del cliente se constata que el cliente este en capacidad de cumplir con el pago, si en esta etapa se comete algún error la entidad podría caer en riesgo de no recuperar el capital.

La administración optima de una entidad inicia desde la selección del personal ya que se crea un grupo competitivo y capaz de aportar valor adicional a la empresa que ayude al crecimiento y éxito de la misma, sin un personal capacitado la entidad puede tener un retraso y fallas en los procesos provocado malestar y retraso en el actividades es por esto que los personas que trabajan en el área de crédito deben tener la capacidad para ejecutar los procedimientos, de lo contrario la institución se puede verse afectada; además, se detectó la falta de la planeación estratégica y de un plan de capacitaciones para el área de crédito y cobranza lo que podría originar fallas en los procesos internos en el área de recaudación y cobranza

## **Conclusión**

Debido a la falta de capacitación en los procesos de verificación de información de los clientes la entidad tiene un significativo aumento en la morosidad de la cartera comercial ya que al no buscar la información necesaria y suficiente se puede mal interpretar los resultados del análisis cayendo en el riesgo de otorgar el crédito a personas que no estén en las condiciones de cancelar la deuda.

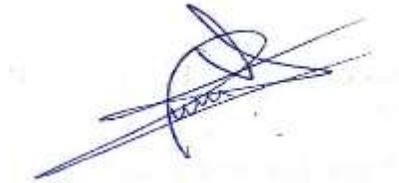
## **Recomendación**

Al Gerente

Es necesario capacitar al personal de manera regular para que exista una correcta comprensión en los procedimientos que realiza para la otorgación de crédito y así reducir los errores en el proceso



Joselyn Elizabeth Barrera Imbaquingo



Pablo Jeanpier Yépez León

#### **4.7 Contrastación de las Interrogantes de la Investigación**

**¿En el análisis de la gestión de cartera de la Mutualista Imbabura se encontrarán problemas significativos que afecten al normal funcionamiento de esta?**

En el desarrollo del análisis se pudo encontrar problemas de en los índices de morosidad de la cartera comercial ya que a raíz de la emergencia sanitaria los negocios y emprendimientos sufrieron las consecuencias de la crisis que atravesó el país en el 2020. Este riesgo puede representar problemas a futuro y es necesario tomar medidas que ayuden a la recuperación de esta cuenta.

**¿La mutualista Imbabura cumple con el control en los procedimientos de asignación en el crédito?**

En el desarrollo del análisis se pudo evidenciar que la entidad cumple con la mayoría de procedimientos de asignación de créditos sin embargo existe un aspecto importante que se debe resaltar ya que no cuenta con capacitaciones regulares en procesos de asignación de crédito lo que puede llevar un fallo en la colocación de sus recursos.

**¿Es posible mejorar la gestión de la cartera de crédito de la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra a través del uso de estrategias que vayan acorde a la normativa vigente usada por la entidad?**

Para mejorar la gestión de la cartera de crédito de la Mutualista Imbabura es necesario la elaboración de nuevas políticas de refinanciamiento y de reestructuración de carteras, además de una actualización en equipos informáticos y capacitaciones continuas al personal que trabaja en la entidad.

**¿El análisis del caso de la gestión de la cartera de crédito de la Mutualista Imbabura de la ciudad de Ibarra aportará posibles soluciones la problemática detectada?**

A través del desarrollo del análisis del caso se llegó a detectar problemáticas institucionales, realizando un estudio de la información obtenida mediante los

estados financieros, investigación documental, entrevistas y encuestas; además de políticas y resoluciones implantadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que permitieron la encontrar incidencias en el periodo 2020. Gracias a esto se pudo emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a generar soluciones que fortalezcan a la institución y ayuden a realizar una mejor gestión de la cartera de la Mutualista Imbabura.

