



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITUACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA QUE PERMITA AUMENTAR EL ÍNDICE DE LIQUIDEZ EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INNOVACIÓN ANDINA” LTDA., EN EL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

AUTORA:

CHICAIZA PILLIZA ENMA MARIBEL

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Señorita Chicaiza Pilliza Enma Maribel, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizando su contenido, se autoriza su presentación.

Ing: Stalin Efrèn Arguello Erazo

DIRECTOR

Ing: Marcelo Eduardo Sanches Salazar

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Chicaiza Pilliza Enma Maribel, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de Octubre del 2018

Chicaiza Pilliza Enma Maribel

C.C: 050402362-3

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con mucho amor a mi Dios niño de Isinche por dar salud y vida para seguir adelante, a mis padres quienes han sabido formarme con buenos hábitos y valores, que me apoyaron incondicionalmente sin desconfiar mis capacidades en el largo recorrido de mi vida estudiantil y lucharon para que llegue a culminar mis estudios, dándome la mejor herencia y orgullo de ser un gran profesional.

A mis hermanos/as por estar siempre ahí apoyándome dando consejos de seguir adelante, siendo ellos personas ejemplares a convertirme en una persona valiosa y valorar lo que tengo a mi alrededor, porque no agradecer a mis amigos/as y compañeros quienes han sido unas personas maravillosas que hemos compartidos tantas cosas, en mi trayectoria de vida estudiantil de una u otra manera para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A niño de Isinche por dar la vida que me ha regalado y por darme la fuerza de salir y afrontar la realidad, por estar siempre a mi lado en momentos difíciles, de las experiencias vividas y por vivir, cada lección que Dios me ha puesto en mi camino he sabido enfrentar y salir adelante con su apoyo, a mi padres, a mis hermanos quienes me apoyaron y confiaron en mi para poder culminar con éxito la carrera universitaria

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas, por abrirme las puertas de la enseñanza preparándome para retos profesionales que se presentaran de aquí en adelante.

Agradezco a mis Tutores de tesis por haber guiado el desarrollo del proyecto de investigación compartiendo sus conocimientos actualizados para elaborar el trabajo de titulación sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1.1. Antecedente histórico	8
2.1.2. Base Legal.....	8
2.2. FUNDAMENTO TEÓRICO	9
2.2.1. Estrategias	9
2.2.2. Control de cartera.....	10
2.2.3. Crédito	12
2.2.4. Riesgo crediticio	22
2.2.5. Políticas de cobranza	23
2.2.6. Recuperación de Cartera Vencida.....	24

2.2.7.	Indicador de liquidez general.....	25
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	26
2.4.	IDEA A DEFENDER	29
2.5.	VARIABLES	30
2.5.1.	Variable independiente	30
2.5.2.	Variable dependiente	30
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2.	MODALIDAD BÁSICO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2.1.	Investigación bibliográfica	31
3.2.2.	Investigación de campo	31
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.1.	Investigación Exploratoria.....	32
3.3.2.	Investigación Descriptiva	32
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1.	Método Inductivo:.....	33
3.5.2.	Método analítico	34
3.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
3.6.1.	Encuesta.	34
3.6.2.	Entrevista.	34
3.6.3.	Observación:	34
3.7.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.8.	INTERPRETACION DE RESULTADOS	35
3.9.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	56
4.1.	TÍTULO	57
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	57
4.2.1.	Antecedente de la propuesta	57
4.2.2.	Información general de la Coac “Innovación Andina” Ltda.	58
4.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	61
4.3.1.	Objetivos General	61
4.3.2.	Objetivos específicos	61
4.3.3.	Desarrollo de la Propuesta	61
4.4.	ANÁLISIS FODA	69

4.4.1.	Proceso de calificación de factores internos y externos (EFE, EFI).....	70
4.5.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	76
4.6.	RESULTADOS ESPERADOS.....	92
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de cartera de créditos	16
Tabla 2: Calificación de cartera.....	17
Tabla 3: Cobertura de la calificación de los microcréditos	18
Tabla 4: Población	33
Tabla 5: Manual de procesos y reglamento de cartera de crédito	36
Tabla 6: Tipo de crédito, monto y plazo.....	37
Tabla 7: Tipos de crédito	38
Tabla 8: Comité de crédito analiza, verifica y autoriza la solicitud de crédito.	39
Tabla 9: Tiempo de crédito en mora.....	40
Tabla 10: Motivo que existen créditos vencidos	41
Tabla 11: Políticas de gestión en la recuperación de cartera	42
Tabla 12: Seguimiento a las cuentas vencidas.....	43
Tabla 13: Razones que afectan la cartera de créditos	44
Tabla 14: Implementación de nuevas estrategias de crédito y cobranza.....	45
Tabla 15: Estrategias de control y recuperación de cartera vencida.....	46
Tabla 16: Estrategias para el control y recuperación de cartera vencida aumentará el índice de liquidez de la cooperativa.....	47
Tabla 17: Informar atraso de pagos.	48
Tabla 18: Charla informativo de financiar las formas de pago	49
Tabla 19: Causas de atraso en el pago del crédito	50
Tabla 20: Deudas en otras Instituciones Financieras.....	51
Tabla 21: Días de retraso de pago de cuota de crédito	52
Tabla 22: Estrategias para cobro de la deuda	53
Tabla 23: Conoce acciones de incumplimiento de pagos	54
Tabla 24: Información General.....	59
Tabla 25: Productos y servicios Coac Innovación Andina Ltda.	60
Tabla 26: Índice de Liquidez	62
Tabla 27: Tipos de cartera de crédito 2015	63
Tabla 28: Tipos de cartera de créditos 2016.....	64
Tabla 29: Tipos de cartera de créditos 2017.....	65
Tabla 30: Tipo de Cartera por vencer	66

Tabla 31: Tipo de Cartera que no Devenga Intereses.....	67
Tabla 32: Tipo de Cartera Vencida.....	68
Tabla 33: Análisis FODA	70
Tabla 34: Matriz de Evaluación (EFE).....	71
Tabla 35: Matriz de Evaluación (EFI)	72
Tabla 36: Matriz FODA	74
Tabla 37: Reporte de cartera vencida y por vencer	91
Tabla 38: Balance General	92
Tabla 39: Gestión de cartera recuperada	93
Tabla 40: Índice de Liquidez al 2018	93
Tabla 41: Cronograma de Estrategias y Presupuesto	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Manual de procesos y reglamento de cartera de crédito	36
Gráfico 2: Registro de cartera crédito por socio, tipo de crédito, monto y plazo.....	37
Gráfico 3: Tipos de crédito	38
Gráfico 4: Comité de crédito analiza, verifica y autoriza la solicitud de crédito.	39
Gráfico 5: Tiempo de crédito en mora.....	40
Gráfico 6: Motivo que existen créditos vencidos	41
Gráfico 7: Políticas de gestión de recuperación de cartera.....	42
Gráfico 8: Seguimiento a las cuentas vencidas	43
Gráfico 9: Razones que afectan la cartera de créditos.....	44
Gráfico 10: Implementación de nuevas estrategias de crédito y cobranza.....	45
Gráfico 11: Estrategias de control y recuperación de cartera vencida.....	46
Gráfico 12: Estrategias para el control y recuperación de cartera vencida aumentará el índice de liquidez de la cooperativa.	47
Gráfico 13: Informar atraso de pagos.	48
Gráfico 14: Charla informativo de financiar las formas de pago	49
Gráfico 15: Causas de atraso en el pago del crédito.....	50
Gráfico 16: Deudas en otras Instituciones Financieras	51
Gráfico 17: Días de retraso de pago	52
Gráfico 18: Estrategias para cobro de la deuda	53
Gráfico 19: Conoce acciones de incumplimiento de pagos.....	54
Gráfico 20: Organigrama estructural de la Cooperativa Innovación Andina Ltda.....	61
Gráfico 21: Índice de Liquidez	62
Gráfico 22: Cartera de crédito 2015	64
Gráfico 23: Cartera de crédito 2016	65
Gráfico 24: Cartera de crédito 2017	66
Gráfico 25: Cartera por vencer	67
Gráfico 26: Cartera que no Devenga Intereses	68
Gráfico 27: Cartera vencida.....	69
Gráfico 28: Flujo grama de proceso de cobranza	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Reporte de Límites Liquidez.....	100
Anexo 2: Descripción de parámetros de las C's del crédito.....	101
Anexo 3: Criterios de calificación de crédito	102
Anexo 4: Formato de encuestas	103
Anexo 5: Balance General COAC Innovación Andina Ltda.....	106

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto realizar el “Diseño de estrategias de control y recuperación de cartera vencida para mejorar el índice de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., en la ciudad Latacunga, provincia de Cotopaxi”. Para su desarrollo se utilizaron técnicas como: cuestionario de encuestas aplicados a los socios en mora y al personal del área de créditos de la institución, análisis del índice de liquidez y evaluación de la cartera de crédito que permitieron la recopilación de información para conocer la situación financiera actual de la cooperativa, por otra parte la cartera vencida nos llevó analizar los diferentes factores que inciden en la morosidad de crédito. Posteriormente la finalidad que persigue elaborar estrategias, es dotar como una herramienta para solucionar los problemas operativos como el mal procedimiento de otorgación de crédito y seguimiento del mismo en la institución, entorno que se visualiza la cartera vencida del 7,18%, por incumplimiento de sus obligaciones por parte de los socios. Se concluye que la institución necesita que se construya estrategias crediticias como guía encaminada a la eficiencia del manejo administrativo, financiero con la finalidad para solucionar los problemas operativos, por lo que se recomienda que se aplique las estrategias planteadas en este trabajo de investigación para una mejor toma de decisiones y una correcta gestión en los procesos crediticios.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<ESTRATEGIAS CREDITICIAS> <CONTROL Y RECUPERACIÓN> <CARTERA VENCIDA> <INDICE DE LIQUIDEZ> <FODA> <PROYECCIÓN FINANCIERA>
<LATACUNGA (CANTÓN)>

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research aims to make the "Design of control strategies and recovery of past-due portfolio to improve liquidity in Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., Latacunga city, Cotopaxi province". Techniques such as: questionnaire surveys were applied to members in arrears and the institutional credit department staff, analysis of the liquidity index and evaluation of the credit portfolio that allowed the collection of information in order to understand the current financial situation of the cooperative. On the other hand, the loan portfolio led us to analyze the different factors that affect the delinquency of credit. Subsequently, the purpose to develop strategies, is to provide them as a tool to solve operational problems such as bad credit granting procedure and its follow-up in the institution. That is shown in 7.18 % of past-due portfolio due to noncompliance obligations from members. It is concluded that institution needs to build credit strategies as a guide aimed at the financial, administrative efficiency to solve operational problems, so it is recommended to apply the presented strategies in this research for a better decision-making and a good management in the credit processes.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <CREDIT STRATEGIES> <CONTROLLING AND RECOVERY> <PAST-DUE PORTFOLIO> <LIQUIDITY INDEX > <FODA> <FINANCIAL PROJECTION> <LATACUNGA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla con el fin de mejorar el problema existente en la institución como es el nivel de cartera vencida permitiendo que exista baja liquidez, por lo cual el proyecto tiene como objeto de diseñar estrategias de control y recuperación de cartera vencida para aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Capítulo I, denominado “El problema”, la parte central de donde surge el tema de investigación, donde se establece un análisis del planteamiento, formulación, delimitación y justificación, así como el objetivo general y específicos que pretende alcanzar en el transcurso del proyecto de investigación. .

Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, donde hace referencia a los antecedentes de la investigación como soporte y apoyo de la investigación del tema, fundamentación filosófica que expone el motivo por el que se lleva a cabo el desarrollo de la investigación.

Capítulo III, se plantea el marco metodológico, donde señala el enfoque, modalidades y tipos de investigación donde se determinan como se llevara a cabo la investigación de campo. Así también los instrumentos y técnicas a utilizar para la recopilación de información para el posterior análisis de los resultados obtenidos, se establece la población y la muestra sujeta, después determinar el posible análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo IV, se plantea partiendo de la situación financiera de la institución partiendo de la cartera de crédito para la evaluación de la cartera vencida como fueron evolucionan años tras años para formular las estrategias sujetas a las necesidades de la institución, con las estrategias establecidas permitió proyectar para el periodo 2018 la recuperación de cartera vencida que permita incrementar el índice de liquidez.

Finalmente se definen las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de esta investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El país está atravesando actualmente una recesión económica que ha contribuido a que las instituciones financieras tengan problemas de liquidez, provocando a las mismas una desestabilización económica y financiera situación que pone en riesgo su función en el mercado por la elevada cartera vencida por parte de los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda, fue constituido en el año 2005, con un capital de \$20.000,00 aportados por un grupo de jóvenes emprendedores quienes fueron fundadores de dicha institución, cuya finalidad es contribuir al crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos marginal y rural tradicionalmente excluido de la banca formal.

La institución cuenta con 1988 socios en la Ciudad de Latacunga, se encuentra en el sector financiero de Economía popular y Solidaria ubicado en el segmento 5, por el cual demuestra los niveles de cartera vencida siendo esto un factor muy importante que influye en la disminución de liquidez por las actividades de giro de negocio de la cooperativa.

El principal problema dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., presenta que no existe un control interno apropiado en el momento de realizar el proceso de análisis y otorgación de créditos, en el último año ha presentado una declinación en sus operaciones de trabajo debido al inadecuado manejo y ubicación de sus recursos financieros en las operaciones de crédito, ha permitido que exista una cartera vencida del 7,18% en el año 2017 que sobrepasa el riesgo normal, por ende se ha visto la necesidad de buscar medios para mantener una cartera sana.

Esta problemática surge de varias causas entre ellas la falta de seguimiento adecuado a los prestamistas que demuestre su capacidad de pago antes de otorgarles un crédito, ya que muchos de sus clientes no tienen un trabajo estable o se quedan desempleados antes de terminar con el pago de la deuda adquirida, también en ciertos casos los clientes

sufren un desfase en la inversión de su crédito debido a factores externos del mercado, como el alza de precios o escases de productos, que hacen que obtengan una inversión menor a la esperada, y por ende no tienen un rendimiento esperado que les permita cubrir el pago original del crédito adquirido.

Por esta razón es difícil de conocer el destino y la utilización correcta de dinero de partes de los socios, ya que algunos clientes no invierten dinero en las razones expuestas al solicitar el crédito, si no que mal gastan en cosas no productivas estos generan más gastos y obtienen menos ingresos esto hace que los prestamistas caigan en mora.

Otro factor causante del problema es el sobreendeudamiento de los socios con otras instituciones financieras, esto influye que no paguen las cuotas de crédito a tiempo y caigan en mora, otro la es la falta de control y seguimiento de los créditos que fueron otorgados lo que ha ocasionado una amplia cartera vencida.

Ante todo lo mencionado este proyecto de investigación propone realizar un análisis minucioso que nos ayude a descubrir los factores más relevantes que estén provocando el aumento de cartera vencida y así poder diseñar estrategias de control y mejoramiento que permita dar soluciones para así lograr que la institución se consolide en la prestación de servicios.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo las estrategias de control y recuperación de cartera vencida permitirá aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi?

1.1.2. Delimitación del Problema

Campo: Administración, Finanzas

Área: Gestión Financiera

Aspecto: Crédito y Gestión de cobranza.

Limite espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Limitación Temporal: La presente investigación se llevará cabo tomando en cuenta los datos del año 2017.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es importante porque comprende a un área crítica de la COAC “Innovación Andina” Ltda., como es el proceso de otorgación de créditos y cartera vencida, razón que ha limitado la liquidez de la institución, ya que es necesario recuperar la confianza y seguridad de los socios y clientes.

Mediante un análisis minucioso realizado bajo los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de Ingeniería Financiera, podemos determinar si el nivel de cartera vencida es uno de los factores que influye en la disminución del índice de liquidez, para así plantear soluciones mediante la elaboración de estrategias que sirva como una guía para reducir la cartera vencida y poder contribuir con el buen funcionamiento de los procesos crediticios.

La elaboración de estrategias es necesario porque su aplicación sería muy importante como una herramienta de guía para el personal que labora en el área de créditos de la cooperativa, así tendrá una orientación amplia de sus obligaciones, conocerían los pasos de ubicar a deudores y garantes, para que de esta manera puedan aplicar estrategias para presionar a los socios en mora, por lo tanto se propone realizar un análisis de los factores que afectan en la cartera llegando a morosidad de crédito ocasionando decrecimiento en la liquidez de la institución.

Además será un elemento de apoyo para el área de créditos de la COAC “Innovación Andina” Ltda., con las estrategias y políticas establecidas para corregir y mejorar el proceso crediticio, buscando mejoras en la recuperación de cartera a través de métodos de seguimiento y selección de los participantes al momento de acceder a un crédito en la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias para el control y recuperación de la cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda.
- Analizar la cartera vencida que mantiene la cooperativa
- Proponer estrategias que permita mejorar la cartera vencida.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante una indagación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., de la ciudad de Latacunga, se pudo manifestar que al momento no se han realizado investigaciones similares, sin embargo existen trabajos de investigación que constituyen fuente de consulta por referirse a las mismas variables de la investigación.

En la tesis titulada “Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., canto Chimbo, durante el periodo 2012” la autora del tema concluye que.

El presente proyecto de titulación se realizó con la finalidad de diseñar estrategias crediticias que permitan recuperar la cartera vencida en los microempresas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., cantón Chimbo, Provincia de Bolívar. Para llevar a cabo este trabajo de investigación se utilizaron métodos de investigación para aclarar el diagnóstico interno y externo en el área de créditos, se consideró como la observación de campo de igual manera que se pueda obtener y analizar las condiciones actuales que surge en el área más crítica que son los créditos. Se cree que como estrategias más importante es la creación de un plan de control de recuperación de cartera vencida en el área de créditos de la prestigiosa institución por encontrarse con un índice de morosidad sumamente alta, mismo que producen las provisiones que afectan financieramente. Esta estrategia para lograr el resultado positivo se deben concentrarse la mayor parte de sus esfuerzos en el factor cliente y en aquello que causas mayor provisión. Al implementar correctamente de esta estrategia permitirá recuperar los valores pendientes de cartera vencida lo que permitirá reducir los índices de morosidad para mejorar la situación económica de la cooperativa en lo que hace referente a la utilidad del periodo. (Castillo, 2013)

En cambio el tema de “Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos comerciales otorgados por el Banco Nacional del Fomento sucursal zonal Riobamba” cuya autora finiquita lo siguiente.

La tesis de investigación se realizó con el fin de diseñar estrategias crediticias que permitan reducir el índice de morosidad en los microcréditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento Zonal Riobamba, Provincia de Chimborazo. En el desarrollo de la tesis se utilizaron métodos que permitieron realizar un diagnóstico interno y externo en el área de créditos, como la observación de campo de igual manera que se pudo determinar y analizar la falencia actuales que se encuentran en el área investigada, las técnicas que se aplicaron fueron la entrevista al personal de BNF para recolectar información clara acerca de la concesión y recuperación de cartera de los microcréditos, las encuesta se aplicaron a los clientes morosos el por qué existe las cuentas en mora, y también el análisis FODA permitió determinar los factores internos Fortalezas y Debilidades, Factores externos Oportunidades y Amenazas, La estrategia que más fue considerada es el plan de recuperación de Cartera Vencida en el are de estudio del BFN por toparse con el indicador de morosidad, igual que produce las provisiones que afectan el desenvolvimiento financiero a la institución. Para obtener el resultado positivo de las estrategias se debe cumplir con éxito, se debe concentrarse en los puntos mayores que se considera clientes en ellos que causas mayor provisión. La implementación correcta de estrategias ayudara como una herramienta para recuperar los valores de cartera vencida, permitiendo reducir los índices de morosidad que ayudan a mejorar financieramente la situación económica y soporte a la institución para que maximizar la liquidez. (Cabezas, 2009).

Con estos puntos de vista antes mencionados que tienen relación directa o indirecta con la elaboración de estrategias para reducir el índice de morosidad, lo indispensable apoyar de las mismas que sirva de guía para seleccionar y tomar las mejores decisiones con relación a la recuperación de la cartera que puedan minimizar la morosidad de los socios y clientes.

2.1.1. Antecedente histórico

De acuerdo con la información obtenida por parte del Gerente General de la institución, a continuación se presenta la historia del ente financiera, así como los avances a que ha tenido consecutivamente hasta la actualidad.

La Cooperativa Innovación Andina Ltda. nace de la iniciativa de un grupo de jóvenes de la Provincia de Cotopaxi en el año de 2005, dirigida y administrada por jóvenes emprendedores con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos marginal y rural, tradicionalmente excluidos de la banca formal.

2.1.2. Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., inicia sus operaciones de Enero del 2008 bajo la modalidad de cooperativa, el 14 de Noviembre de 2007 se logra el acuerdo Ministerial del Bienestar Social N° 005-07 y el 11 de Enero de 2008 se produce el lanzamiento oficial de la Cooperativa. Se aprueban los Estatutos y se inscribe en el Registro General de Cooperativas. Actualmente la Cooperativa trabaja con instituciones jurídicas y personas naturales, por otra parte la institución internamente tiene estatutos y reglamentos, los mismos que han sido aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (Innovacion Andina, 2007).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina “Ltda., está sujeta a las disposiciones y regulaciones por parte de leyes Reglamentos y Organismos de Control como se detalla los siguientes: Constitución de la República del Ecuador, Reglamento general de la Ley de Cooperativas, Ley Mercado de valores, Código de Trabajo, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Disposiciones y Decretos emitidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi (Sierra Central del Ecuador) con oficinas operativas en los Cantones: Latacunga y Guaytacama que empezaron a funcionar a partir de enero del 2008. (Innovacion Andina, 2007).

2.2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.2.1. Estrategias

Las estrategias es una guía de gran utilidad en la planificación, mediante esta herramienta es posible describir las vías, medios y recursos que tiene que tener presente para lograr y aprobación de tal plan.

Por (Sanchez, 2018) expresa que la “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de los recursos en un entorno, para hacer frente a las necesidades de los mercados”.

2.2.1.1 Tipos de estrategias

Para (Sánchez, 2018) la estrategia se compone de los siguientes ciclo de vida de la empresa.

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas crecimiento, madurez o estabilidad esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada.

Estrategias de crecimiento: Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, significa, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc.

Estrategias de estabilidad y supervivencia: En este tipo de estrategia se distinguen la siguiente:

- **Estrategias de saneamiento:** Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera.

- **Estrategia liquidación:** Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia.

Estrategias competitivas: Tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto.

Estrategia Financiera: es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio.

Estrategia de cobranza

Según (Barboza, 2013) determina que “es el proceso de gestión de cobranzas muy importante definir estrategias para gestionar la deuda de forma inmediata, ejecutando acciones efectivas desde el primer día”.

La tasa de recuperación es muy alta si se realiza un seguimiento de los deudores con mora temprana. Por lo tanto, debes contactarte cuanto antes con quienes tienen una mora menor a los 120 días. De esta forma los estás estimulando a pagar la deuda y les das espacio para escuchar sus reclamos o dudas.

2.2.2. Control de cartera

Según (Yunius, 2016) ratifica el Control de Cartera de la organización, permite llevar un estricto control sobre el proceso de los pagos de los grupos solidarios, a través de reportes y registros en el sistema, para identificar el pago o para una corrección, en caso llegue tener datos erróneos.

Manejo y Control de Cartera de Créditos

- Importación de depósitos del sistema bancario electrónico
- Corrección general del depósito

- Identificación de depósitos
- Conciliación de información entre bancos, informes de acreditados y ficha de depósito.
- Reporte de pagos

Control y Seguimiento del Crédito

Análisis en los compromisos adquiridos entre la institución y el cliente

Por (Crediriesgo, 2010) establece los pasos que debe dar todo analista de crédito de toda institución para conocer de la evolución financiera de la ente y sobre la información recopilada permitirá identificar la necesidad de realizar un estudio más claro acerca de la posibilidad de pagos ocasionados de la empresa.

- a) Informes periódicos:** Se compara la evolución real con la espera por el socio ya que este paso no es necesario realizar vistas programadas.
- b) Visitas al cliente:** Este punto es necesario considerar periódicamente las visitas tanto en su dominio o negocio, es decir se cree llevar este control para realizar informe de gestión más claro dentro del estudio, las fechas de fijación se lo realiza en la etapa de negociación del proceso.
- c) Verificación física de las garantías:** La verificación de garantías debe estar acordada en la etapa de negociación, pero, además la institución financiera se debe reservar el derecho de efectuar verificaciones no anunciadas.

Las visitas periódicas del analista de créditos la institución deudora o socio acceden que la institución financiera obtenga una valoración real de la situación actual del ente, la probabilidad de pago de créditos. El asesor mantiene visitas periódicas al socio, se logra conocer la posibilidad de nuevos tratos de negociación entre el socio y la entidad.

Ante escenarios que indiquen que la institución no podrá hacer frente a los créditos en los procesos establecidos, el comité de créditos o el asesor a cargo de la concesión, puede verse obligado a tomar medidas de control los cuales pueden ser:

- Aumentar garantías, con el fin de mejorar la posible recuperación de créditos, a través de su tercera fuente de pago.
- Reducir la exposición o cuantía de montos concedidos al socio, por medio de no renovar los créditos de corto plazo.
- Exigir la entrega de informes periódicos de la gestión de la institución y nombrar a un analista al cargo.
- Establecer la ejecución de garantías, como última de las medidas que puede adoptar la institución financiera. (Crediriesgo, 2010)

2.2.3. Crédito

Según establece la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de créditos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos.

Un crédito en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor.

En vista a las definiciones mostradas anteriormente, el crédito se puede manifestar que es un dinero prestado por una entidad para un pago a futuro, basado en la confianza y solvencia económica, a través de un compromiso entre dos partes tanto del deudor y el prestatario para el respaldo de recuperación se adjunta una garantía personal, prendaria o hipotecaria.

2.2.3.1 Política de créditos

Según la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, en las normas de regulación de segmento de Cartera de crédito de las instituciones financieras, los segmentos de créditos se presentan a continuación.

- **Crédito Productivo.-** Dinero otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la

adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura etc., y compra de derechos de propiedad industrial, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

- **Crédito Comercial Ordinario.-** 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 o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)
- **Crédito Comercial Prioritario.-** 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 , que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)
- **Microcrédito.-** Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior 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, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

Para el Microcrédito se establecen los siguientes sub-segmentos de crédito:

- **Microcrédito Minorista.-** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a USD 1.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- **Microcrédito de Acumulación Simple.-** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 1.000 y hasta USD 10.000, incluyendo el monto de la operación

solicitada.

- **Microcrédito de Acumulación Ampliada.-** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

2.2.3.2 Las 5 Condiciones del crédito

Por (Pruna, 2015) expresa “son parámetros que se realizan en las instituciones financieras, previo a la concesión de un crédito a fin de asegurar el retorno de la inversión, en destino de estudiar la riesgo de incumplimiento del socio o cliente, mediante estos 5 factores que determinaran el proceso de conceder o no el crédito”.

Según (Pruna, 2015) menciona las cinco condiciones de crédito son las siguientes:

Carácter. El factor moral del cliente es lo más importante en la evaluación del crédito para el cumplimiento de la obligación (historial crediticio).

Capacidad. Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa (capacidad de pagos).

Colateral. Elementos que dispone el socio o cliente, para el cumplimiento de pago de un crédito, garantías o apoyos que evalúan a través de activos fijo (garantías).

Capital. Son valores invertidos en un negocio (patrimonio).

Condiciones. Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio (entorno).

2.2.3.3 Cartera de Crédito

Según (González, 2016) manifiesta “conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el

tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas”.

Se determina la cartera de créditos de la siguiente manera:

2.2.3.4 Clasificación de créditos

Por su tipo

- **Directo.** Tienen un solo pago de capital e interés al vencimiento
- **Cuotas.** Pueden ser fijas o reajustables y en cada cuota se paga capital e interés.

Por su destino

- **Comercial.** Se destina al comercio, como capital de trabajo.
- **Consumo.** Se destina al uso personal del solicitante.
- **Vivienda.** Se destina exclusivamente a la compra de terrenos de casas o para construcción.
- **Microempresa.** Se destina exclusivamente para pequeños empresarios.

Por su vencimiento

- **Cartera por Vencer.-** Corresponde a la cartera cuya fecha de vencimiento no ha llegado todavía, o que habiendo llegado ya, todavía no cumple los días necesarios para pasar a vencido.
- **Cartera Vencida.-** Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los socios de la Cooperativa.

La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses.

Por el tiempo de plazo vencido consideramos:

- Créditos Comerciales pasan a los 30 días.
 - Créditos de Consumo a los 15 días.
 - Créditos de Vivienda a los 60 días.
 - Créditos de Microempresa a los 5 días.
-
- **Cartera que no devenga interés.-** Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida, cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la empresa. (Vásconez, 2011, pág. 61)
 - **Cartera Reestructurada.** Créditos refinanciados por problemas de no pago: corresponde a las operaciones de crédito que con el propósito de favorecer su recuperación, se han modificado una o varias de las condiciones originales de su otorgamiento (plazos, tasas de interés, garantías, entre otras) y que se llevan a cabo debido al deterioro o cambios de la capacidad de pago del socio. (Velez, 2012, pág. 33).

2.2.3.5 Indicadores de cartera de créditos

Tabla 1: Indicadores de cartera de créditos

Detalle	Definición
Índice de Morosidad	Mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamos, créditos concedidos por una institución financiera. (IMOR = Cartera improductiva total/Cartera Bruta Total)
Cartera de créditos bruta	Saldo total de la cartera de créditos de una institución financiera ya sea comercial, vivienda y microempresa sin deducir la provisión para créditos incobrables. (C.B= Cartera por vencer + Cartera que no devenga intereses + Cartera vencida)
Cartera improductiva	Préstamos que no genera renta Financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses. (C.I= Cartera que no devenga intereses + Cartera vencida)

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

Elaborado por: Enma Chicaiza

Norma reformativa a la norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito

2.2.3.6 Cartera de crédito y contingentes

Art 16. Criterios de calificación. Las entidades deberían calificar la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen conforme a los criterios que se detallan:

Tabla 2: Calificación de cartera

NIVEL DE RIESGO		PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO	MICROCREDITO CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERES PÚBLICO INMOBILIARIO
		DIAS DE MOROSIDAD		
RIESGO NORMAL	A1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B2	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C1	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	DE 181 hasta 210
	C2	De 126 hasta 180	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 125	Mayor a 450

Fuente: (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017)

Elaborador por: Enma Chicaiza

Sustitúyase la Disposición General Tercera por la siguiente:

"TERCERA.- Las entidades trasladarán la cartera por vencer a cartera vencida cuando la categoría de riesgo sea superior a A-3.

La cartera de crédito adquirida en procesos de liquidación y fusión se mantendrá como cartera por vencer, durante el plazo previsto para la constitución de provisiones en la Disposición General Séptima de la resolución No. 130-2015-F.”.

Inclúyase en la Disposición Transitoria Tercera luego de "cooperativas de ahorro y crédito" y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Artículo 17.- Cartera y contingentes en cobro judicial o coactivo.- Las operaciones de cartera de crédito y contingentes que entren en proceso judicial o procedimiento coactivo, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo "D", independientemente de su morosidad.

2.2.3.7 Cobertura de la calificación de los microcréditos

Tabla 3: Cobertura de la calificación de los microcréditos

NIVEL DE RIESGO	CATEGORIAS	DÍAS DE MOROSIDAD
Riesgo Normal	A-1	De 0 hasta 5
	A.2	De 6 hasta 20
	A-3	De 21 hasta 35
Riesgo Potencial	B-1	De 36 hasta 50
	B-2	De 51 hasta 65
Riesgo Deficiente	C-1	De 66 hasta 80
	C-2	De 81 hasta 95
Dudoso, Recaudo	D	De 96 hasta 125
Pérdida	E	+ 125

Fuente: (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017)

Elaborador por: Enma Chicaiza

2.2.3.8 Calificación de riesgos de crédito

Créditos de Riesgo Normal (Calificación A)

Según establece (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017) determina de la siguiente manera: El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

Categoría A-1

Este flujo de ejecutivo presenta ingresos provenientes del giro de negocio para cubrir las actividades de operación.

- El sujeto de crédito no ha presentado retrasos en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- No presenta morosidad alguna, con 0 días de mora a la fecha de calificación.

- Rango de pérdida esperada: 1%.

Categoría A-2

Los créditos evaluados en esta categoría poseen las características que la categoría A-1, con excepción de las siguientes condiciones:

- Se ha presentado al menos un retraso de hasta 15 días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 1 a 15 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada de 2%.

Categoría A-3

Los créditos evaluados que poseen las características de la categoría A-2 excepto a las condiciones.

- Los ingresos provenientes del giro del negocio son suficiente para cubrir las actividades de operación y de intereses de la deuda.
- Se ha presentado al menos un retraso 16 a 30 días en el pago de las deudas, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 16 a 30 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 3% a 5%.

Se concluye que los créditos que corresponde a los socios y clientes cuyos montos siguen demostrando la posibilidad de atender sus deudas en su debido tiempo, estos créditos presenta tendencia positiva en el sector económico en el cual opera.

Créditos de Riesgo Potencial (Calificación B)

Según establecida la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017), determina de la siguiente manera: El estado del flujo de fondos presenta fondos provenientes del giro de los negocios para cubrir las actividades de operación, puede complementarse con endeudamiento a largo plazo, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros:

es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

Categoría B-1

- El sujeto de crédito presenta al menos un retraso 31 hasta 60 días en el pago de su deuda, tanto el sistema financiero.
- Morosidad de 31 a 60 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 6% a 9%.

Categoría B-2

- En el último año presentado al menos un retraso 61 hasta 90 días en el pago de las obligaciones.
- Morosidad de 61 a 90 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 10% a 19%.

En conclusión de los rangos de categorías de calificación de los créditos que pertenecen a los socios y clientes cuyos flujos de dinero siguen señalando el riesgo de atender sus deudas, este crédito presenta categorías negativas en el sector económico en el cual opera.

Créditos Deficientes (Calificación C)

Según la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017) determina el examen del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros si no es corregido a tiempo, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la institución; Muestra incumplimiento mayor a 60 días.

Categoría C-1

- El sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de 61 hasta 120 días en el pago de sus deudas, tanto el sistema financiero y acreedores.
- Morosidad de 91 a 120 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 20% a 39%.

Categoría C-2

- Se ha presentado al menos un retraso 121 hasta 180 días en el pago de los compromisos, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 121 a 180 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 40% a 59%.

En conclusión son créditos concedidos que corresponden a los socios y clientes con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses.

Créditos de dudosos recaudo - (Calificación D)

Según la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017) establece los siguientes:

Los créditos concedidos a los cliente para recuperación de cartera se han ejercido acciones legales, se cree de dudoso recaudo, sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad. También se incluirán en esta categoría a los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la entidad acreedora, si el cobro de dicho crédito resulta de la respectiva acción judicial.

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un atraso 181 hasta 360 días en el pago de sus deudas, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 181 a 360 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 60% a 99%.

Se refiere al prestatario que no logra a generar ingreso suficiente para el pago de los intereses, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total, con el consiguiente aumento de su endeudamiento.

Pérdida - (Calificación E)

Según la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017), la categoría de riesgo se clasifica de la siguiente manera:

Esta categoría los créditos concedidos que son calificados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso valor con relación al monto adeudado.

- Morosidad mayor a 360 días.
- Pérdida esperada: 100%.

En conclusión son créditos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adecuado.

2.2.4. Riesgo crediticio

Según establecido por la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), muestra de la siguiente manera:

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del prestamista, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas. En efectos de medir el grado o nivel de riesgo de crédito.

Además (Ucha, 2015) precisa es la determinación de una variación de los estados financieros generados las instituciones financieras de un activo financiero o cartera de inversión ya sea por la quiebra o incumplimiento de pago de una empresa: es decir es la probabilidad que tiene un cliente deudor frente a un acreedor de cumplir con sus deudas de pago ya sea durante el curso de la vida del activo financiero hasta la fecha de vencimiento, aquel riesgo que se origina a la actividad de financiación ya sea a personas físicas como empresas pequeñas y medianas, en este sentido entraría cualquier tipo de financiación a cualquier segmento como puede ser préstamos hipotecarios, prendarios,

créditos de consumo, tarjetas, en definitiva se origina por la propia actividad de la institución realizado ya sea en venta o en actividades de fusión y adquisición.

2.2.5. Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza representan los procedimientos que aplican todas las instituciones para el cobro de las deudas en la fecha de sus vencimientos. Las políticas de cobranza pueden ser evaluadas por el número de clientes insolventes o incobrables. En realidad este número depende también de las políticas de crédito, en las cuales el ente se basa para otorgar créditos a los socios.

Existen (3) motivos, necesarios para hacer los cobros.

- Cuanto más se retrasen en los pagos los clientes, mayor será la probabilidad con el tiempo, se convierta en una pérdida por cuentas incobrables.
- Una política de cobranza sencilla pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes y socios, que pueden reflejarse a sus reacciones, a los esfuerzos de la empresa.
- El prestigio de una compañía por sus políticas de cobro, eficiente y alerta, contribuye en sí mismo un formato importante que influye en la puntualidad de los pagos. (Garófalo, 2017, pág. 23)

2.2.5.1 Procedimientos de cobranza

Generalmente se aplican varias formas de cobranzas, cuando una deuda se vence por largo tiempo, el proceso de cobro es más estricto y más personal. Existen varias técnicas de procedimientos fundamentales de cobranza.

- **Notificación por escrito.** Después de ciertos números de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, el ente suele enviar una notificación en términos claros, recordando al cliente su obligación.
- **Llamadas telefónicas.** Si las cartas por escrito no dan ningún resultado positivo, el gerente de crédito de la institución puede llamar al socio y exigirle al pago

inmediato.

- **Visitas personales.** La visita de una persona responsable encargado en requerir un pago al cliente o socio, puede ser un proceso de cobro eficaz ya que el pago podrá realizar en ese momento.
- **Mediante agencias de cobranza.** Una institución puede trasladar las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado para que estos se encarguen de ellas.
- **Recurso legal.** Esta medida es más estricta en el proceso de cobro, si no que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reuniéndose así la posibilidad de futuros negocios con el sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos (Garófalo, 2017, pág. 24).

2.2.6. Recuperación de Cartera Vencida

Cartera vencida

Según (Tenorio, 2010) define: “es el monto total de créditos otorgado por la institución a una persona física ya que puede convertirse en un activo de riesgo al tener créditos vencidos” (pág. 12)

Recuperación de Cartera

Por (Acosta, 2018) expresa: “un crédito entra en mora, casos en que se presente incumplimiento respecto de las condiciones originalmente establecidas, ya sea en cuanto a la fecha de pago o el valor de la cuota por capital, intereses, comisiones, seguros” (pág. 6)

2.2.6.1. Etapas de Recuperación de Cartera

- 1. Etapa Preventiva:** Llamadas antes del vencimiento de una cuota capital y/o intereses de las obligaciones de un deudor con el objeto de recordar el próximo pago o vencimiento. Esta labor se enmarca dentro de las tareas de seguimiento y acompañamiento a nuestros deudores.

2. **Etapa Administrativa:** Gestión aplicada al segmento de cartera desde un día de mora y hasta 30 días, se iniciará un proceso de cobro de las obligaciones por canales de llamadas, cartas, mensajes de texto y telefónicos.
3. **Etapa Pre jurídica:** Si cubiertas las anteriores etapas la respuesta del deudor no ha sido positiva, a partir del día 31 o de acuerdo al nivel de riesgo se trasladará la gestión de recuperación a los profesionales externos especializados en esta gestión persuasiva en áreas de no iniciar el cobro jurídico. Se realizará el envío de cartas, llamadas, mensajes de texto y/o telefónicos; y en algunos casos gestión personalizada al deudor por medio de visita.
4. **Etapa Jurídica:** Después de todas las posibilidades para normalizar las obligaciones a procederá a iniciar el proceso judicial, se deberá observar las directrices impactadas por el juez en cada etapa del proceso. (Bancoomeva, 2016)

2.2.7. Indicador de liquidez general

Según (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016) Define capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo.