#### 4. Conclusiones

- La investigación previa realizada ayudo a encontrar información relevante del tema además de la historia específica, puntos importantes de la institución y antecedentes del tema ayudando a guiar el desarrollo de la búsqueda mediante el aporte de nuevas ideas para la formulación y progreso de la problemática encontrada.
- Para el desarrollo del estudio de caso fue necesaria conocer sobre teorías, investigaciones, estadísticas y conceptos clave, los cuales sustentaron el análisis para el desarrollo del tema mediante la búsqueda de información importante de fuentes académicas confiables para validar el trabajo.
- El desarrollo de la investigación a través del uso de técnicas e indicadores financieros ayuda a comprender el funcionamiento y la gestión de la cartera de créditos y cobranza, además facilita el conocimiento de los procesos y las resoluciones que debe cumplir por orden de los organismos de control.
- El impacto de la elaboración del análisis del caso es positivo debido a que brinda una ayuda en la comprensión de la gestión de cartera de crédito de la Mutualista Imbabura, en la que se encontraron problemáticas en la gestión de cobros, en la respuesta a políticas impuestas por el organismo de control por motivos de la crisis sanitaria, en lo que corresponde a refinanciación y reestructuración de los préstamos, representando falta de solvencia y liquidez para la entidad; se determinó que no existe capacitación periódica del personal para la generación de competencias.

## 7. Recomendaciones

- Es conveniente contar con un conocimiento amplio de todos los aspectos relativos a la historia, tipos de productos e información importante, referente al tema, con la finalidad de que sirva de base para la realización del trabajo de investigación.
- Es importante realizar una revisión periódica de la terminología presentada en la fundamentación teórica, ya que fue tomada de fuentes bibliográficas confiables y cuenta con la validación de artículos científicos con la finalidad de contar con el conocimiento suficiente de los conceptos utilizados en el desarrollo del trabajo.
- Es elemental elegir las distintas técnicas, métodos e instrumentos de investigación que faciliten el análisis y la obtención de la información que ayuden al desarrollo del trabajo de análisis.
- Se recomienda que la Mutualista Imbabura tome en cuenta las medidas y sugerencias dadas en el análisis del caso con el objetivo de establecer soluciones a la problemática detectada, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos.

## Bibliografía

- Abreu, J. L. (2015). *Análisis al Método de la Investigación . International Journal of Good Conscience, 2005-2014.*
- Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento , 163-173.*
- Anguita, C., & Repullo , L. (2002). *La encuesta como técnica de investigación.Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Aten Primaria , 527-538.*
- Arciniegas, O., & Pantoja , M. (2020). *Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro Y credito . Revista Espacios, 10.*
- Auditool. (Agosto de 22 de 2016). *Seminario Internacional: La administración de riesgos, herramienta de gestión empresarial y de las unidades de auditoría interna. Obtenido de Seminario Internacional*
- Báez, Y. (2018). *Guía para una investigación de campo. Mexico: Editorial Éxodo.*
- Banco Internacional. (2021 de Febrero de 2021). *¿Qué es y cómo funciona el sistema financiero ecuatoriano? Obtenido de Banco Internacional: <https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano/>*
- Biesuz, B. E. (2017). *TÓPICOS DE INFERENCIA ESTADÍSTICA: EL MÉTODO INDUCTIVO Y EL PROBLEMA DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA. Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 86-92.*
- Binda, N. U., & Balbastre Benavent, F. (2013). *9521Investlgación cuantltatlva e Investlgación cualltatlva: buscando las ventajas de las dlferentes metodologías de Investlgación. Ciencias Económicas, 179-187.*
- Brachfield, P. (28 de 05 de 2015). *Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles. Obtenido de PMCM : <http://www.pmcm.es/blog/post/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles>*
- Cabello, C., & Brítez, A. (2020). *Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES. Revista Científica de la UCSA, 8.*
- Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad. Xihmai, 56.*
- Campos, G., & Lule, N. (2012). *LA OBSERVACIÓN,UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD. Xihmai, 45-60.*