Fondos Disponibles: Son los recursos que representan dinero efectivo (billetes y monedas metálicas).

Inversiones: Es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial.

Total Depósitos a Corto Plazo: Son los depósitos que pueden ser exigidos por sus propietarios en el corto plazo, esto es, dentro de 90 días.

Fórmula

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo}}$$

Según (Alejandra, 2015) Indica este indicador relaciona los fondos disponibles frente al total de los depósitos a corto plazo (depósito de la vista, depósito a plazo), permite medir el nivel de disponibilidad que tiene una institución financiera para atender sus deudas o pasivos de mayor exigibilidad.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Crédito

“Es toda operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada deudor, en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera”. (Velasco, 2014)

Intereses

“Índice utilizado para medir la rentabilidad de los ahorros o también el costo de un crédito, se presenta como porcentaje”. (Velasco, 2014)

Deuda

“Cantidad de dinero o bien de una persona, ente o país debe a otra persona y se constituye deudas que están pendiente para saldar en un plazo determinado”. (Velasco, 2014)

Scoring

“Es un sistema de calificación automática de solicitudes de procesos de créditos, ya sea de distintos tipo de créditos que están orientados, préstamo consumo, vivienda, microcréditos “. (Velasco, 2014)

Buro de crédito

“Es una institución constituida como sociedad de información crediticia dedicada a proporcionar información, previo la concesión de créditos, tiene como finalidad es registrar el historial crediticio de los cliente y empresas que han beneficiado algún tipo de crédito”. (*Velasco, 2014*)

Microcrédito

“Crédito de poca cuantía a bajo interés que se otorga a un cliente para financiar actividades económicas en pequeñas escalas de producción, comercialización, será devuelto con el productos de ingresos que genera en actividades destinadas” (*BanEcuador, 2017*).

Préstamo hipotecario

“Préstamo que tiene como garantía un bien inmueble, en caso que no pueda hacer frente a la devolución de la deuda, el prestamista podrá ejecutar la hipoteca con el bien pasara a formar parte de su patrimonio”. (*Superintendencia de Bancos , 2017*)

Préstamo quirografario

“Es el préstamo en el que el prestatario firma uno o varios pagares, por los que se ve obligado a desembolsar el capital más los intereses al prestamista en el plazo convenido”. (*Superintendencia de Bancos , 2017*)

Garantía

“Es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor”. (*BanEcuador, 2017*).

Capacidad de pago

“Es el potencial financiero dinero que tiene un cliente o empresa para cumplir con sus obligaciones crediticias puntuales”. (*BanEcuador, 2017*).

Plazo

“Tiempo que dura una inversión o crédito “ (*BanEcuador, 2017*).

Tasa activa

“Es el interés que pagan los clientes o ciudadanos a las instituciones financieras por un crédito recibido”. (*BanEcuador, 2017*)

Cargos asociados a los créditos vencidos

Según (*Superintendencia de Bancos , 2017*) menciona sobre los créditos vencidos y recuperados.

- Gastos de cobranza extrajudiciales
- Gastos de cobranza judiciales Cartera de Créditos.
- Cada una de las distintas modalidades que puede tener un crédito otorgado por una institución financiera.

Interés por mora

“Porcentaje o cantidad fija de dinero que se cobra por un pago que ha entrado en mora”. (*Superintendencia de Bancos , 2017*)

Riesgo

“En el ámbito financiero, se dice que una inversión tiene riesgo cuando existe la posibilidad de que el inversor no recupere los fondos que ha invertido en ella. Las inversiones con riesgo alto tendrán que proporcionar una mayor rentabilidad, para que al inversor le compense invertir en ellas”. (*Superintendencia de Bancos , 2017*)

Riesgo de liquidez

“Posibilidad de que una institución enfrente una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tenga la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, con un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización”. (*Superintendencia de Bancos , 2017*)

Recuperación de cartera

“Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que concedió el préstamo”. (Yausen, 2013)

Liquidez

“Capacidad de atender sus deudas de corto plazo, por poseer dinero o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una organización, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito”. (Superintendencia de Bancos , 2017)

Cooperativas de ahorro crédito

“Son instituciones financieras las que hacen préstamos a sus socios y pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades”. (Superintendencia de Bancos , 2017)

2.4. IDEA A DEFENDER

Las estrategias de control y recuperación de cartera vencida permitirá aumentar el índice de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda, en la ciudad Latacunga.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable independiente

Estrategias de Control y recuperación de cartera vencida

2.5.2. Variable dependiente

Índice de liquidez

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se induce en una investigación cuantitativo porque se presenta ciertas particulares de interpeacion de datos numéricos dentro de la realidad financiera así como hacer una evaluación de los niveles de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y crédito Innovación Andina Ltda.

3.2. MODALIDAD BÁSICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación bibliográfica

Según (Llangari, 2015) señala “es aquella etapa de la investigación científica donde se explora que se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema”

Esta investigación permitió realizar un estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos con apoyo en fuentes bibliográfico, a través de libros, trabajos de tesis, revistas, artículos etc., esta información se utilizó en los aspectos en donde se necesitó una ampliación explicativa de definiciones de términos.

3.2.2. Investigación de campo

Se efectuó esta investigación de campo cuando se realizo la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio es decir en la Coac “Innovación Andina” Ltda además dicha información que proviene de encuestas, entrevista y observaciones.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicó para el desarrollo del presente trabajo de investigación son los siguientes:

3.3.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación se utilizó con el propósito de destacar los aspectos fundamentales, para identificar los problemas existentes dentro de la institución, con el fin de conocer a profundidad las necesidades en la Cooperativa.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Esta técnica permitió describir la realidad de las causas que influyen en la formación del problema que existe en la Cooperativa Innovación Andina Ltda., en cuanto a los niveles de cartera vencida; es decir permitió conocer las características importantes del problema, para proponer posibles soluciones que ayuden al mejoramiento de sus procesos crediticios.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los sujetos que serán medidos van a ser todos los socios que se encuentran en estado de mora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., para ello hemos obtenido información acerca del número de socios que tienen préstamos.

Con la cartera de socios que tiene la Cooperativa Innovación Andina Ltda., hemos decidido aplicar las encuestas solo a los clientes que se encuentran en estado de mora que corresponde a 60 socios.

También se tomo en consideración al personal de créditos que corresponde a 3 colaboradores que están directamente relacionados en el área, para saber la situación que se encuentra.

La población está constituida de la siguiente manera:

Tabla 4: Población

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Asistente de crédito	1
Oficial de crédito	1
Socios en mora	60

Fuente: COAC “Innovación Andina” Ltda.

Elaborado por: Enma Chicaiza

Muestra: Al no ser la población extensa, no es necesario realizar el cálculo de la muestra.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Método Inductivo:

Mediante este método el problema fue estudiado de manera particular y se llegó a establecer generalidades, es decir se analizó el nivel de cartera vencida de la Cooperativa Innovación Andina, y luego verificamos un manejo estableciendo a un criterio general de la situación de la cooperativa.

Pasos

- **Experimentación:** Se estudió para comprobar o examinar las características del problema.
- **Observación:** Registró hechos sucede en la realidad del problema
- **Análisis:** Se analizó los hechos que ocurre en el entorno.
- **Ilustración:** Se evidenció con fichas observación por ejemplo balances financieros, imágenes, fotografías, para atraer a la vista o explicar y ampliar su contenido.
- **Abstracción:** Se llegó a la conclusión del problema

3.5.2. Método analítico

Este método permitió observar, revisar, describir y analizar toda la información recopilada de cada una de las opiniones obtenidas del personal del área de créditos y socios en mora, luego estudiar para adquirir mayor conocimiento para así poder dar solución a dicho problema.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. Encuesta.

Se aplicó encuestas para conocer los diferentes criterios del personal del área de créditos, y los socios en mora, una vez obtenidas las respuestas nos permitió determinar la falencias existentes, con el fin de conocer el motivo por que existe créditos vencidos.

3.6.2. Entrevista.

Se aplicó la entrevista para obtener información clara y oportuna mediante una conversación y diálogo con el Gerente General de la Coac “Innovación Andina” Ltda., Ing. Orlando Suatunce, permitiendo obtener información y datos esenciales para el desarrollo y apoyo en la investigación.

3.6.3. Observación:

Se aplicó esta técnica para poder captar la realidad de la Cooperativa, mediante la observación directa de los procedimientos que el personal lleva y como se está operando la cartera de créditos de la COAC Innovación Andina Ltda., para su posterior análisis e interpretación.

3.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizaran:

- Cuestionarios de Encuestas: Se realizó preguntas cerradas con el propósito de seleccionar la alternativa que describa de mejor manera la respuesta.
- Guías de Entrevistas: Se desarrolló preguntas Sr. Gerente con la finalidad de obtener información sobre la importancia que tendría la aplicación de estrategias crediticias.
- Ficha de Observación: Se obtuvo información de movimiento de la cartera en el último año de la COAC Innovación Andina Ltda., ya que con ello se apoyó para obtener datos reales del problema.

3.8. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal del área de créditos y a los socios en mora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., se muestra a continuación.

Tabulación e Interpretación de las encuestas aplicadas al personal del área de créditos de la Cooperativa “Innovación Andina” Ltda.

1. ¿La cooperativa cuenta con un manual de procesos y reglamento de la cartera de crédito?

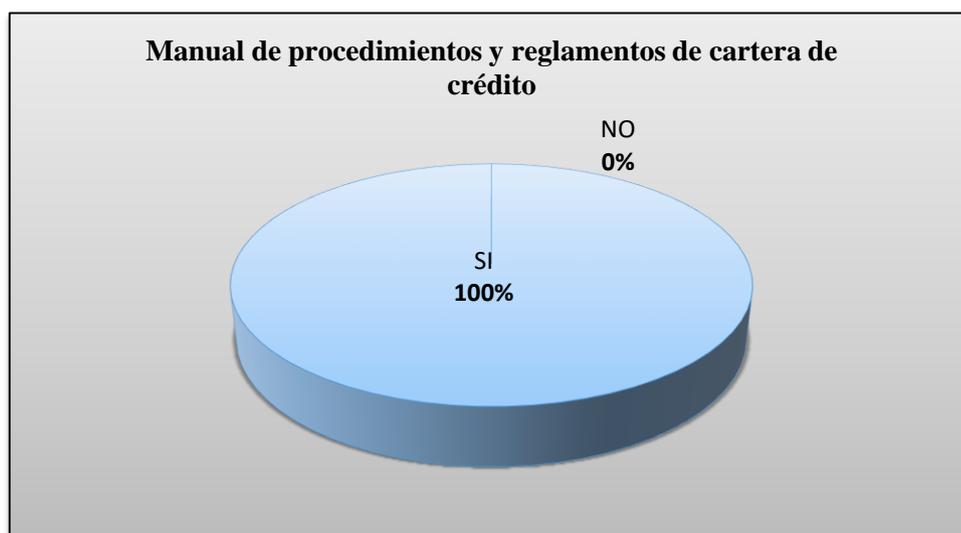
Tabla 5: Manual de procesos y reglamento de cartera de crédito

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	100%
NO	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 1: Manual de procesos y reglamento de cartera de crédito



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Se puede observar que el 100% del personal encuestado señalaron que si existe un manual de procesos y reglamentos de cartera de crédito en los que rigen para realizar el proceso de créditos.

2. ¿La cooperativa cuenta con un registro de cartera de crédito por socio, tipo de crédito, monto y plazo?

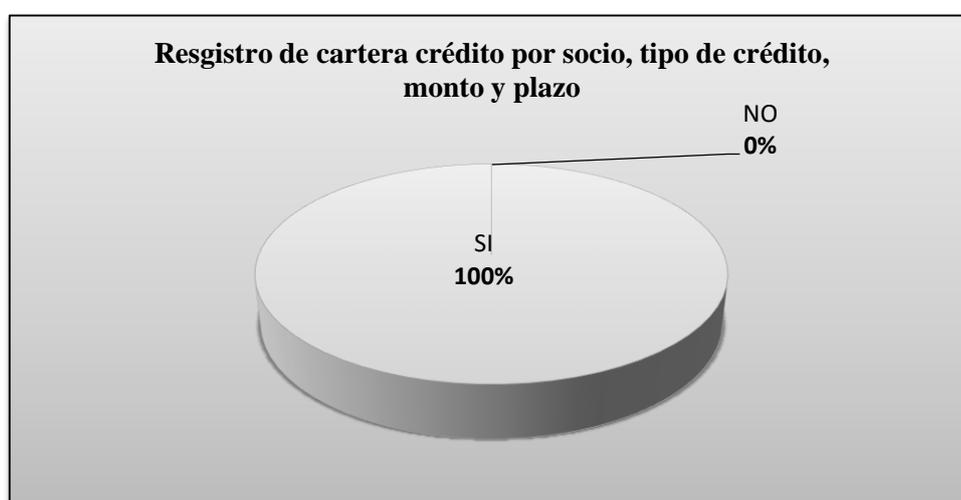
Tabla 6: Tipo de crédito, monto y plazo

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	100%
NO	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 2: Registro de cartera crédito por socio, tipo de crédito, monto y plazo



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Se puede observar que el 100% del personal encuestado expresó que es necesario llevar un registro de control con todos los detalles del socio, tipo de crédito, monto y plazo, y así se ve reflejado los reportes de cuentas para tener un mejor control permanente de los mimos, son valores que posee la institución y sin ellos no se podría cobrar la deuda.

3. ¿Cuáles de las líneas de crédito brinda la Cooperativa y acceden más los socios?

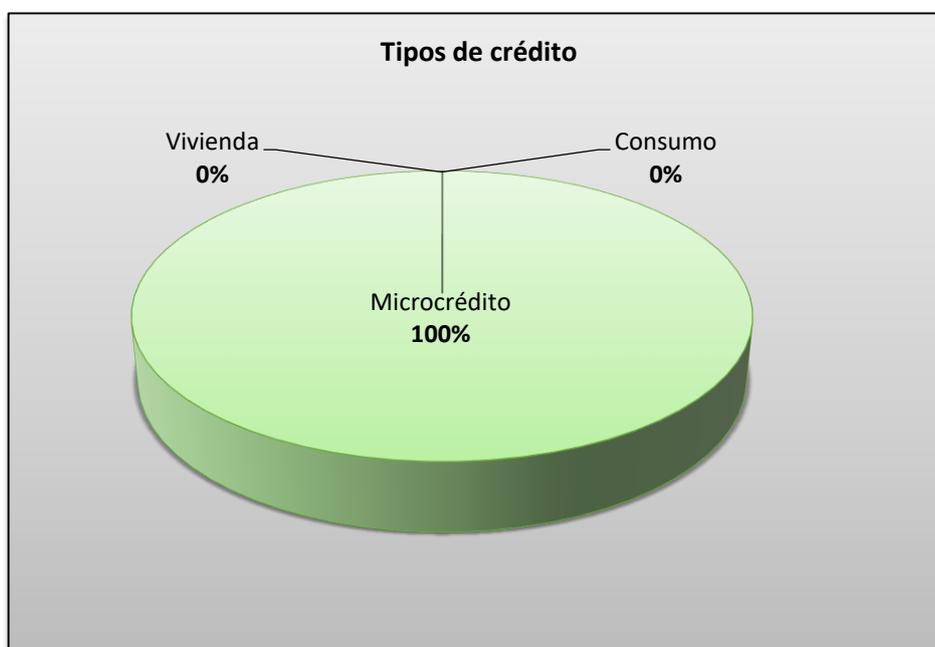
Tabla 7: Tipos de crédito

Indicador	Frecuencia	%
Consumo	0	0%
Microcrédito	3	100%
Vivienda	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 3: Tipos de crédito



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Se ha podido observar el 100% del personal encuestado manifestó que la cooperativa brinda una sola línea de crédito destinado a los microcréditos, los socios pueden acceder.

4. ¿El comité de crédito es quien analiza, verifica y autoriza la solicitud de crédito previa a la concesión?

Tabla 8: Comité de crédito analiza, verifica y autoriza la solicitud de crédito.

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	100%
NO	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 4: Comité de crédito analiza, verifica y autoriza la solicitud de crédito.



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Con el resultado obtenido el 100% de los encuestados revelaron que el comité de crédito es quienes conocen la solicitud de crédito, luego de su análisis y verificación autorizan la concesión del crédito.

5. ¿Cuándo considera un crédito con morosidad luego de un plazo estipulado?

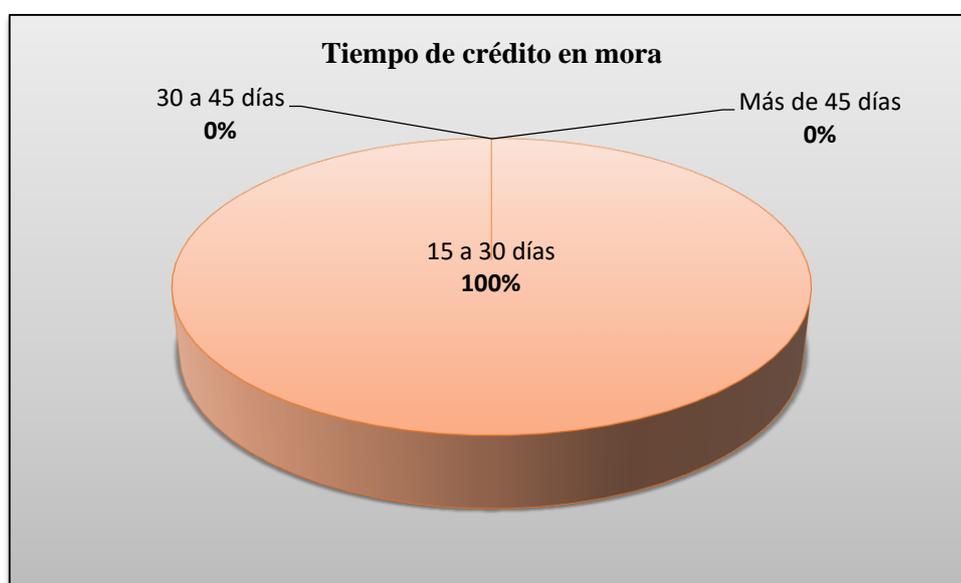
Tabla 9: Tiempo de crédito en mora

Indicador	Frecuencia	%
15 a 30 días	3	100%
30 a 45 días	0	0%
Más de 45 días	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 5: Tiempo de crédito en mora



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Con el resultado obtenido de las encuestas, el 100% del personal indicó que aplican de acuerdo a política general de fijación de los plazos máximos de los créditos, si superan del plazo estipulado de 15 a 30 días caen en cartera castigada.

6. ¿Por qué motivo cree Ud. que existen altos números de créditos vencidos?

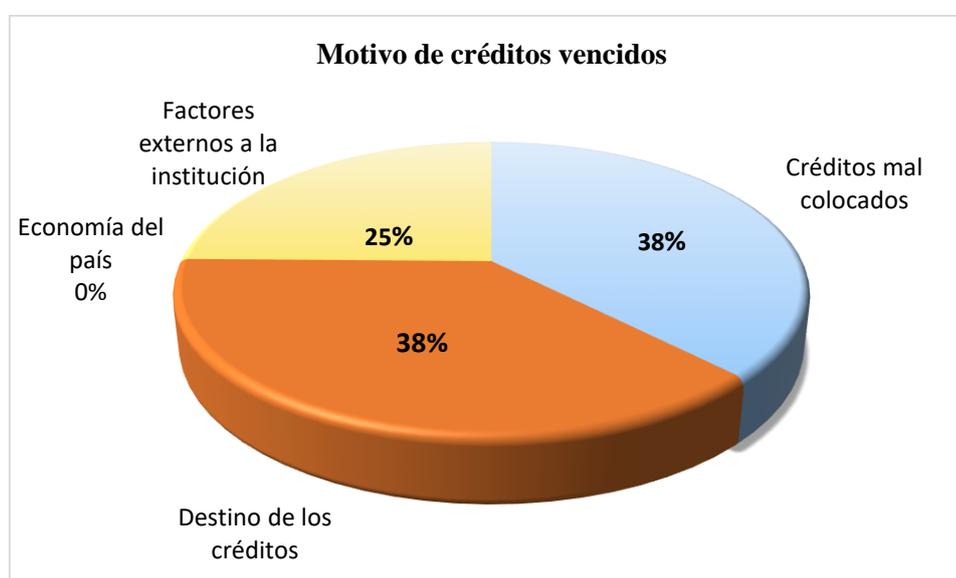
Tabla 10: Motivo que existen créditos vencidos

Indicador	Frecuencia	%
Créditos mal colocados	3	38%
Destino de los créditos	3	38%
Economía del país	0	0%
Factores externos a la institución	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 6: Motivo que existen créditos vencidos



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Mediante las encuestas, el 38% del personal cree que el motivo que existe un alto porcentaje de créditos vencidos: son por créditos mal colocados, 38% cree destino de los créditos expuestos, y el 25% sostuvo que se generan por factores externos a la institución.

7. ¿Cree Ud. que las políticas de gestión de recuperación de cartera actuales han tenido buenos resultados?

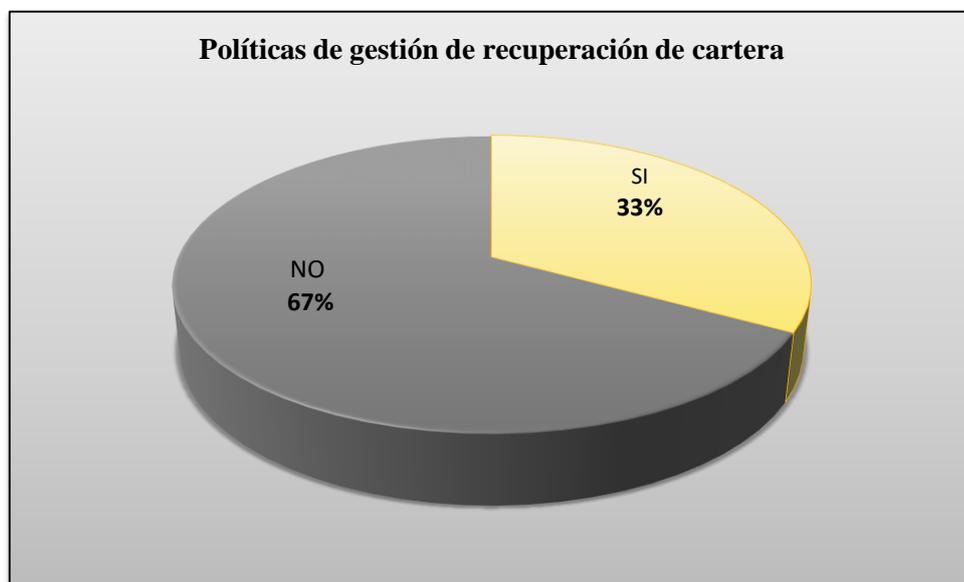
Tabla 11: Políticas de gestión en la recuperación de cartera

Indicador	Frecuencia	%
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 7: Políticas de gestión de recuperación de cartera



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Según la encuesta realizada al personal de la cooperativa, el 67% mostró que las políticas de gestión de recuperación de cartera actuales no han tenido buenos resultados, mientras 33% sostienen que si han tenido buenos resultados.

8. ¿Existe un seguimiento a las cuentas vencidas?

Tabla 12: Seguimiento a las cuentas vencidas

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 8: Seguimiento a las cuentas vencidas



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

El 100% del personal encuestado manifestó que si existe un seguimiento a las cuentas vencidas y mediante abogados se ha podido recuperar una parte de cartera vencida.

9. ¿Qué razones usted considera que afectan directamente a la cartera vencida de la Cooperativa?

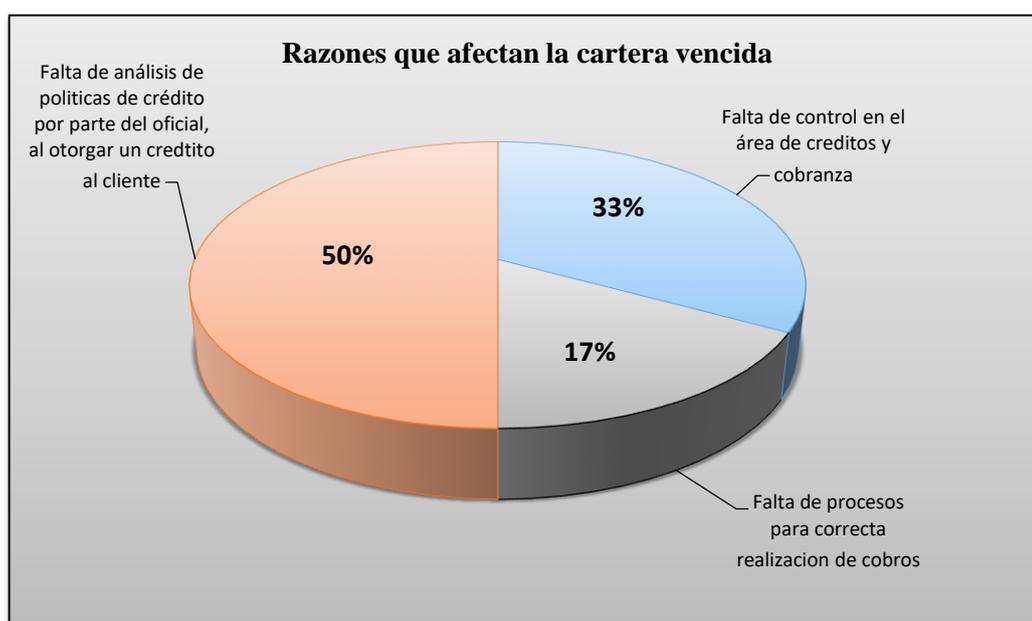
Tabla 13: Razones que afectan la cartera de créditos

Indicador	Frecuencia	%
Falta de control en el área de créditos y cobranza	2	33%
Falta de procesos para correcta realización de cobros	1	17%
Falta de análisis de políticas de crédito por parte del oficial, al otorgar un crédito al socio	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 9: Razones que afectan la cartera vencida



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Mediante la encuesta realizada al personal el 50% de sus respuestas considera que la cooperativa posee cartera vencida es por la falta de análisis de políticas de crédito por parte del oficial, al otorgar un crédito al cliente, y el 33% manifiestan que por la falta de control en el área de créditos y cobranza, sin embargo el 17% restante considera que es por la falta de procesos para correcta realización de cobros.

10. ¿Cree Ud., al implementar nuevas estrategias de crédito y cobranza ayudaría a controlar la morosidad de la institución?

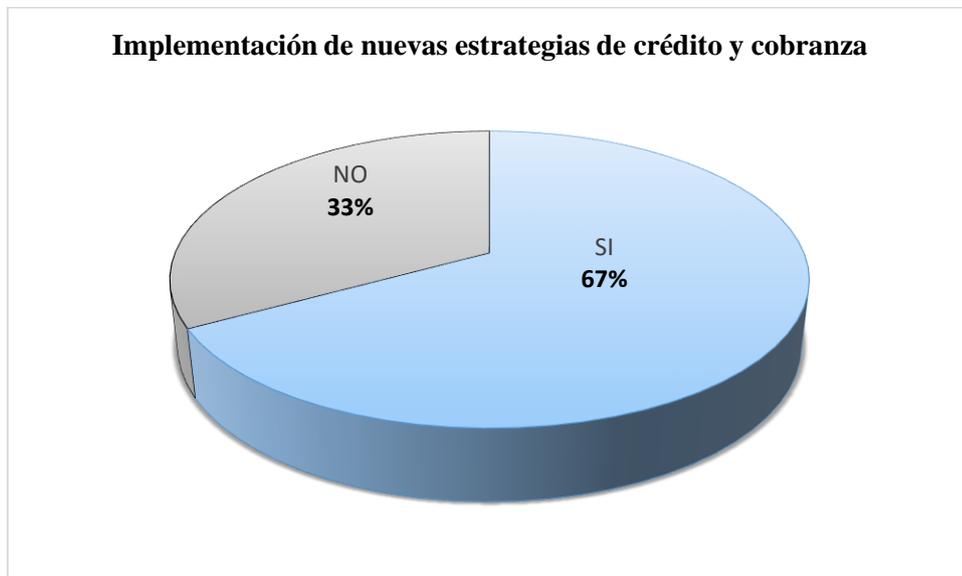
Tabla 14: Implementación de nuevas estrategias de crédito y cobranza

Indicador	Frecuencia	%
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 10: Implementación de nuevas estrategias de crédito y cobranza



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Con los resultados obtenidos podemos decir que el 67% del personal encuestado manifestó que es fundamental para la cooperativa la implementación de nuevas estrategias de créditos y cobranza para un mejor control de cuentas, mientras el 33% restante no consideran necesarias.

11. ¿Cuál de las siguientes estrategias. Creé Ud., que mejorara el control y recuperación de cartera vencida?

Tabla 15: Estrategias de control y recuperación de cartera vencida.

Indicador	Frecuencia	%
Llamadas telefónicas	3	30%
Visita al socio	3	30%
Envíos por correos	2	20%
Mensajes por WhatsApp	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 11: Estrategias de control y recuperación de cartera vencida



Fuente: Tabla N° 15

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Se puede observar que el 30% del personal manifestó la mejor estrategia que utilizan para comunicar son las llamadas telefónicas y visitas al socio en atraso de sus pagos, mientras el 20% mostró que mediante los mensajes por WhatsApp y envíos por correos son adecuado para anticipar los cobros de pagos pendientes.

12. ¿Al implementar las estrategias para el control y recuperación de cartera vencida aumentará el índice de liquidez de la cooperativa?

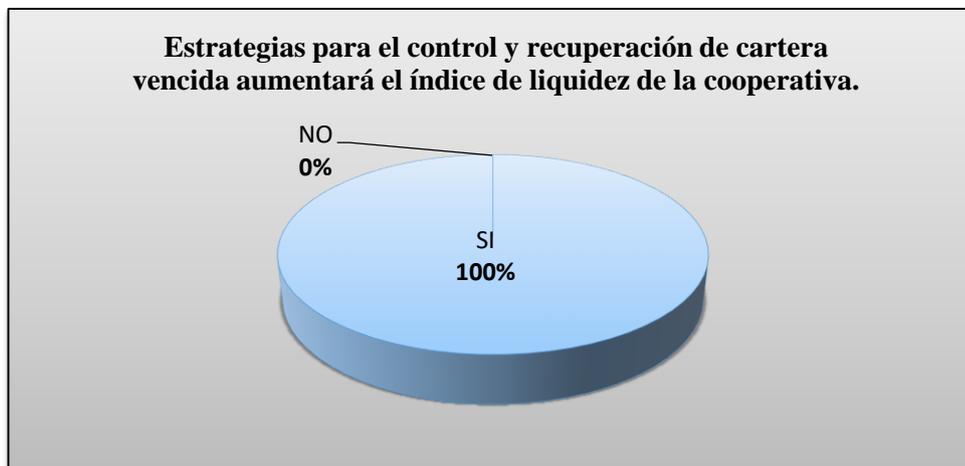
Tabla 16: Estrategias para el control y recuperación de cartera vencida aumentará el índice de liquidez de la cooperativa.

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 12: Estrategias para el control y recuperación de cartera vencida aumentará el índice de liquidez de la cooperativa.



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación:

Como podemos observar el 100% del personal encuestado manifestó que la implementación de nuevas estrategias es necesario en la cooperativa para que el Gerente pueda tomar decisiones que contribuyan a que la organización para alcance de los objetivos conformes, cuales lleven al buen manejo y control de las cuentas de esta manera genere mayor liquidez de la Institución.

Tabulación e Interpretación de las encuestas dirigidas a los socios en mora de la Cooperativa “Innovación Andina” Ltda.

1. ¿Cuál de las siguientes alternativas, cree usted que es la más adecuada para informarle el atraso de sus pagos?

Tabla 17: Informar atraso de pagos.

	Indicador	Frecuencia	%
Antes vencer	5 a 10 días	11	18%
	Más de 10 días	29	48%
Después vencido	15 a 30 días	19	32%
	Más de 30 días	1	2%
TOTAL		60	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 13: Informar atraso de pagos.



Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

Al ser consultado a los socios sobre las alternativas más adecuadas de informar atraso de pagos respondieron, el 48% prefieren que les anticipe la deuda más de 10 días, mientras el 18% menciona que anticipe de 5 a 10 días, en cambio el 32% de socios desean que les dé a conocer entre 15 a 30 días después de vencido la deuda.

2. ¿Cree usted que es necesario proporcione el asesor de crédito charla informativo de financiar las formas de pago que ofrecen la cooperativa?

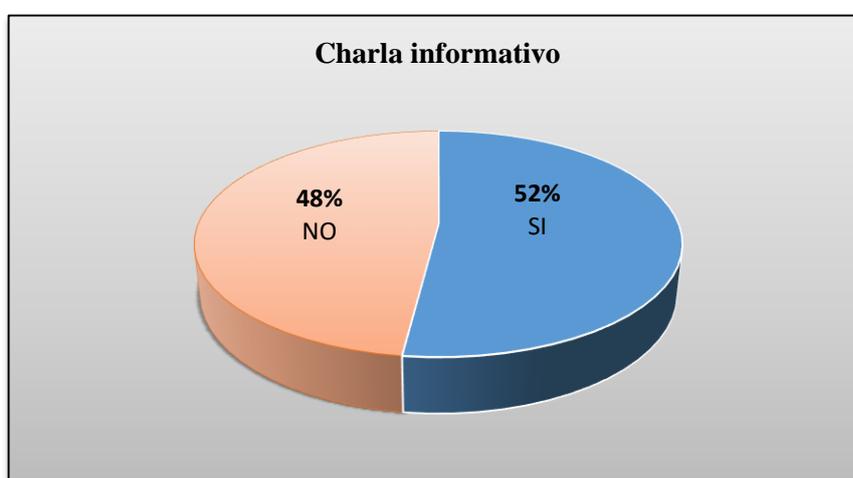
Tabla 18: Charla informativo de financiar las formas de pago

Indicador	Frecuencia	%
SI	31	52%
NO	29	48%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 14: Charla informativo de financiar las formas de pago



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

Al indagar a los socios creen que es necesario proporcione el asesor de crédito charla informativo como financiar las formas de pago, el 52% mencionaron que sería de mucho interés estar informado de los cambios que existan, el 48% indican que no están de acuerdo.

3. ¿Por qué motivo cree usted que existe causas de atraso en el pago del crédito?

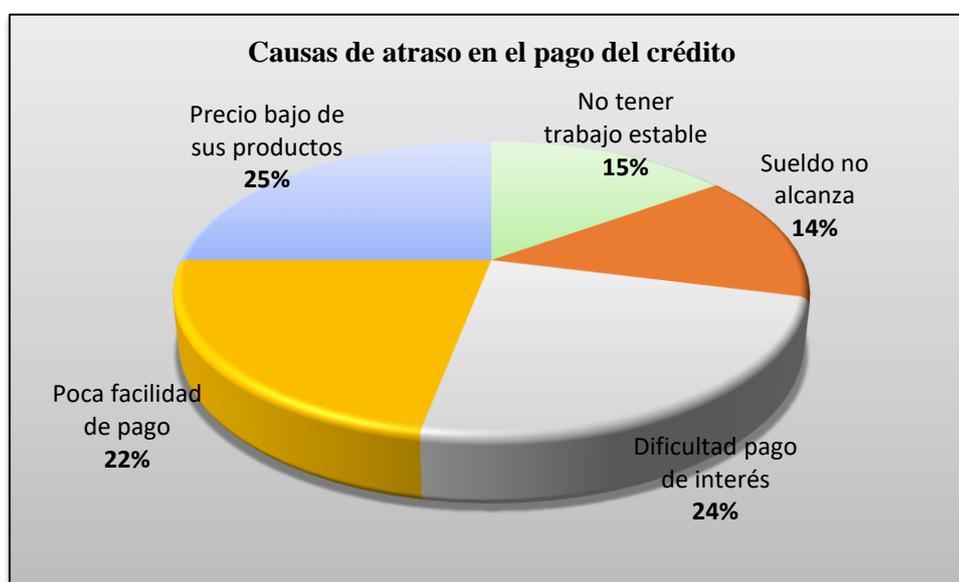
Tabla 19: Causas de atraso en el pago del crédito

Indicador	Frecuencia	%
No tener trabajo estable	28	15%
Sueldo no alcanza	27	14%
Dificultad pago de interés	45	24%
Poca facilidad de pago	42	22%
Precios bajos de sus productos	47	25%
TOTAL	189	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 15: Causas de atraso en el pago del crédito



Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

Obteniendo los resultados encuestados a los socios mencionaron cuales son las razones que existen atrasos de los pagos de crédito se dio a conocer varias respuestas, el 25% por los precios bajos de sus productos, 24% como dificultad pago de interés, 22% poca facilidad de pago, 15% no tener trabajo estable, 14% sueldo no alcanza, todo estas causas hace que exista morosidad en la cooperativa.

4. ¿Usted tiene otra deuda a parte de la adquirida en la cooperativa?

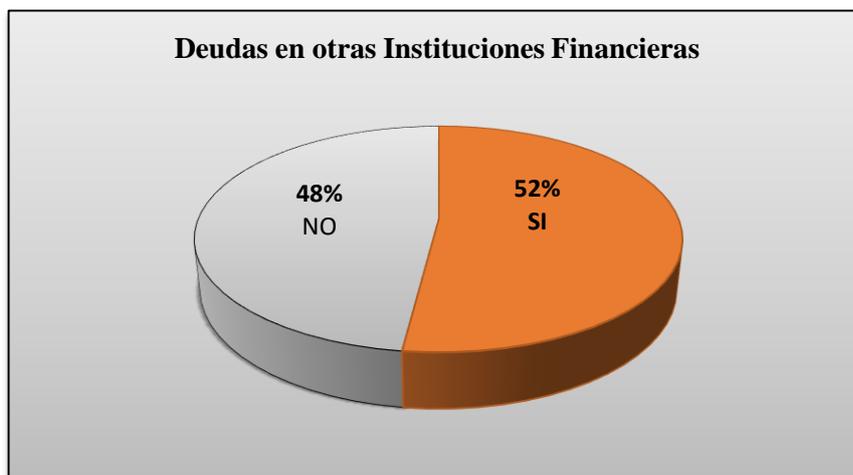
Tabla 20: Deudas en otras Instituciones Financieras

Indicador	Frecuencia	%
SI	31	52%
NO	29	48%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 16: Deudas en otras Instituciones Financieras



Fuente: Tabla N° 21

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

La información recolectada de diferentes opiniones se dio a conocer que el 52% tienen deudas contraídas en otras instituciones financieras, mientras el 48% no están sujetas a ninguna deuda.

5. ¿Usted de cuantos días retrasa en pago de cuota del crédito después del plazo estipulado?