- Castellanos, B. J. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias*. Cuadernos de Contabilidad, 1-27.
- Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Credito y Cobranza*. Mexico : Grupo Editorial Patria .
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 3.
- Charterina, A. M. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Madrid, Dykinson: Dykinson.
- Claudia Troncoso Pantoja, A. A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Rev. Fac. Med. , 331.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). *Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia del COVID-19*. Revista CEPAL, 213.
- Córdova León, J. F. (Mayo de 2018). *Evaluación de la Eficiencia como Herramienta de Gestión Empresarial Aplicación a Empresas Constructoras Ecuatorianas*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6352/C%C3%B3rdova%20Le%C3%B3n%20Jos%C3%A9%20Fernando.%20Evaluacio%20de%20la%20eficiencia%20como%20herramienta....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Correa, J. S. (3 de Quito de 2017). *ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DEL SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS GRANDES UBICADOS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA EN EL PERIODO 2014–2016*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/2636/1/ANALISIS%20DEL%20INDICE%20DE%20MOROSIDAD%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20RENTABILIDAD%20EN%20LOS%20BANCOS%20PRIVADOS%20EN%20IMBABU.pdf>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. ELSEVIER, 163.
- GOV.CO. (2021). *GOV.CO: Manual de Estructura del Estado Colombiano*. Obtenido de GOV.CO: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organismos-control.php>
- Héctor Rodríguez Pérez, A. F. (2015). *Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos*. Rev retos.

- J. Casas Anguitaa, J. R. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Aten Primaria , 152.
- Jensen, K. B. (2012). *Metodología de Investigación Cualitativa y Cuantitativa* . Mexico: Fondo de Cultura y economía .
- Jijón, A. F. (2020). *Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los*. INNOVA Research Journal, 62-77.
- Jiménez, O. G. (2014). *FÓRMULA DU PONT Y SU RENTABILIDAD, VISTA DESDE LA OPTICA ADMINISTRATIVA*. *Inquietud Empresarial*. Vol. XIV, 89-113.
- Lemoine Quintero, F., & Vélez Vélez, D. A. (2017). *Gestión de cobranza para reducir cartera incobrable del*. *Anuario Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales*, 18.
- Márquez, V. R. (2017). *Reforma financiera*. En V. R. Márquez, *Reforma financiera* (pág. 32). México D.F: FCE - Fondo de Cultura Económica.
- Mercedes Fajardo Ortiz, C. S. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. En C. S. Mercedes Fajardo Ortiz, *Gestión Financiera Empresarial* (pág. 45). Machala: Editorial UTMACH.
- Milagro, C. G. (2018). *LA CARTERA CREDITICIA Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NORANDINO LTDA*. *Universidad Señor de Sipan* , 85.
- Morales, O. A. (2003). *FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL*. *Universidad de Los Andes, Venezuela* , 20.
- MOROSIDAD DE CARTERA . (2016). *Obtenido de [https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/morosidad\\_de\\_cartera.pdf](https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/morosidad_de_cartera.pdf)*
- Padilla, M. C. (2016). *Gestión Financiera*. En M. C. Padilla, *Gestión Financiera* (pág. 22). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palacios, C. A., & Palma Macías, G. R. (2020). *Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda*. *Polo del Coonocimineto*, 224-254.
- Peralta, S. D., Peralta Castillo, A. L., & Mayrena Bellorín, M. U. (2020). *Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020*. *FAREM-Esteli*, 149-165.