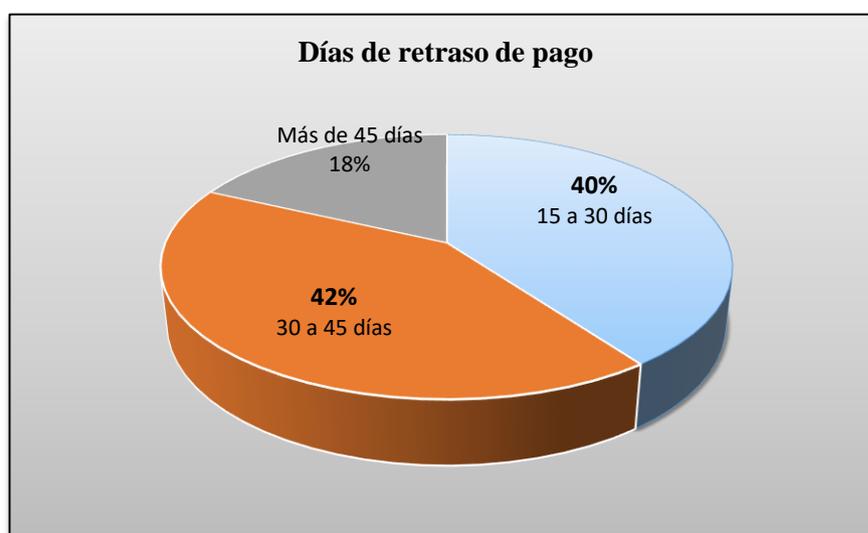
Tabla 21: Días de retraso de pago de cuota de crédito

Indicador	Frecuencia	%
15 a 30 días	24	40%
30 a 45 días	25	42%
Más de 45 días	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 17: Días de retraso de pago



Fuente: Tabla N° 22

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

De la información recopilada dieron a conocer que el 42%, tienen cuentas vencidas desde 30 a 45 días, en cambio un 40%, tienen de 15 a 30 días, mientras el 18% poseen más de 45 días, son créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, ya que representa un riesgo para la institución.

6. ¿Cuál de las siguientes estrategias cree usted considerable que se aplique en el cobro de la deuda?

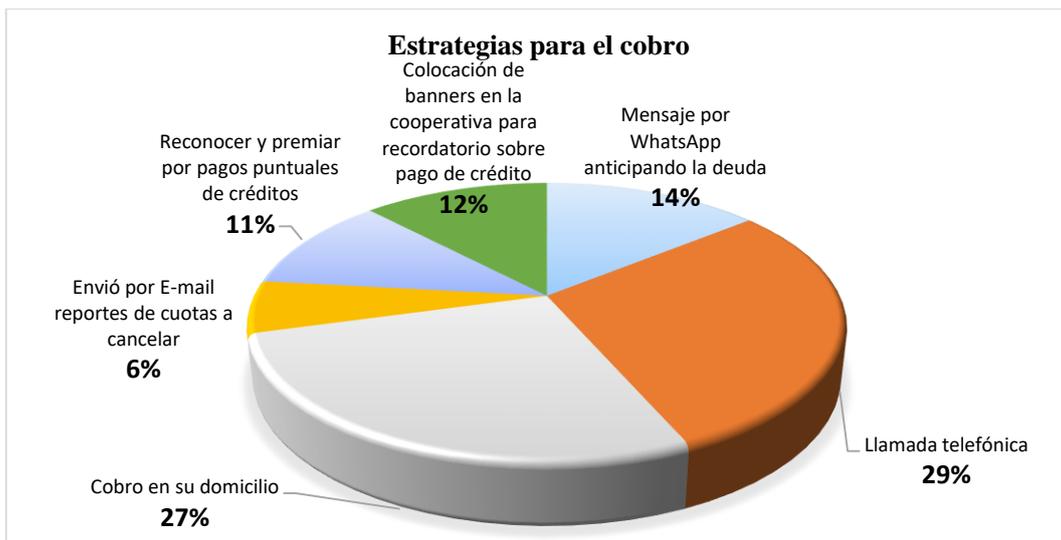
Tabla 22: Estrategias para cobro de la deuda

Indicador	Frecuencia	%
Mensaje por WhatsApp anticipando la deuda	29	14%
Llamada telefónica	60	29%
Cobro en su domicilio	55	27%
Envió por E-mail reportes de cuotas a cancelar	13	6%
Reconocer y premiar por pagos puntuales de créditos	23	11%
Colocación de banners en la cooperativa para recordatorio sobre pago de crédito	24	12%
TOTAL	204	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 18: Estrategias para cobro de la deuda



Fuente: Tabla N° 23

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

Al ser analizado al socio se dio a conocer que las mejores estrategias para acercar al deudor se debe considerar varias respuestas, el 29% consideran llamadas telefónicas, 27% cobro en su domicilio, 14% mensaje por WhatsApp anticipando la deuda, 11% reconocer y premiar por pagos puntuales de créditos, 12% colocación de banners en la cooperativa para recordatorio sobre pago de crédito, y 6% envió mensajes por e-mail reportes de cuotas a cancelar.

7. ¿Usted conoce las acciones de incumplimiento de pagos?

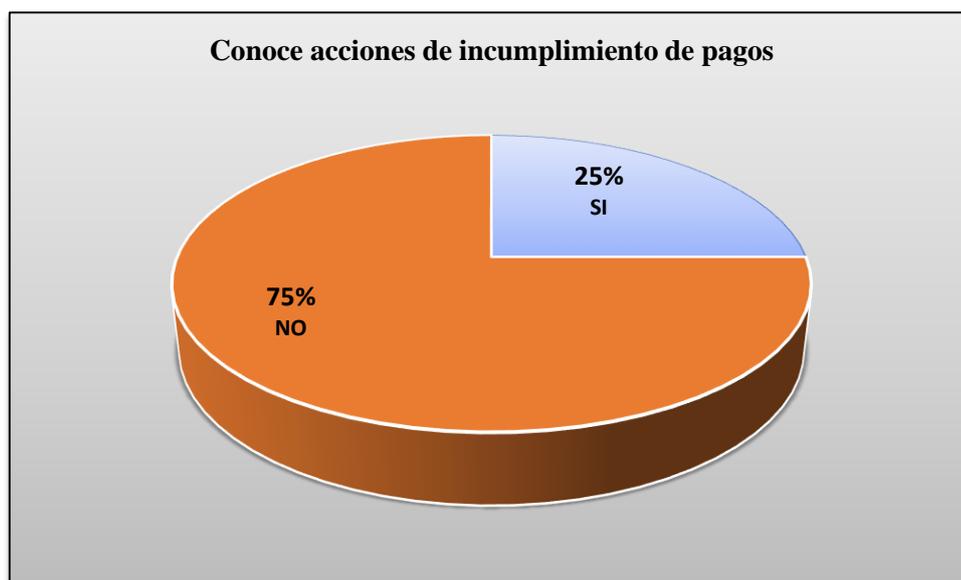
Tabla 23: Conoce acciones de incumplimiento de pagos

Indicador	Frecuencia	%
SI	15	25%
NO	45	75%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 19: Conoce acciones de incumplimiento de pagos



Fuente: Tabla N° 24

Elaborado por: Enma Chicaiza

Interpretación

Al ser consultado a los socios acerca de las acciones que aplica la cooperativa sobre incumplimiento de pago se dio a conocer, el 75% de personas no tienen clara la información de los procesos de seguimiento, mientras el 25% si conocen cada proceso.

Entrevista aplicada al Sr. Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., en la ciudad de Latacunga.

Preguntas:

1. ¿La cooperativa cuenta con estrategias adecuadas para hacer un seguimiento a la morosidad de los créditos?

No cuenta

Se cuenta con manual de créditos y recuperación.

2. ¿Cuáles son los riesgos que considera como amenaza al enfrentar la cooperativa al otorgar créditos al cliente?

- Cuando el socio realiza al mismo tiempo varios créditos en varias instituciones.
- A veces no han sido bien calificadas los créditos y no se han realizado un seguimiento.
- No se realizan las inspecciones necesaria
- La falta de seguimiento antes del vencimiento también es una variable por la cual si nadie le recuerda al deudor este se puede olvidar.

3. ¿Considera usted que el crédito otorgado, es utilizado para los fines que mencionaron al momento de solicitar el crédito?

No siempre invierten el crédito en actividades que mencionan, sino en otras actividades a fines.

4. ¿En la cooperativa cuales son los métodos que se aplica para la recuperación de cartera vencida?

- Mediante llamadas telefónicas
- Envío de notificaciones
- Mensajes de texto
- Visitas al domicilio

5. ¿Cree Ud. Que al implementar nuevas estrategias ayudara a controlar la morosidad de la institución?

Si ayudaría como un plan innovador, basados en las necesidades de los asociados y la institución.

3.9. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De acuerdo a los resultados obtenidos de las preguntas de las encuestas realizada a los socios en estado de mora, preguntas aplicadas al personal y entrevista al gerente de la Cooperativa Innovación Andina hemos comprobado que uno de los factores que influye en la cartera vencida, es la falta de control de cartera, por eso es sumamente necesario aplicar nuevas medidas y estrategias de control que ayuden a frenar este problema.

En consideración de la preguntas 6, 9 de la encuesta aplicada al personal del área de créditos, se logró conocer la existencia de crédito vencidos es por créditos mal colocados y destino de los créditos, falta de análisis de políticas de crédito y falta de procesos para correcta realización de cobros.

También de acuerdo a la preguntas 2 y 3 de la entrevista al gerente afirma que una de las causas para que los socios caiga en mora es cuando: el socio realiza al mismo tiempo varios créditos en varias instituciones, a veces no han sido bien calificadas los créditos y no se han realizado un seguimiento correcto, no se realizan las inspecciones necesaria, la falta de seguimiento antes del vencimiento también es una variable por la cual si nadie le recuerda al deudor este se puede olvidar, los créditos no son utilizados para los fines que fueron otorgados invierten en otras actividades.

Mientras de los resultados obtenidos de la preguntas 3 y 4 en la encuesta a los socios me permitió sustentar la problemática de la investigación del por qué no pagan a tiempo, manifestaron que es las bajas ganancias en sus productos que tiene en su inversión, dificultad pago de interés, poca facilidad de pago, la falta de trabajo estable, sueldo no alcanza, por tal motivo se adeudan con otras más instituciones y no alcanzan cubrir sus deudas.

Finalmente se puede afirmar que es necesario implantar las estrategias para mejorar los controles de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

Diseño de estrategias para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Antecedente de la propuesta

4.2.1.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., inicia su actividad financiera en el 2008, se ubicó en las calles: Antoni Clavijo y Félix Valencia, en la Ciudad Latacunga, Provincia de Cotopaxi, la visión que tuvieron fue prestar servicios financieros a la colectividad, nació de la iniciativa con 10 jóvenes, como fundadores que en su mayoría eran emprendedores con sus pequeñas empresas, decidieron emprender una cooperativa, y tomaron la decisión de aportar \$ 2.000 c/u con un capital total de \$20.000 con la finalidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos marginal y rural tradicionalmente excluido de la banca formal, es una entidad financiera cuyo objetivo único y exclusivo es brindar servicios de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y clientes a través de captaciones y colocaciones de recursos monetarios confiere prestamos cortos, medianos y largo plazo.

El interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., es fortalecer estos nexos de coordinación de engranaje participativo, para la cual, se trabaja sin distinción de personas, clase social, política, ni religión, siempre pensando en superar la crisis económica que afecta a los pobres del sector rural.

4.2.2. Información general de la Coac “Innovación Andina” Ltda.

4.2.2.1. Misión

“Es una institución orientada a brindar productos y servicios financieros competitivos, dentro de un marco de eficacia, eficiencia y humanismo, para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la economía solidaria del Ecuador”.

4.2.2.2. Visión

“Ser el mejor aliado de los socios, generando soluciones financieras de calidad, basadas en principios éticos, transparentes y rentables, contando con una organización estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día”.

4.2.2.3. Objetivos

- Incrementar gradualmente el número de socios y facilitar el ingreso de otros como cuenta ahorristas.
- Disponer de una amplia cartera de servicios para satisfacer las necesidades de los socios
- Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera.
- Incrementar la rentabilidad de la institución por medio de actividades que se definan dentro del marco legal permitido para las cooperativas de ahorro y crédito.
- Disponer del recurso humano, físico y tecnológico idóneo para la institución

4.2.2.4. Principios

- Igualdad de obligaciones y derecho de los socios.
- Adhesión y retiro voluntarios.
- Distribución de excedentes entre los socios a través de dividendos al capital social que mantengan.
- Fomento de la imagen corporativa.
- Integración cooperativa.

4.2.2.5. Políticas

- Desarrollo integral del asociado
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la Cooperativa.

4.2.2.6. Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Honestidad
- Seguridad
- Transparencia
- Trabajo en equipo

4.2.2.7 Detalle de la institución

Tabla 24: Información General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "INNOVACION ANDINA" LTDA	
RUC: 0591714090001	Número de Resolución SEPS: SEPS-2008-000637
Razón Social: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "INNOVACION ANDINA" LTDA	Segmento/ Nivel: Segmento 5
Tipo de organización: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	Estado: Organización Activa
Provincia: Cotopaxi	Representante Legal (Gerente): ORLANDO SUATUNCE TOAPANTA
Cantón: Latacunga	Presidente del Concejo Administrativo: TOAPANTA LEMA JORGE ISAC
Parroquia: La matriz	Presidente del Concejo Vigilancia: GUANOLUISA LEMA DORIS ADRIANA
Dirección: Antoni Clavijo y Félix Valencia	Secretario: LEMA CHACAGUASAY JORGE VICENTE
Teléfono: (03)2813295	Nombre Gerente Subrogante: DEFAZ ATUPAÑA PATRICIO HERNÁN
Correo Electrónico: coacinnovandina@gmail.com	

Fuente: (Innovacion Andina, 2007)

Elaborado por: Enma Chicaiza

4.2.2.8 Productos y servicios de la Coac Innovación Andina Ltda.

A través de los años de trabajo la institución prestar sus productos y servicios financieros para satisfacer las necesidades de los socios son los siguiente.

Tabla 25: Productos y servicios Coac Innovación Andina Ltda.

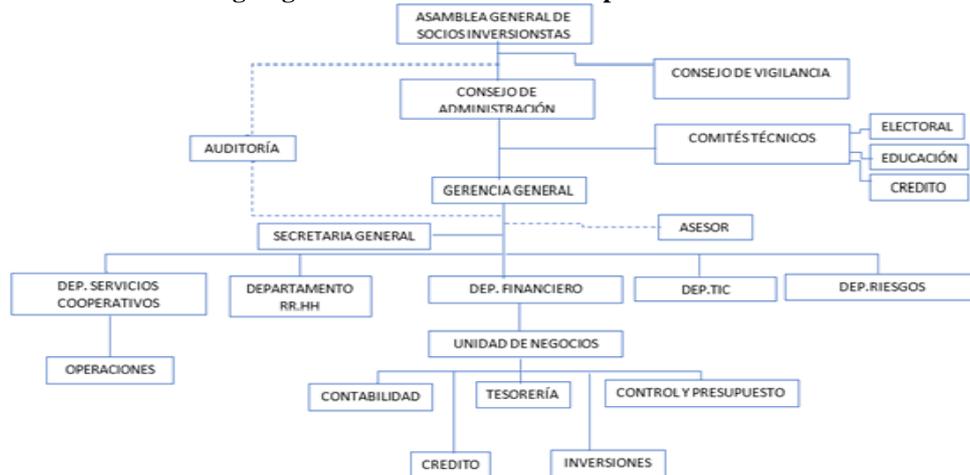
PRODUCTOS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro a la vista - Depósitos a plazo fijo - Microcréditos - Mini microcréditos a 48 horas - Créditos grupales 6 personas o más 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de bono de desarrollo humano - Pago de servicios básicos: Agua, Luz, Teléfono - Venta de celulares a crédito - Laptops y tablees a crédito - Recargas: Claro, movistar, Tv cable , DIRECTV Tv, CNT - Impuestos: SRI, Rice
Orientados	Requisitos para solicitar un préstamo
<ul style="list-style-type: none"> - Micro Empresas - Comercio - Agricultura y ganadería - Consumo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser socio de la cooperativa - Copia de la C.I. y papeleta de votación deudor, conyugue y garante. - Rol de pagos o certificado de ingresos económicos del socio. - Título de Artesano/ Electro. - Panilla de servicios básicos agua, luz. - Una foto tamaño carnet y una carpeta de color azul.

Fuente: (Innovacion Andina, 2007)

Elaborado por: Enma Chicaiza

4.2.2.9. Organigrama estructural

Gráfico 20: Organigrama estructural de la Cooperativa Innovación Andina Ltda.



Fuente: Cooperativa Innovación Andina Ltda.

Elaborado por: Enma Chicaiza

4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.3.1. Objetivos General

Diseñar estrategias de control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Coac “Innovación Andina” Ltda., en el cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

4.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación financiera de la cooperativa.
- Elaborar estrategias crediticias que sean claras y aplicables.
- Presentar estrategias para un manejo eficiente en el área de crédito.

4.3.3. Desarrollo de la Propuesta

4.3.3.1 Análisis de la Situación Financiera

Análisis del índice de Liquidez de la Cooperativa Innovación Andina Ltda

Índice de Liquidez

Mide el nivel de disponibilidad que tiene una institución financiera para atender sus deudas.

$$\text{Ind. Liq} = \frac{\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo}} * 100$$

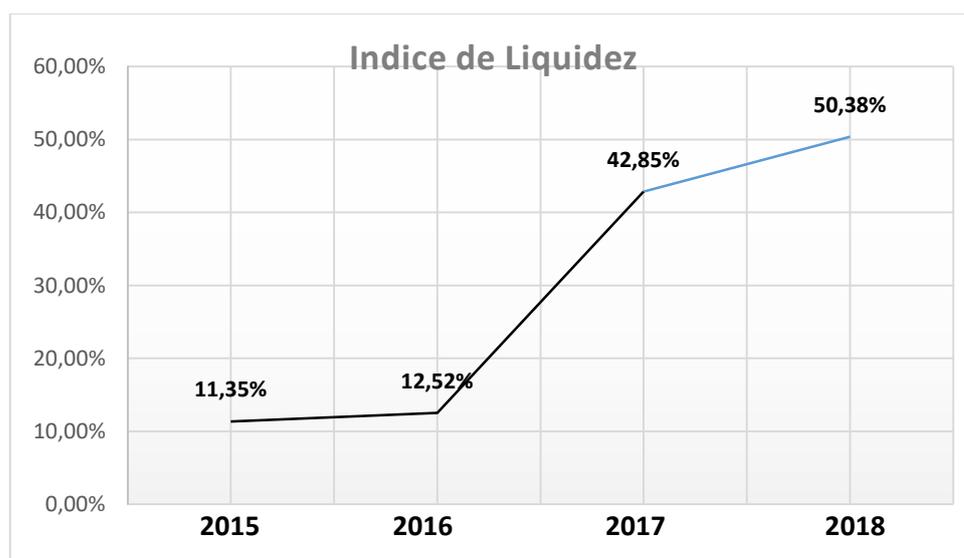
Tabla 26: Índice de Liquidez

Índice	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Fondos disponibles	24.182,47	31.196,65	125.430,30
Inversiones	0	3.125,00	8.135,00
Total Depósitos a corto plazo	213.030,23	274.132,62	311.715,84
Índice de Liquidez %	11,35%	12,52%	42,85%

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 21: Índice de Liquidez



Fuente: Tabla N° 27

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: Podemos notar en relación a los fondos disponibles más la inversiones, frente al total de los depósitos a corto plazo, según el Balance consolidado diciembre del año 2015, se visualiza que existe un porcentaje de liquidez bajo del 11,35%, ya que está por debajo del índice general aceptable del 32,6%, esto refleja que la cooperativa viene teniendo problemas de liquidez ya que es evidente el temor de los directivos por estar en proceso de amenazas.

Análisis: El Índice de liquidez del balance consolidado diciembre del año 2016, presenta un 12,52%, muestra que esta por debajo del índice generalmente aceptado, esto significa que la cooperativa viene teniendo problemas en su liquidez.

Análisis: El Índice de liquidez corresponde al año 2017 de 42,85, presenta un incremento en comparación al año anterior, en este año los problemas de liquidez parecen ser superados puesto que ya está por encima del nivel aceptable para atender sus obligaciones. Según los límites que se han fijado por la SEPS por segmentos de cooperativas, El límite de índice de liquidez es del 32,6% para las Cooperativas del segmento 5. (Ver anexo 1).

Analisis: El índice de liquidez para el periodo 2018 se incrementa al 50,38% en comparación al año anterior, para este año la liquidez superan, puesto que esta por encima del nivel general aceptable, para atender sus obligaciones contraídas.

Analisis por tipos de carteras de créditos de la Coac Innovación Andina Ltda.

- Cartera de crédito 2015

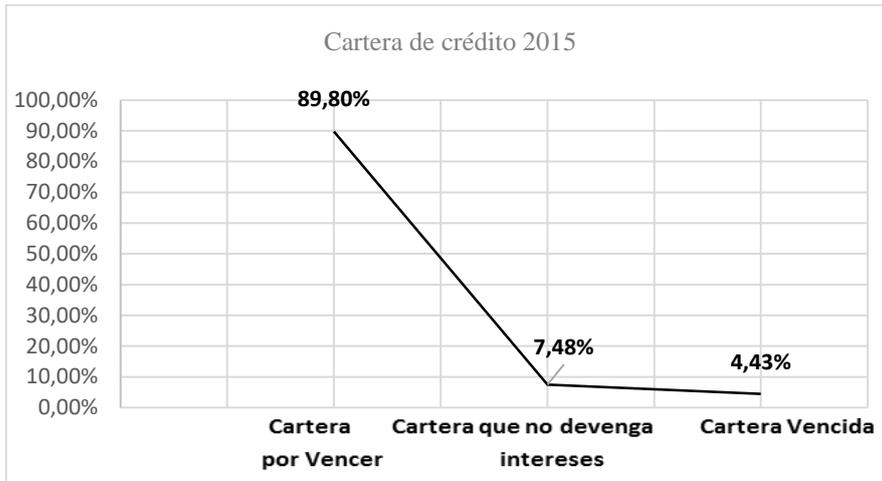
Tabla 27: Tipos de cartera de crédito 2015

Año	Tipo de cartera	Monto	Porcentaje
2015	Cartera por Vencer	\$259.083,12	89,80%
	Cartera no Devenga Intereses	\$21.588,44	7,48%
	Cartera Vencida	\$12.768,66	4,43%
	Total créditos colocados	\$288.515,68	

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina.

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 22: Cartera de crédito 2015



Fuente: Tabla N° 28

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: Del total de la cartera colocada de microcréditos de la cooperativa en el periodo 2015 fue de \$288.515,68, la mayor concentración porcentual del 89,80% fue cartera por vencer, el 7,48% de cartera que no devenga intereses y un 4,43% fue la cartera vencida.

- Cartera de créditos 2016

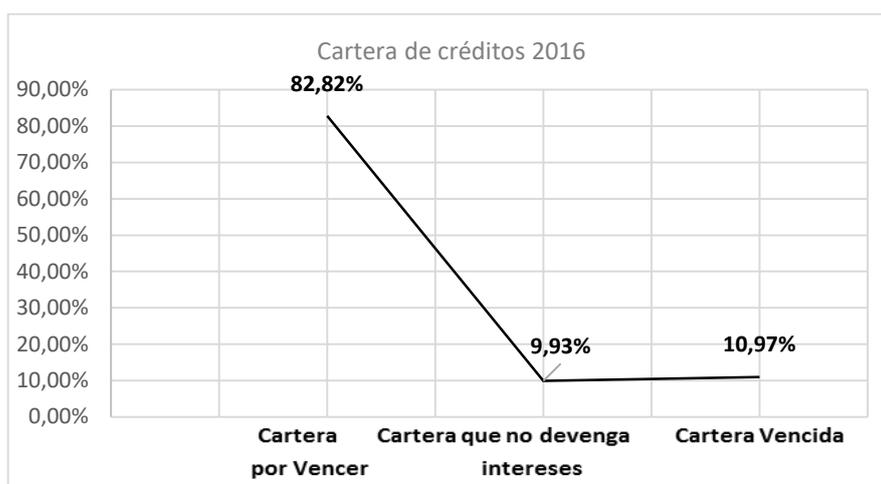
Tabla 28: Tipos de cartera de créditos 2016

Año	Tipo de cartera	Monto	Porcentaje
2016	Cartera por Vencer	\$299.657,13	82,82%
	Cartera no Devenga Intereses	\$35.911,33	9,93%
	Cartera Vencida	\$39.679,02	10,97%
	Total créditos colocados	\$361.181,04	

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina.

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 23: Cartera de crédito 2016



Fuente: Tabla N° 29

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: En el periodo 2016, el total de cartera colocada de microcréditos de la cooperativa fue de \$361.181,04, la mayor parte comprende por un 82,82% de cartera por vencer; el 10,97% de una cartera vencida y un 9,93% de cartera que no devenga intereses.

- Cartera de créditos 2017

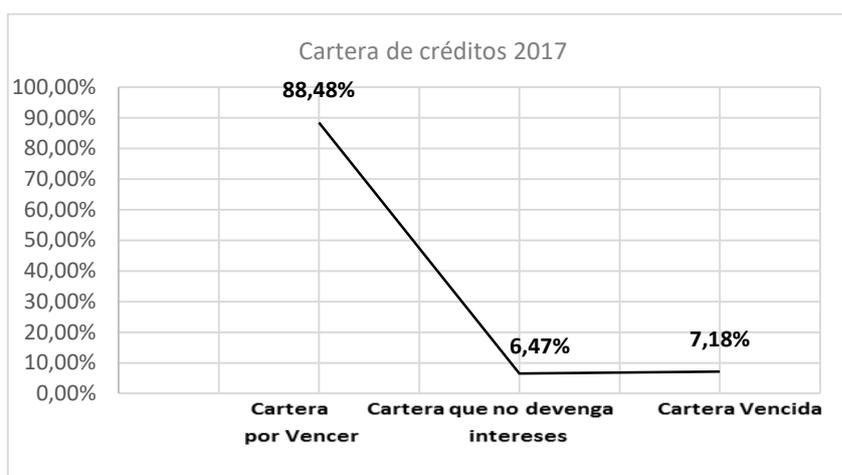
Tabla 29: Tipos de cartera de créditos 2017

Año	Tipo de cartera	Monto	Porcentaje
2017	Cartera por Vencer	\$310.493,50	88,48%
	Cartera no Devenga Intereses	22.690,45	6,47%
	Cartera Vencida	25.197,55	7,18%
	Total créditos colocados	\$350.935,06	

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 24: Cartera de crédito 2017



Fuente: Tabla N° 30

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: En el periodo 2017, el total de cartera colocada de microcreditos de la cooperativa en fue de \$350.935,06, la mayor concentración porcentual del 88,48% registró cartera por vencer, seguido el 7,18% de cartera vencida y finalmente el 6,47% por cartera que no devenga intereses.

Análisis por cartera de créditos de la Cooperativa Innovación Andina Ltda.

- **Cartera por vencer**

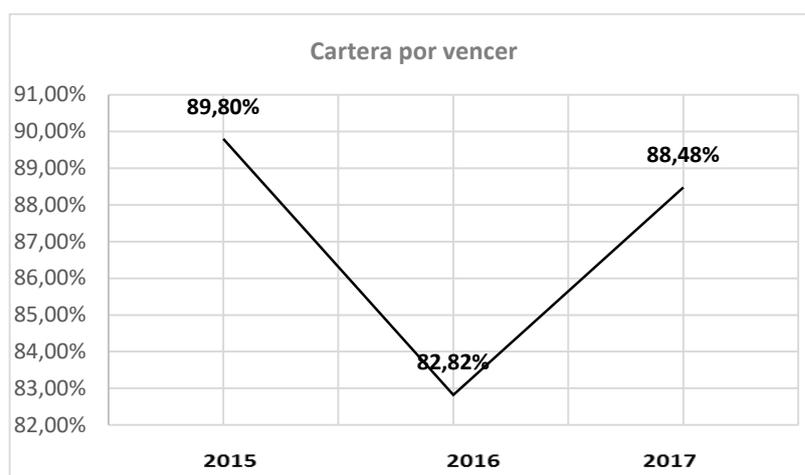
Tabla 30: Tipo de Cartera por vencer

Año	Cartera Colocada	Cartera por Vencer	Porcentaje
2015	\$288.515,68	\$259.083,12	89,80%
2016	\$361.181,04	\$299.657,13	82,82%
2017	\$350.935,06	\$310.493,50	88,48%

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina.

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 25: Cartera por vencer



Fuente: Tabla N° 31

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: En los datos expresados la mayor concentración de cartera por vencer fue en el periodo 2015 se ubicó del 89,80%, para el año 2016 existe decrecimiento de cartera por vencer del 82,82% frente a mayor colocación de crédito de \$361.181,04 y finalmente al periodo 2017 la cartera por vencer fue aumentando al 88,48% a menor colocación de cartera de \$350.935,06, es decir cartera que ha registrado cuentas pendientes de cobro a la fecha establecida.

- **Cartera que no Devenga Intereses**

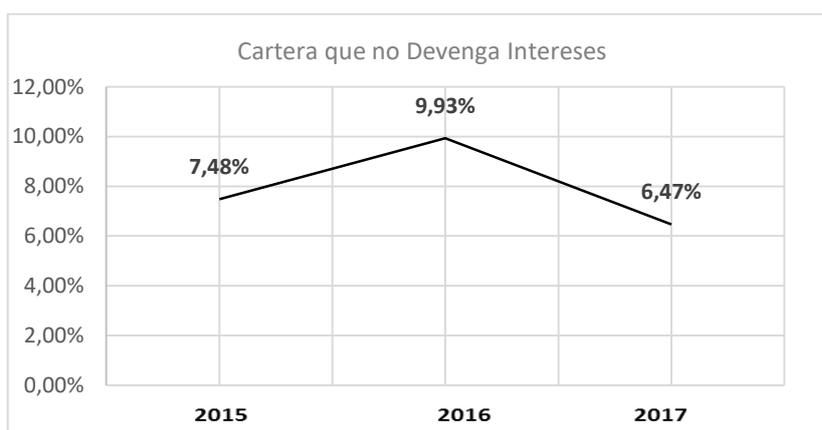
Tabla 31: Tipo de Cartera que no Devenga Intereses

Año	Cartera Colocada	Cartera que no Devenga Intereses	Porcentaje
2015	\$288.515,68	\$21.588,44	7,48%
2016	\$361.181,04	\$35.911,33	9,93%
2017	\$350.935,06	\$22.690,45	6,47%

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina.

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 26: Cartera que no Devenga Intereses



Fuente: Tabla N° 32

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: Con los datos determinados en el grafico, Cartera que no Devenga Intereses en el periodo 2015 se ubicó al 7,48% frente al total de cartera colocada \$288.515,68, seguido el año 2016 ha ido creciendo al 9,93% a mayor colocación de cartera de \$361.181,04 y por ultimo en el periodo 2017 refleja la Cartera que no Devenga Intereses una disminución del 6,47% a menor colocación de créditos \$350.935,06 en comparacion al año anterior.

- **Cartera Vencida**

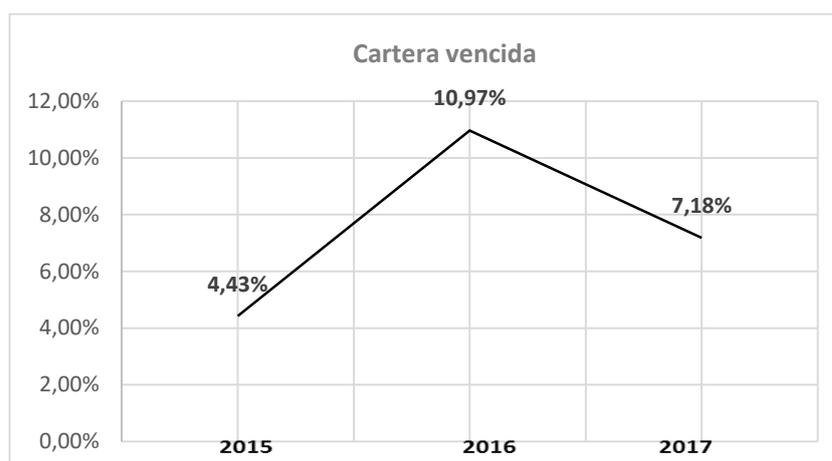
Tabla 32: Tipo de Cartera Vencida

Año	Cartera Colocada	Cartera Vencida	Porcentaje
2015	\$288.515,68	\$12.768,66	4,43%
2016	\$361.181,04	\$39.679,02	10,97%
2017	\$350.935,06	\$25.197,55	7,18%

Fuente: Cartera de créditos COAC. Innovación Andina.

Elaborado por: Enma Chicaiza

Gráfico 27: Cartera vencida



Fuente: Tabla N° 33

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: Observando los datos expresados en el gráfico, en los tres años ha venido presentando la cartera vencida, se debe al mal uso de los recursos crediticios; en el periodo 2015 reflejo cartera vencida del 4,42% frente al total de cartera colocada \$288.515,68; al año 2016 ha ido creciendo al 10,97% cartera en mora debido al incumplimiento de los pagos; mientras al 2017 refleja un decrecimiento de cartera vencida del 7,18% en comparación al año anterior ya que obtuvo menos colocación de cartera \$350.935,06.

4.4. ANÁLISIS FODA

De acuerdo al análisis de la situación actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., se ha determinado los factores internos y externos, de los cuales detallaremos los factores principales para alcanzar el éxito, determinando estrategias esenciales con la gestión adecuada de las fortalezas, aprovechando las ventajas de las oportunidades, optimizando las debilidades y minimizando el impacto de las amenazas.

Tabla 33: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Administración eficaz en el sector cooperativismo.</p> <p>F2. Posicionamiento en el centro de la ciudad de Latacunga.</p> <p>F3. Equipo y sistemas necesarios para dar un buen servicio.</p> <p>F4. Cuenta con liquidez para afrontar obligaciones de corto plazo</p> <p>F5. Competitividad en tasas de interés de acorde al mercado financiero.</p> <p>F6. Productos y servicios disponibles conforme al crecimiento a la demanda.</p>	<p>O1. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios</p> <p>O2. Regularización, supervisión y control de tasas de interés la JRMF.</p> <p>O3. Mejoras de la matriz productiva.</p> <p>O4. Avances Tecnológicos.</p> <p>O5. Crecimiento de la población.</p> <p>O6. Crecimiento de la confianza de la sociedad al sistema cooperativista.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Adaptación a los cambios de los entes reguladores.</p> <p>D2. Falta de asesoramiento a los clientes en invertir el dinero otorgado.</p> <p>D3. Carencia de publicidad para beneficio de la entidad.</p> <p>D4. Personal de trabajo poco capacitado</p> <p>D5. Falta de seguimiento en el proceso de otorgación de crédito.</p>	<p>A1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, de compra y capacidad de ahorro.</p> <p>A2. Competencia entre entidades financieras</p> <p>A3. Cambios en la regulación del Sistema Financiero.</p> <p>A4. Incremento de endeudamiento de socios y clientes</p> <p>A5. Desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago.</p>

Fuente: Coac “Innovación Andina” Ltda.

Elaborado por: Enma Chicaiza

4.4.1. Proceso de calificación de factores internos y externos (EFE, EFI)

FODA Ponderada

Una vez obtenido la matriz FODA, donde se analiza los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, se ha considerado tomar el siguiente paso en donde se evalúa cada factor considerando las siguientes calificaciones.

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito, la suma de todos los pesos es **1**.

Asignación de una calificación que va de 1 a 4, esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor.

Valor específico: Sin importancia 0.00, importante 1.00

Calificación: Se asigna

4 = Muy importante

3 = Importante

2 = Menos importante

1 = No importante

El promedio ponderado debe ser un resultado de **2,5**, si es de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en la empresa. Es decir las estrategias de la entidad permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los efectos negativos de la amenaza.

Tabla 34: Matriz de Evaluación (EFE)

N°	FACTORES	Calificación	Peso	Total Ponderación
	OPORTUNIDADES			
1	O1. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios	3	0,12	0,36
2	O2. Regularización, supervisión y control de tasas de interés la JRMF	3	0,09	0,27
3	O3. Mejoras de la matriz productiva.	3	0,11	0,33
4	O4. Avances Tecnológicos	3	0,10	0,30
5	O5. Crecimiento de la población	3	0,09	0,27
6	O6. Crecimiento de la confianza de la sociedad al sistema cooperativista.	3	0,13	0,39
	Subtotal		0,64	1,92
	AMENAZAS			
1	A1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, de compra y capacidad de ahorro.	2	0,09	0,18
2	A2. Competencia entre entidades financieras	1	0,07	0,07
3	A3. Cambios en la regulación del Sistema Financiero.	1	0,06	0,06
4	A4. Incremento de endeudamiento de socios y clientes.	2	0,07	0,14
5	A5. Desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago.	2	0,07	0,14
	Subtotal		0,36	0,59
	TOTAL		1,00	2,51

Elaboración por: Enma Chicaiza

Análisis

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz EFE es de 2,51, lo que indica que la institución está por encima de la media de 2,50, los factores externos nos da 1,92, dentro de las oportunidades lo que significa que las mismas son mayores que las amenazas que es de 0,59, por consiguiente, se debería aprovechar esta directriz, para incrementar los créditos, recuperar la cartera y mejorar el índice de liquidez.

Se continúa con la asignación de pesos por cada factor.

El peso significa que el valor apunta a que mientras más alto sea el peso, es más importantes el factor para el desempeño de la institución, la sumatoria de pesos es 1.

Se asigna calificación a los factores que va de 1 a 4. El total ponderado puede partir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5, si el total ponderado por muy debajo de 2,5 caracterizan que son débiles, mientras que las calificación muy por arriba de 2,6 indica que la pasión interna es fuerte.

Tabla 35: Matriz de Evaluación (EFI)

N°	FACTORES	Calificación	Valor Específico	Total Ponderación
	FORTALEZAS			
1	F1. Administración eficaz en el sector cooperativismo	3	0,09	0,27
2	F2. Posicionamiento en el centro de la ciudad de Latacunga.	4	0,11	0,44
3	F3. Equipo y sistemas necesarios para dar un buen servicio.	3	0,09	0,27
4	F4. Cuenta con liquidez para afrontar obligaciones de corto plazo	3	0,09	0,27
5	F5. Competitividad en tasas de interés de acuerdo al mercado financiero.	3	0,09	0,27
6	F6. Productos y servicios disponibles conforme al crecimiento a la demanda.	4	0,12	0,48
	Subtotal		0,59	2,00
	DEBILIDADES			

1	D1. Adaptación a los cambios de los entes reguladores.	2	0,08	0,16
2	D2. Falta de asesoramiento a los clientes en invertir el dinero otorgado.	1	0,09	0,09
3	D3. Carencia de publicidad para beneficio de la entidad.	2	0,07	0,14
4	D4. Personal de trabajo poco capacitado	2	0,08	0,16
5	D5. Falta de seguimiento en la otorgación de crédito .	2	0,09	0,18
	Subtotal		0,41	0,73
	TOTAL		1,00	2,73

Elaboración por: Enma Chicaiza

Análisis

La suma de la matriz es de 2,73 superando el promedio que es de 2,5: en cuanto al peso ponderado de las fortalezas con un resultado de 2, lo que significa que la cooperativa tiene mayores fortalezas comparadas a sus debilidades que es de 0,73, por lo tanto, se puede conseguir los objetivos propuestos en el proyecto.