- Real, D. A. (2016). LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/696/1/75497.pdf>
- Rodrigo Martínez, A. F. (2015). ÁRBOL DE PROBLEMA Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN. CEPAL, 2.
- Rodríguez, R. C. (2015). MOROSIDAD EN EL PAGO DE CREDITOS Y RENTABILIDAD DE LA BANCA COMERCIAL EN MEXICO. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 73-85.
- Rubio Márquez, V. (2017). *Reforma financiera*. México D.F: FCE - Fondo de Cultura Económica.
- SEPS. (2017). *Manual De Control Interno Para Las Asociaciones Y Cooperativas No Financieras De La Economía Popular Y Solidaria*. Obtenido de [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/494185/Manual+de+Control+Interno+para+Organizaciones+del+Sector+No+Financiero\\_cc.pdf/231c9229-e2e0-4539-969c-abb640bd3011](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/494185/Manual+de+Control+Interno+para+Organizaciones+del+Sector+No+Financiero_cc.pdf/231c9229-e2e0-4539-969c-abb640bd3011)
- SEPS. (2021). ¿Qué es la SEPS? Obtenido de SEPS: <https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2017). *NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO*.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2021). *SB: Código de Derechos del Usuario Financiero*. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/codigo-de-derechos-del-usuario-financiero/>
- Talancón, H. P. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe*, 113-130.
- Tomasz Bogdanski, E. P. (2017). *Análisis Financiero*. México, D.F: Editorial Digital UNID.
- Tovar, J. (2018). *Proceso de créditos y cobranzas*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 108.
- Tupac Amaru Masaquiza Jerez, A. M. (2020). *Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3*. Uisrael, 54.
- Zambrano, X. G., Galarza Morales, C., & Grijalva Guerrero, G. (2019). *LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS CASO EMPRESA*

## **ANEXO 1**

### **Entrevista al Jefe de Créditos de la Mutualista Imbabura**

#### **DATOS TECNICOS**

Darwin Narvaez

**¿La mutualista consta con un sistema de control permanente para el proceso y aprobación de créditos?**

Si, nuestra institución cuenta desde hace 6 años atrás con el debido proceso y con todos los reglamentos que deben existir dentro de una entidad financiera para poder primero crear el departamento y segundo poder implementar acciones estrategias que derriben un mejor manejo de los indicadores en cuanto la cartera vencida.

**¿La entidad consta con un sistema de evaluación periódica del área de crédito y cobranza?**

Se ha creado variable, para poder medir el cien por ciento primero del trabajo, que vendría a ser primero catalogado como un sueldo que normalmente se cobra dentro de la institución y de ahí en adelante se podría ir revisando cuanto más el compañero de la unidad de crédito y cobranzas ha logrado generar los resultados positivos para la institución, existen este rubro o esta variable determinada por diferentes rangos que se manejan dentro de la institución, hablo de rangos en cuanto a las calificaciones que como cartera de crédito, se mantiene, estamos hablando que los compañeros que hacen lógicamente recuperación de cartera en cuanto a los tramos de calificación A, A1, A2, A3 ellos tienen parametrizado una cierta variable, los compañeros que hacen recuperación en B1, B2 tienen otra variable, otro porcentaje de medición de variable y para aquellas personas o empresas que están aliadas con nosotros, como son abogados externos y empresas recuperadoras también tienen la medición según la tabla de la

Superintendencia de Compañía Popular y Solidaria que está determinado para los cobros de acciones extrajudiciales de cobro.