Tabla 36: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTOR EXTERNOS (O-A)</p> <p style="text-align: center;">FACTOR INTERNO (F-D)</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios</p> <p>O2. Regularización, supervisión y control de tasas de interés la JRMF.</p> <p>O3. Mejoras de la matriz productiva.</p> <p>O4. Avances Tecnológicos.</p> <p>O5. Crecimiento de la población.</p> <p>O6. Crecimiento de la confianza de la sociedad al sistema cooperativista.</p>	<p>A1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, de compra y capacidad de ahorro.</p> <p>A2. Competencia entre entidades financieras</p> <p>A3. Cambios en la regulación del Sistema Financiero.</p> <p>A4. Incremento de endeudamiento de socios y clientes</p> <p>A5. Desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
<p>F1. Administración eficaz en el sector cooperativismo.</p> <p>F2. Posicionamiento en el centro de la ciudad de Latacunga.</p> <p>F3. Equipo y sistemas necesarios para dar un buen servicio.</p> <p>F4. Cuenta con liquidez para afrontar obligaciones de corto plazo</p> <p>F5. Competividad en tasas de interés de acorde al mercado financiero.</p>	<p>F1.F2.F3.F5.O2.O3.O4. Aplicación de nuevas políticas de concesión de créditos y cobranza.</p> <p>F4.F5.O1.O5.O6: Creación de un plan de recuperación de cartera.</p>	<p>F5.F4.F6.A1.A2.A4.A5 Incentivos a los socios puntuales en los pagos.</p> <p>F1.F3.F5.A3 Definir instrumentos de apoyo para controlar la información de la cartera vencida a fin de que la información sea clara y confiable.</p>

<p>F6. Productos y servicios disponibles conforme al crecimiento a la demanda.</p>		
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS D.O</p>	<p>ESTRATEGIAS D.A</p>
<p>D1. Adaptación a los cambios de los entes reguladores.</p> <p>D2. Falta de asesoramiento a los clientes en invertir el dinero otorgado.</p> <p>D3. Carencia de publicidad para beneficio de la entidad.</p> <p>D4. Personal de trabajo poco capacitado</p> <p>D5. Falta de seguimiento en el proceso de otorgación de credito.</p>	<p>D2.O5.O6. Educar financieramente sobre la cultura de pago al socio.</p> <p>D3.O3.O5 Implementación de un nuevo proceso de cobranza que incluya las actividades involucradas en la recuperación de cartera.</p> <p>D1.D4.O1.O2.O4. Capacitación al personal del área de créditos para fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones.</p> <p>D1.D5.O3.O6. Evaluación periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de créditos</p>	<p>D1.D2.D3.D4.D5.A2.A3. Aplicación de indicadores de cumplimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera.</p> <p>D2.D5.A1.A2.A3.A4.A5 Definición de medidas para el seguimiento y recuperación de cartera.</p>

Elaborado por: Enma Chicaiza

4.5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Mejorar la gestión de colocación de crédito y cobranza

Estrategia 1: Aplicación de nuevas políticas de créditos y cobranza

Políticas generales de crédito

- Los créditos se otorgarán a personas naturales o jurídicas para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- El créditos podrán ser otorgados a socios de la cooperativa de acuerdo a la capacidad de pago de estos.
- La colocación de crédito deberá evitar la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.
- Las tasas de los créditos que conceda la cooperativa no podrán superar los máximos establecidos para cada segmento por el Banco Central del Ecuador.
- Las políticas deberán estar disponibles para el conocimiento de todo el personal de la cooperativa
- Este manual deberá dar cumplimiento obligatorio a los límites fijados por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Políticas de crédito

Las políticas crediticias deben ser las que mantengan la estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., con el fin de satisfacer las necesidades de los socios o clientes y sujetas al cambio del entorno político, económico y social del país.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda., otorga el siguiente tipo de crédito.

- a) Microcrédito. Es todo préstamo otorgado ya sea persona natural o jurídica o a un grupo de personas con garantías solidarias destinado a financiar actividades en pequeñas escalas de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero, que actúa como prestamista.

Las políticas de crédito deben cumplir las siguientes normas:

- Ofrecer un servicio y atención eficiente al socio o cliente.
- Un socio que tenga relación personal o parentesco con algún miembro del comité de crédito no podrá solicitar un crédito.
- El socio debe entregar la información necesaria para llenar la solicitud de crédito.
- Obtener los respaldos de información financiera para justificar el préstamo para la otorgación del crédito.
- Los créditos otorgados se basaran en el análisis y evaluación de la capacidad de pago por parte del solicitante.
- Los análisis de crédito deben basar en las 5 C del crédito para centrar en los aspectos principalmente de la solvencia de crédito. Con el fin de determinar los participantes a recibir créditos y ser bien colocados.

1. Carácter cualidades de honorabilidad (historial crediticio)
2. Capacidad de pago

3. Colateral como garantías
 4. Capital disposición como respaldo
 5. Condiciones del entorno de economía general (Ver anexo 2)
- Los créditos solicitados, se registrarán por la calificación de nivel de riesgo en función a la morosidad por el artículo 16 de la Resolución No. 357-2017 del 6 de mayo emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Ver Anexo 3)
 - Seleccionar garantes de créditos con la finalidad de reguardar el crédito otorgado y a su vez tenga el suficiente soporte y respaldo.
 - El garante del crédito debe contar como mínimo con la misma capacidad de pago de su garantizado porque representa un soporte para la recuperación del crédito otorgado.
 - Se deberá tener en cuenta en todo momento la relación garantía/obligación del socio.
 - Las garantías hipotecarias constituye derecho que se concede sobre un bien inmueble a la institución con que se contrae una deuda, para que la deuda no sea satisfecha o el compromiso incumplido, tenga la posibilidad de convertirse en propietario y vender dicho inmueble para recuperar el dinero.
 - Las garantías prendarias constituye sobre un bien mueble de una deuda por parte del deudor para asegurar el cumplimiento, en caso de que éste no cumpliera, la institución tiene derecho a enajenar el bien y recuperar así los fondos que le había prestado.
 - Las personas jurídicas que soliciten un crédito se deberá tener en cuenta el nombramiento de su representante legal de la empresa, con el fin de mitigar los riesgos.
 - Comunicar al cliente o socio la aprobación o negación del préstamo.
 - Si el crédito es aprobado se procederá a los respectivos desembolsos adjuntando la documentación tales como: Tabla de amortización, orden de pago y su respectivo pagare las mismas que serán firmadas por el solicitante y los garantes.
 - Para renovar un crédito el socio deberá haber cancelado más del 50% del capital original del crédito.

Políticas de cobranza

Para tener claro de las políticas de crédito y cobranza, dependerá del éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina Ltda.

Para ello es necesario mantener una comunicación adecuada con el cliente, para establecer el momento oportuno de realizar contacto con el cliente; es decir durante el proceso de crédito mediante llamadas telefónicas, SMS, notificaciones escritas, visitas al domicilio o negocio.

- Priorizar la gestión de recuperación de cartera efectiva de acuerdo a las necesidades actuales de la institución.
- El seguimiento de cobranza deberá realizarse antes de la fecha de vencimiento y en forma permanente realizando la gestión de cobranza mediante:
 1. Llamadas telefónicas
 2. Mensajes al celular
 3. Vía Correo electrónico
 4. Visitas al domicilio o negocio
- El oficial de crédito deberá realizar una visita de campo para informar al socio de su cuota de vencimiento cada vez que se incumpla su pago.
- Si el crédito haya caído en mora, esta gestión de cobranza se inicia cuando el socio incumple con el pago de sus obligaciones crediticias y se procederá de la siguiente manera:
 - a. El oficial de crédito deberán aplicar los mecanismos de cobranza: Llamadas telefónicas, visitas al domicilio o negocio del deudor, cuando las cuotas de los créditos se encuentran vencidos de 31 días, si no resulta positivo se procederá visitar a los garantes del solicitante.
 - b. Si el socio (deudor) no responde a los intentos realizados a las llamadas telefónicas y visitas de aviso del incumplimiento de pago, se procederá realizar una notificación

escrita por un plazo de 7 días, si no hay respuestas se realizara, la segunda notificación al socio y copia a los garantes dando un plazo de 15 días que se acerque a cancelar su obligación.

- c. Si el socio (deudor) sigue incumpliendo con su obligación por más de 90 días, deberá pasar el pagare al abogado de la institución para que realice el respectivo trámite judicial con su respectivo informes.
- El Gerente deberá analizar el caso para llegar a cabo la cobranza judicial, luego de la aprobación del gerente se presentara el expediente del crédito que constara el contrato, pagare original, notificaciones escritas tanto del socio y garantes.
- El Abogado procederá la elaboración de la demanda judicial al deudor y garantes, citación judicial.
- Por consiguiente, se establecerá la demanda judicial al deudor y garantes, solicitará la ejecución de garantías para proceder con el juicio.

Responsable: Comité de crédito

Tiempo: Se implementará de forma inmediata a la vez que se colocará un crédito y proceda realizar un seguimiento de cobro.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente y Oficial de crédito

Recursos tecnológicos: Computadora, documentos de respaldo de la información

Financiamiento: Propio

Costo: \$200,00

Responsable del seguimiento: Comité de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Obtener mejores resultados en un 85%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Evaluar las acciones ejecutadas durante la gestión en la recuperación de cartera.

Estrategia 2: Creación de un plan de recuperación de cartera

Las actividades que se desarrollen en el marco de esta estrategia deberán alinearse con las políticas establecidas anteriormente y bajo este esquema las actividades a desarrollarse son:

- Diseñar un plan de recuperación de cartera.
- Instruir continuamente al personal del área de créditos.
- Evaluar permanentemente las acciones ejecutadas por el Gerente, Comités de Crédito, con respecto al cumplimiento de las metas de recuperación de cartera.
- Valorar los resultados obtenidos por los abogados.

Responsable: Gerente y Comité de crédito

Tiempo: Se aplicará en el periodo que se traslade la cartera por vencer a cartera vencida que supere el riesgo A-3

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, oficial de crédito y comité de crédito

Recursos tecnológicos: Computador, suministros de oficina

Financiamiento: Propio

Costo: \$600,00

Responsable del seguimiento: Gerente y Comité de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Será un 85% para lograr los mejores resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Motivar en sus pagos puntuales

Estrategia 3: Incentivos a los socios puntuales

La institución podrá conceder renovaciones del total de la deuda, cuando los socios hayan cancelado de forma puntual el 50% del capital del crédito inicialmente otorgado.

- Renovación de crédito inmediato
- Sin garante
- Bajos intereses

Lo que servirá para fomentar el cumplimiento puntual de los pagos, con incentivos al socio, la misma que tendrá incidencia de manera positiva la cooperativa.

Responsable: Gerente, oficial de crédito

Tiempo: Se aplicará en el momento que el crédito fue cancelado más del 50%.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, oficial de crédito

Recursos tecnológicos: Computador y suministros de oficina

Financiamiento: Propio

Costo: \$300,00

Responsable del seguimiento: Oficial de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Sera un 85% lograr mejores resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Establecer claramente el proceso de gestión de cobranza

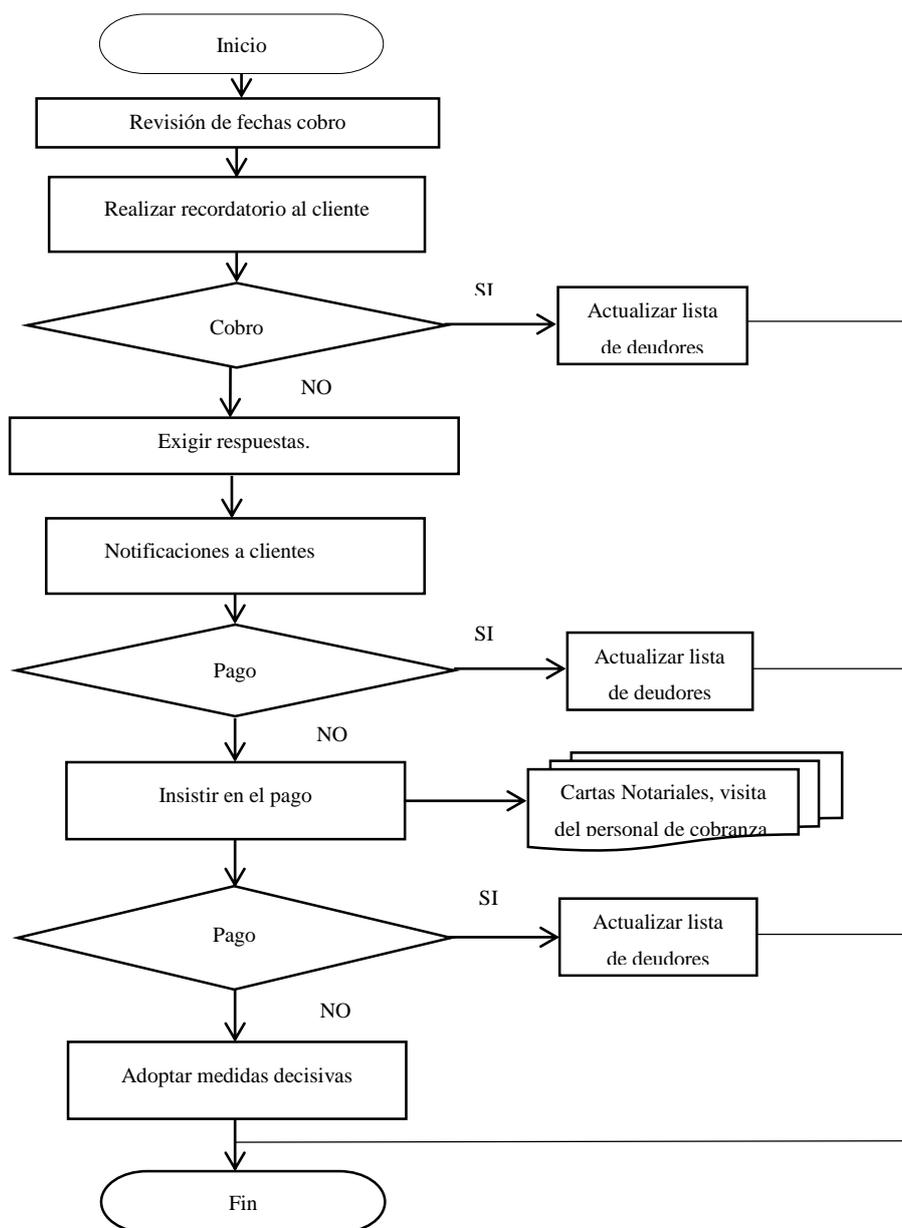
Estrategia 4: Implementación de un nuevo proceso de cobranza que incluya las actividades involucradas en la recuperación de cartera.

Para realizar la gestión de cobranza de la Cooperativa Innovación Andina Ltda., que se propone en el trabajo de investigación, debemos tomar en cuenta los aspectos importantes que son realizar un recordatorio antes de la fecha de cobro, exigir respuestas, incentivar en el pago, adoptar medidas decisivas.

Actividades

- El oficial de crédito deberá revisar fechas de cobro de crédito.
- Realizar recordatorio al cliente, mediante llamada telefónica o mensajes de celular.
- Si el socio cancela actualizar la lista de deudores.
- Si el socio no cancela el monto pendiente, se procede a comunicarse con el socio exigiendo una respuesta a su incumplimiento, enviado notificaciones por escrito.
- Si al realizar estos procedimientos, el socio no cumple con su pago, se insiste en el cobro de la deuda con cartas notariadas, visitas en el domicilio o lugar de trabajo.
- Finalmente, si el socio con todos estos procedimientos no cumple con el compromiso, se procederá a tomar medidas necesarias para el cobro.

Gráfico 28: Flujo grama de proceso de cobranza



Elaborado por: Enma Chicaiza

Responsable: Oficial de crédito

Tiempo: Se aplicará de forma inmediata, a la vez que se realice la gestión de cobro

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Oficial de crédito

Recursos tecnológicos: Computador y suministros de oficina

Financiamiento: Propio

Costo: \$500,00

Responsable del seguimiento: Oficial de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Sera un 85% lograr mejores resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Mejorar el nivel de organización para enfocarse con éxito a los cambios de medios financieros con el fin de prestar un servicio eficiente a los socios.

Estrategia 5: Capacitación al personal del área de créditos para fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones.

Se debe inducir al personal que conforma el área de crédito, los cuales tiene poco conocimiento y experiencia en gestión de cobro lo que resulta crear una gestión efectiva en el control de los procesos de cobranza al igual manera la colocación y recuperación de cartera.

Por ello propongo que se capacite sobre:

- Análisis de créditos ofrecidos
- Trato adecuado a los clientes
- Nuevas técnicas de cobranza

Responsable: Jefe de Talento Humano

Tiempo: Se procederá de forma inmediata para actualizaciones de metodologías de crédito y recuperación de cartera establecido de forma trimestral.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, Oficial de crédito y Asistente de crédito

Recursos tecnológicos: Computadora, proyector

Financiamiento: Propio

Costo: \$700,00

Responsable del seguimiento: Jefe de Talento Humano

Porcentaje de cumplimiento: Capacitar y motivar al personal en un 85%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Evaluar el desempeño del trabajo del personal del área de crédito.

Estrategia 6: Evaluación periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de créditos

El gerente de la Cooperativa será el encargado de evaluar el trabajo realizado por el oficial de crédito y su equipo de trabajo, para el cual se fijara metas de forma mensual a cada uno, a fin de que cumpla con sus labores correspondientes.

Las evaluaciones se lo realizara en forma mensual donde se considerará los siguientes aspectos:

- Porcentajes de créditos entregados.
- Porcentaje de éxito de seguimiento de crédito
- Cobro de crédito en los plazos establecidos, sin generar interés por mora.
- Recuperación de un 85% la cartera vencida.

Responsable: Gerente

Tiempo: Se desarrollará de forma mensual

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, Oficial de crédito y asistente de crédito

Recursos tecnológicos: Computador y suministros de oficina

Financiamiento: Propio

Costo: \$500,00

Responsable del seguimiento: Gerente

Porcentaje de cumplimiento: Será un 85% de lograr los mejores resultados

OBJETIVO ESTRATEGICO 7: Evitar el incremento de morosidad.

Estrategia 7: Educar financieramente sobre la cultura de pago al socio

La mayoría de los socios de la Cooperativa Innovación Anadina Ltda., carecen de culturas de pago por esta razón es necesario darles charla de manera gratuita ya que muchos de ellos fracasan en sus negocios por la mala utilización del dinero:

Las charlas se dictaran sobre:

- Formas de pago
- Inversión de dinero
- Al ahorro
- Beneficios de renovación de nuevos créditos
- Calificación en la Central de riesgo.

Responsable: Oficial de crédito

Tiempo: Se realizará siempre que se otorgue un crédito como parte de la alineación al socio.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Oficial de crédito y socios

Recursos tecnológicos: Computador, suministros de oficina

Financiamiento: Sera financiado por la institución como un servicio adicional gratuito disposición de los socios

Costo: \$300,00

Responsable del seguimiento: Oficial de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Lograr mejores resultados en un 85%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Definir indicadores de desempeño y cumplimiento de procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera.

Estrategia 8: Aplicación de indicadores de cumplimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera.

Es muy significativo tener en cuenta que no se puede evaluar la mejora de un procedimiento sino se puede medir, en base a esto se considera implementar una serie de indicadores que permitan medir tanto la gestión y la recuperación de cartera de créditos.

Indicadores de gestión para el área de créditos:

- **Nivel de aprobación de créditos:** Permite medir al usuario la eficiencia del responsable en la aprobación de crédito del número de solicitudes receptadas en el área de créditos.

$$\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

$$\frac{\text{Número de días de aprobadas}}{\text{Número de días estimados de aprobacion}}$$

- **Nivel de negación de créditos:** Mide al usuario el incumplimiento de algún requisito por parte del socio que no procede la aprobación de crédito.

$$\frac{\text{Número de solicitudes negadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

- **Nivel de cumplimiento colocación de cartera:** Determina el indicador cuando se ha cumplido en forma porcentual los valores que se han presupuestado.

$$\frac{\text{Total cartera otorgada mensual}}{\text{Total de cartera presupuestado}}$$

- **Crecimiento de cartera:** Indicador que permite verificar el porcentaje de crecimiento que ha tenido la institución.

$$\frac{\text{Saldo inicial de cartera} - \text{Saldo final de cartera}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

Indicadores de gestión de cobranza

- **Monto recuperado:** Indicador que permite identificar los valores absolutos de cartera recuperada entre un periodo a otro.

$$\text{Saldo inicial de la cartera vencida} - \text{Saldo final de cartera vencida}$$

- **Cumplimiento de operaciones de crédito:** Indicador que permite analizar en forma vertical cuanto corresponde en proporción a los valores recuperados y confrontar con lo que la institución ha presupuestado.

$$\frac{\text{Monto recuperado mensual}}{\text{Total de cartera presupuestada}}$$

- **Créditos por comenzar juicio.** Indicador que muestra el total de créditos vencidos y determina número de créditos que pasan a un proceso judicial.

$$\text{Total credito vencido} - \text{Total de creditos} * (61 \text{ dias})$$

Responsable: Gerente, Oficial de crédito

Tiempo: Se aplicará a la vez que otorguen créditos y realice la gestión de cobranzas.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, Oficial de crédito

Recursos tecnológicos: Computador y suministros de oficina

Financiamiento: Propio

Costo: \$400,00

Responsable del seguimiento: Oficial de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Controlar el 85% de los resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Controlar el cumplimiento de las obligaciones de pago

Estrategia 9: Definición de medidas para el seguimiento y recuperación de cartera

El seguimiento de crédito es la parte principal de la recuperación de cartera ya que ayuda controlar el cumplimiento de las deudas y el eficiente uso de crédito desde el inicio hasta su terminación.

Esta actividad implica dar un seguimiento al personal de crédito, como el de visitar a los socios sin intención de presionar sino más bien de ver cómo va su inversión y poder asesorar al mismo tiempo.

El seguimiento y recuperación de cartera deberá cumplir los siguientes pasos:

- El oficial de crédito será responsable de estar pendiente al cumplimiento de las cuotas vencidas.
- Estar informado de la permanencia del deudor en la localidad y domicilio registrado en el contrato.
- Inspeccionar los bienes hipotecados y la vigencia de sus valores.
- Será responsable de la calidad de la cartera y será quien establecerá un control y seguimiento de la recuperación de los créditos a través de los reportes emitidos por la cooperativa.

La finalidad de esta gestión es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte a la cartera, si un crédito ha caído en mora es necesario conocer la causa.

Responsable: Gerente, Oficial de crédito

Tiempo: Se procederá cada vez que se otorgue un crédito, una visita mensual por lo menos

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, Oficial de crédito

Recursos tecnológicos: Computador y documentos necesarios de respaldo

Financiamiento: Propio

Costo: \$600,00

Responsable del seguimiento: Oficial de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Controlar la cartera en un 85%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: Asegurar la información de gestión de cartera vencida y por vencer.

Estrategia 10: Definir instrumento de apoyo para controlar la información de la cartera vencida y por vencer fin de que la información sea clara y confiable.

El oficial de crédito deberá elaborar un reporte diarios sobre la situación de la cuentas por cobrar de los socios, que consiste en elaborar la tabla de Excel que contenga la información detallada para que se haga más fácil de controlar la información de la cartera vencida y por vencer.

Para el cumplimiento se propone un modelo de reporte de cartera:

Tabla 37: Reporte de cartera vencida y por vencer

REPORTE DE CARTERA VENCIDA Y POR VENCER DE LA COAC INNOVACION ANDINA LTDA								
Socio	Destino de crédito	Fecha de emisión	Plazo	Fecha de vencimiento	Fecha actual	# de días vencidos	Valor vencido	Observación
Total vencida								

Elaborado por: Enma Chicaiza

Responsable: Oficial de crédito

Tiempo: Se implementará de forma inmediata cuando se realiza el proceso de crédito.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Gerente, Oficial de crédito

Recursos tecnológicos: Computador, suministros de oficina

Financiamiento: Propio

Costo: \$300,00

Responsable del seguimiento: Oficial de crédito

Porcentaje de cumplimiento: Controlar la información en un 85%.

4.6. RESULTADOS ESPERADOS

Con las estrategias planteadas se logrará recuperar cartera vencida en un 85% para el año 2018, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” Ltda., permitiendo incrementar el índice de liquidez.

Tabla 38: Balance General

CUENTA	AÑOS	
	2017	2018
ACTIVOS	\$607.537,28	\$607.537,28
FONDOS DISPONIBLES	\$125.430,30	148.906,54
Caja	\$21.771,07	\$45.247,33
Bancos y otras instituciones financieras	\$102.552,97	\$102.552,97
Efectos de cobro inmediato	\$1.106,26	\$1.106,26
INVERSIONES	\$8.135,00	\$8.135,00
CARTERA DE CRÉDITOS	\$350.935,06	329.517,14
Cartera de créditos para la Microempresa por Vencer	\$310.493,50	\$310.493,50
Cartera de créditos para la Microempresa que no Devenga Intereses	\$22.690,45	\$22.690,45
Cartera de créditos para la Microempresa Vencida	\$25.197,55	\$3.779,63
(Provisiones para créditos incobrables)	\$-7.446,44	\$-7.446,44
CUENTAS POR COBRAR	\$3.900,20	\$1.841,87
Intereses por cobrar de cartera	\$2.421,56	\$363,22
Pago por cuenta de clientes	\$1.342,99	\$1.342,99
Cuentas por cobrar varias	\$135,65	\$135,65
PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$11.163,23	\$11.163,23
Muebles y enseres y equipos de oficina	\$6.145,09	\$6.145,09
Equipo de computación	\$16.129,88	\$16.129,88
Unidades de transporte	\$1.539,20	\$1.539,20
Otros	\$645,84	\$645,84
Depreciación acumulada	\$-13.296,78	\$-13.296,78
OTROS ACTIVOS	\$107.973,49	\$107.973,49
Derechos fiduciarios	\$1.383,16	\$1.383,16
Gastos y pagos anticipados	\$6.405,84	\$6.405,84
Gastos diferidos	\$-84,29	\$-84,29
Transferencias internas	\$96.032,38	\$96.032,38
Otros	\$4.236,40	\$4.236,40
PASIVO	\$534.556,96	\$534.556,96
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$311.715,84	\$311.715,84
Depósitos a la vista	\$169.076,67	\$169.076,67
Depósitos a plazo	\$142.639,17	\$142.639,17
CUENTAS POR PAGAR	\$9.629,78	\$9.629,78
Intereses por pagar	\$139,29	\$139,29

Obligaciones patronales	\$6.050,14	\$6.050,14
Retenciones	\$1.719,73	\$1.719,73
Contribuciones, impuestos	\$170,13	\$170,13
Cuentas por pagar varias	\$1.550,49	\$1.550,49
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$213.211,34	\$213.211,34
PATRIMONIO	\$73.682,84	\$73.682,84
CAPITAL SOCIAL	\$60.945,74	\$60.945,74
Aporte de los socios	\$60.945,74	\$60.945,74
RESERVAS	\$12.604,37	\$12.604,37
OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$132,73	\$132,73
RESULTADOS		
UTILIDAD ACUMULADA	\$702,52	\$702,52
PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD	\$607.537,28	\$607.537,28

Fuente: COAC Innovación Andina

Elaborado por: Enma Chicaiza

Tabla 39: Gestión de cartera recuperada

Ingresos por recuperación	\$23.476,26
Recuperación de cartera	\$21.417,92
Intereses ganados por cartera recuperada	\$2.058,34
(-) Gasto de recuperación de cartera	\$4.400,00
Estrategias de recuperación de cartera	\$4.400,00
Ganancia	\$19.076,26

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis de gestión de Cartera

Se planteó el 85% recuperar la cartera vencida para el periodo 2018, aplicando el plan de estrategias, cuyo gasto es de \$4.400,00, con la recuperación de cartera y sus intereses nos generó liquidez de \$23.476,26, obteniendo una diferencia de \$19.076,26, ya que este beneficio obtenido nos permitirá seguir colocando más créditos y cubrir deudas contraídas.

Tabla 40: Índice de Liquidez al 2018

	Año 2017	Año 2018
Índice de Liquidez %	42,85%	50,38%

Elaborado por: Enma Chicaiza

Análisis: Podemos observar que el índice de liquidez para el año 2018 asciende de 42,85% a un 50,38% permitiendo su nivel de disponibilidad para atender sus deudas contraídas.

Tabla 41: Cronograma de Estrategias y Presupuesto

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN					
					Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Mejorar la gestión de colocación de crédito y cobranza	Aplicación de nuevas políticas de créditos y cobranza	\$200,00	Comité de crédito						
2	Evaluar las acciones ejecutadas durante la gestión de recuperación de cartera.	Creación de un plan de recuperación de cartera	\$600,00	Gerente, y Comité de crédito						
3	Motivar en sus pagos puntuales	Incentivos a los socios puntuales	\$300,00	Gerente, Oficial de crédito						
4	Establecer claramente el proceso de gestión de cobranza	Implementación de un nuevo proceso de cobranza que incluya las actividades involucradas en la recuperación de cartera.	\$500,00	Gerente y Oficial de crédito						
5	Mejorar el nivel de organización para enfocarse con éxito a los cambios de medios financieros con el fin de prestar su servicio eficiente a los socios.	Capacitación al personal del área de créditos para fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones	\$700,00	Jefe de Talento Humano						
6	Evaluar el desempeño del trabajo del personal del área de crédito.	Evaluación periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de créditos.	\$500,00	Gerente						
7	Evitar el incremento de morosidad.	Educar financieramente sobre de la cultura de pago al socio	\$300,00	Oficial de crédito						
8	Definir indicadores de desempeño y cumplimiento de procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera.	Aplicación de indicadores de cumplimiento sobre la gestión de créditos y recuperación de cartera.	\$400,00	Gerente y Oficial de crédito						
9	Controlar el cumplimiento de las obligaciones de pago	Definición de medidas para el seguimiento y recuperación de cartera	\$600,00	Gerente y Oficial de crédito						
10	Asegurar la información de gestión de cartera	Definir instrumento de apoyo para controlar la información de la cartera vencida y por vencer fin de que la información sea clara y confiable.	\$300,00	Oficial de crédito						
TOTAL.			\$4.400,00							

Elaborado por: Enma Chicaiza

CONCLUSIONES

- En la Cooperativa Innovación Andina Ltda., el inadecuado otorgación de crédito ha contribuido el nivel de cartera vencida por lo que es necesario implantar estrategias sujetas a las necesidades de la institución, para mejorar la gestión de cobranza al igual la colocación de créditos, a la vez permitirá una gestión adecuada de recuperación de cartera.
- Los resultados de las encuestas realizados al personal del área de créditos de la cooperativa establecieron pertinente diseñar estrategias que ayudaría controlar la cartera vencida y la principal causa de este problema es la falta de análisis al sujeto de crédito factor que se visualiza en amplia cartera vencida.
- El diseño de estrategias de control y recuperación de cartera, constituye una guía encaminada a la eficiencia del manejo administrativo, financiero y de servicio con la finalidad de crear una adecuada gestión crediticia en los procesos de concesión de créditos y la recuperación de cartera.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que el área de créditos de la COAC Innovación Andina Ltda., priorice las estrategias como una guía para solucionar los problemas operativos que se visualiza en el nivel de cartera vencida y a la vez poner en practica permanentemente las estrategias diseñadas para reducir la cartera vencida.
- El personal encargado de gestión de cobranza deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento, con una visita de campo para informar al socio de su vencimiento de la cuota para asegurar el pago y evitar frenar créditos que caigan en mora.
- Es necesario que la Cooperativa aplique las estrategias propuestas para fomentar la eficiencia de los procesos de otorgación de créditos y recuperar la cartera vencida, misma que permitirá llevar un mejor control de los créditos para de esta manera minimizar los riesgos crediticios, permitiendo lograr un nivel adecuado de liquidez de modo que permita mejorar el crecimiento de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2018). *Plan de actividades de administración y recuperacion de cartera*. Recuperado, de <https://es.scribd.com/document/376529577/Actividad-1-Propuesta-Plan-de-Recuperacion-de-La-Cartera>
- Alejandra, O. (2015). *Analisis de riesgo de liquidez del sector Finaciero Popular y Solidario*. Quito: SEPS.
- Bancoomeva. (2016). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado de <https://www.bancoomeva.com.co/publicaciones.php?id=53464>
- BanEcuador. (03 de 05 de 2017). *Glosarios financieros*. Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/glosario-de-conceptos-basicos/>
- Barboza, F. (2013). *Sistemas de cobranzas estratégicos para moras tempranas*. Recuperado, de <http://blog.inconcertcc.com/4-sistemas-de-cobranzas-estrategicos-para-moras-tempranas>
- Cabezas, L. (2009). *Estrategias para reducir el indice de Morosidad en los microcreditos Comerciales otorgados por el Banco Nacional de Fomento sucursal Zonal. (Tesis de pregrado, ESPOCH)*. Recuperado, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20T00998.pdf>
- Castillo, M. (2013). *Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. En la oficina matriz Chimbo. (Tesis de pregrado, ESPOCH)*. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7093/1/22T0186.pdf>
- Crediriesgo. (2010). *Control y seguimiento de crédito*. Recuperado, de <http://crediriesgo.blogspot.com/2010/05/control-y-seguimiento-del-credito.html>
- Garófalo, C. (2017). *Universidad Superior Politecnica de Chimborazo*. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8017/1/22T0423.pdf>
- González, V. (2016). *Cartera de créditos*. Recuperado, de <http://diccionario.leyderecho.org/cartera-de-creditos/>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2017). *Clasificación de riesgo del créditos*. Recuperado de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion-367-2017-F.pdf?dl=0>

- Llangari, P. (2015). *Proyecto de investigación*. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1462/1/UNACH-FCP-CPA-2015-0001.pdf>
- Pruna, R. (2015). *Proceso de Crédito*. Quito: Mundo empresarial.
- Sanchez, S. (2018). *Estrategia*. Catamoyo: Satori.
- Sánchez, S. (2018). *Estrategias Financieras*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/95810962/estrategias-financieras>
- Superintendencia de Bancos. (2017). *Glosario terminos financieros*. Recuperado, de http://oidprd.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Análisis de riesgo de crédito del Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado, de [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Cre%CC%81dito%20SFPS%20\(Corregido\).pdf/0c32d754-7338-4ee7-b751-a00c74d1f75b](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Cre%CC%81dito%20SFPS%20(Corregido).pdf/0c32d754-7338-4ee7-b751-a00c74d1f75b)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Manual de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Recuperado de https://www.google.com.ec/search?q=manual%2bde%2bcredito%2bcooperativas%2bde%2bahorro&rlz=1c1gcea_enec766ec766&oq=manual%2bde%2bcredito%2bcooperativas%2bde%2bahorro&aqs=chrome..69i57j69i60j0l2.1250j0j4&sourceid=chrome&ie=utf-8
- Tenorio, L. (2010). *Recuperación de cartera vencida*. Jalapa: Crediriesgo.
- Ucha, A. (2015). Riesgo de crédito. *Economipedia*.
- Vásconez, L. (2011). *Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado, de <https://lvasconez.wikispaces.com/file/view/unidad+v+lgva-ifis.pdf>
- Velasco, A. (01 de 03 de 2014). *Terminologia de cobranza*. Recuperado de <http://cobranzassena.blogspot.com/>
- Velez, T. (2012). *Cartera restructurada*. Recuperado, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2496/1/T-UTC-00032.pdf>
- Yausen, P. (2013). *Cartera de Créditos*. Argentina: Santillan.
- Yunius. (2016). *Gestión de cobranza*. Recuperado, de <http://www.yunius.com/control-de-cartera>

ANEXOS

Anexo 1: Reporte de Limites Liquidez

 ESTADO DE SITUACIÓN SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO 30-Jun-17 (Límites en porcentajes)						
Indicadores financieros	Total Segmento 1	Total Segmento 2	Total Segmento 3	Total Segmento 4	Total Segmento 5	Total SFPS
ÍNDICES DE MOROSIDAD						
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	2,8%	48,9%	20,0%	24,4%	25,6%	13,4%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	4,4%	10,2%	9,0%	13,9%	16,5%	6,2%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	1,7%	7,5%	6,0%	11,3%	9,4%	3,3%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	6,9%	11,2%	12,5%	18,7%	19,6%	9,7%
MOROSIDAD CREDITOS EDUCATIVOS	0,0%	5,2%	75,0%	13,1%	4,0%	26,1%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,0450%	11,8521%	10,9930%	16,9145%	18,6028%	7,6895%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	99,9%	110,3%	121,6%	118,3%	109,6%	104,7%
LIQUIDEZ						
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	38,0%	32,4%	30,0%	29,4%	32,6%	35,7%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO						
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	28,5%	64,0%	54,2%	77,3%	64,7%	41,6%

 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEFINICIÓN Y LÍMITES						
RUC:	0	RAZÓN SOCIAL:			0	
SEGMENTO:	0	AÑO		0	MES	
DEFINICIÓN DE INDICADORES Y LÍMITES DE RIESGO						
LIQUIDEZ	INDICADOR DE LIQUIDEZ	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.			$\frac{\text{FONDOS DISPONIBLES + INVERSIONES}}{\text{DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO}}$	

Anexo 2: Descripción de parámetros de las C's del crédito.

C's	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS	PUNTAJE
CARÁCTER 25%	Residencia	Tipo de residencia	Propia Familiar Arrendada	10 puntos 9 puntos 7 puntos
		Tiempo de residencia	Propia 6 meses 7 a 12 meses en adelante	10 puntos 3 puntos 5 puntos
	Negocio	Tiempo del negocio	0 a 12 meses 24 meses en adelante	3 puntos 8 puntos
		Experiencia Crediticia	Experiencia Crediticia en la Institución primer crédito	0 a 4 días 5 a 20 días 46 a 90 días sin experiencia
		Experiencia Crediticia en la Institución ultimo crédito	0 a 4 días 5 a 20 días 46 a 90 días sin experiencia	10 puntos 8 puntos 4 puntos
CAPACIDAD DE PAGO 50%	Gasto / Ingreso Anterior	Gasto / Ingreso Anterior	0% a 49,99% 50% a 54,99% 55% a 58,99% 70% en adelante	10 puntos 9 puntos 8 puntos 1 punto
	Gasto / Ingreso Actual	Gasto / Ingreso Actual	0% a 59,99% 60% a 64,99%	10 puntos 9 puntos
COLATERAL 5%	Garantías	Garantías	Resultado Garantía.	10 puntos
CAPITAL 15%	Endeudamiento Actual	Endeudamiento Actual	0% a 40% 41% a 60% 60% en adelante	10 puntos 5 puntos 1 punto
	Endeudamiento con el crédito	Endeudamiento con el crédito	0% a 50% 51% a 70% 71% en adelante	10 puntos 5 puntos 1 punto
CONDICIONES 5%	Justificación de Ingresos	Justificación de Ingresos	De un mes	
	Ventas o ingresos al mes	Ventas o ingresos al mes	Hasta \$600 \$ 601 a \$ 1.00 \$1.001 \$ 1.500 \$1.501 en adelante	5 puntos 7 puntos 9 puntos 10 puntos

Anexo 3: Criterios de calificación de crédito



Junta de Regulación
Monetaria Financiera



Resolución No. 367-2017-F
Página 3

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda en el caso de grupos no podrá ser superior al diez por ciento (10%) del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al uno por ciento (1%) calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

6.- Sustitúyase el artículo 16 por el siguiente:

"ARTÍCULO 16.- Criterios de calificación: Las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

NIVEL DE RIESGO	CATEGORÍA	PRODUCTIVO, COMERCIAL, ORDINARIO Y PROFITARIO (EMPRESARIAL Y COOPERATIVO)	PRODUCTIVO, COMERCIAL, PROFITARIO (PYME)	MIRO CRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO, PROFITARIO Y EDUCATIVO	VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO E INSTRUMENTADO
		DÍAS DEMOROSIDAD				
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 7	De 0 hasta 9	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 8 hasta 20	De 0 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 25
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