**¿Cuáles fueron las razones para el refinanciamiento y la reestructuración de cartera en el periodo 2020?**

Bueno como es de conocimiento público, global, en el mes de marzo de año 2020 que lógicamente se detecta en nuestro país Ecuador el primer caso de coronavirus COVID 19, lógicamente lo que se hace como sistema financiero es primero esperar las disposiciones de la Superintendencia de Compañía Popular y Solidaria y segundo de la parte del ministerio de economía y finanzas que son los entes reguladores, que lógicamente disponen de lo que las entidades financieras debemos realizar, en ese sentido se nos emitió una resolución 672F, que nos dice claramente, como, en qué casos y hasta donde, nosotros podemos iniciar primero con novaciones de crédito segundo con refinanciamientos y tercer lugar con reestructuraciones, antes de que se disponga este reglamento, lo que se nos dispuso en el mes de marzo es realizar los diferimientos a las cuotas o en su momento a los aplazamientos, son dos términos que si bien difieren mucho en cuanto a su terminología pero prácticamente para no confundir a ustedes como estudiantes, lo único que se hizo fue aplazar en el tiempo las cuotas que en ese tiempo estaban vencidas los socios, entonces en ese momento fue importante, fue un comodín para los clientes, el tratar de que las entidades financieras lógicamente traten de dar un pequeño respiro para cuando la situación mejorara un poco, ya que actualmente la situación sigue siendo bastante crítica, nosotros todavía manejamos el tema de refinanciamiento, reestructuras e innovaciones de crédito.

**¿La gerencia de la Mutualista Imbabura ha implementado un sistema de control continuo en el área de recaudación y cobranzas?**

Sí, es importante ese detalle, el control que se nos ha venido entregando o que se ha dado es el tema de tratar de que en su mayor parte las personas que hacen recaudación en terreno, no tengan ese ofrecimiento por parte del cliente cuando le dice “Bueno estamos debiendo tal o cual cantidad tenga que llevar a la entidad

financiera” eso evitamos, porque es una mala práctica que nosotros como entidad financiera no los hacemos porque no tenemos el procedimiento para poder hacer una recaudación así. Mediante canales electrónicos nuestros clientes, nuestros socios pueden realizar el tema de pago y nosotros por medio de esos sistemas recaudamos.

**¿La Mutualista Imbabura aplica adecuadamente los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de créditos?**

Sí, nosotros realizamos el procedimiento acorde que lógicamente como institución tenemos, primero es el tema de atención que nosotros tenemos para nuestros clientes, atención amable, cortés, cálida y segundo ya implementar la capacitación que tiene cada uno de nuestro personal. Nosotros estamos siempre en constante capacitación, entonces nuestros compañeros de atención al cliente, nuestros ejecutivos de crédito primero hacen es recibir la información que la institución requiere para el análisis de la capacidad de pago en ese momento y luego seguir con las otras 5Cs del crédito que tenemos que lógicamente seguirlas para determinar, si es apto un socio o una persona o no para calificar a un crédito, entonces nosotros tenemos el procedimiento después de que el ejecutivo del negocio hace la precalificación, llena la documentación, la ingresa al sistema, existe una unidad de análisis de crédito conformado por un analista de crédito, jefe de crédito y por la persona que ingresa todos los datos en el sistema. Una vez revisada toda esa información, se revisa que no hallan alteraciones en los documentos, si las centrales de riesgo están acordes a lo que indico nuestro ejecutivo de negocios, pues procedemos a una operación de asignación de un crédito y lógicamente a la parte del desembolso del crédito, eso cuando es de consume. Difiere un poco cuando es el tema de microcrédito, en que se realiza una visita ínsita para poder levantar la información del negocio y en base a eso poder entregar o poder determinar cuánto o como se puede entregar este crédito.

**¿Las políticas se encuentran actualizadas y estás ayudan a los procesos de asignación seguimiento recaudación y de cobranza?**

Nuestras políticas se encuentran totalmente actualizadas tanto de crédito como de cobranzas, nosotros lo que ponemos es a disposición algunos canales adicionales para que lógicamente nuestros clientes puedan realizar los pagos y nosotros como entidad financiera tengamos la recaudación correspondiente, recuerden que esa recaudación sirve para nuevamente prestar ese dinero a otras personas que así lo soliciten, así es el giro del negocio que tiene Mutualista Imbabura y todo el sistema financiero, entonces en ese sentido lo que realizamos es ese procedimiento tratar de entregar el crédito y lógicamente recuperar la cartera para nuevamente poder ser concedido en otra operación de crédito.

**¿La Mutualista Imbabura realiza procesos de capacitación constante al personal del área de crédito y cobranza?**

Sí, es importante identificar que más que una capacitación para el área de cobranzas es un don que tienen las personas, es verdad que necesitan saber estrategias, negociaciones algo de programación neurolingüística bueno en fin algunas otras situaciones que necesita nuestro ejecutivo de cobranzas necesita ese conocimiento y esa capacidad, pero más que capacitación creo que la capacitación se la da a diario en el diario vivir con las personas y en cuanto a la capacitación de nuestros ejecutivos de negocios eso es otra determinación para ellos si existe capacitación constante para la capacitación periódica que necesitan para tratar de seguir cumpliendo resultados, metas y sobre todo estar a la par con la competencia.

**¿Cuáles son las estrategias que utiliza la Mutualista Imbabura para la recuperación de cartera?**

Las estrategias que nosotros utilizamos primero es la negociación que podemos tener con el cliente, no podemos ser esquivos ante una realidad que tenga el cliente, si este me dice que en realidad no dispone de dinero, nosotros tenemos que darle los mecanismos necesarios que tenga la institución para no perder ese cliente, recordemos que el cliente por haber quedado mal en unos, dos, tres pagos no es que siempre fue así, ustedes saben que cuando el cliente vino y solicito un crédito estaba en condiciones aptas para poder solicitar un crédito, lo que ha pasado después es menester de la situación económica que lógicamente puede estar

viviendo determinadas regiones, países, ciudades y ahora con la situación de la pandemia a nivel global, además no podemos cerrar las puertas a un cliente para poder decir “No”. No hay la posibilidad de darle rienda suelta y decirle usted haga lo que crea conveniente, tenemos la política y segundo la negociación correspondiente para tratar de llegar a acuerdos que tanto sirva para el cliente como para nosotros como institución.

## ANEXO 2

**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA MUTUALISTA IMBABURA**

**Objetivo:** Analizar la aplicación de procesos y procedimientos realizados en el área de crédito y cobranza de la Mutualista Imbabura.

1. **¿Cuántos años tiene de experiencia trabajando en el área de crédito y cobranza?**
  - a) 1 a 3
  - b) 4 a 7
  - c) 8 a 11
  - d) 12 a 15
  - e) 16 en adelante
2. **¿Conoce Ud. sobre la estructura organizacional de la Mutualista Imbabura?**
  - a) SI
  - b) NO
3. **¿La Mutualista Imbabura cuenta con un plan anual de capacitaciones?**
  - a) SI
  - b) NO
4. **¿La Mutualista Imbabura ha realizado las capacitaciones de acuerdo con el plan anual establecido?**
  - a) SI
  - b) NO
5. **¿Al iniciar las actividades en la Mutualista Imbabura, la entidad realizó un proceso de inducción y capacitación para las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?**
  - a) SI
  - b) NO
6. **¿Los estudios académicos realizados están acordes al área de trabajo en el que se desempeña?**
  - a) SI
  - b) NO
7. **¿En el áreas de recaudación y cobranza se realizan arqueos de caja sorpresivos ?**
  - a) SI
  - b) NO

- 8. ¿En la Mutualista Imbabura se realiza la rotación de personal en el área de recaudación y cobranza?**
- a) Frecuentemente
  - b) Ocasionalmente
  - c) Rara vez
  - d) Nunca
- 9. ¿La Mutualista cuenta con un Manual actualizado de políticas y procedimiento para el otorgamiento de crédito?**
- a) Si
  - b) No
- 10. ¿La institución ha implementado procedimientos administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar?**
- a) SI
  - b) NO
- 11. ¿En la Mutualista se elaboran planes estratégicos para la gestión de cobro a los deudores?**
- a) SI
  - b) NO
- 12. ¿Existe personal delegado para evaluar y controlar el proceso de cobranza?**
- a) SI
  - b) NO
- 13. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la Mutualista Imbabura?**
- a) Excelente
  - b) Muy Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo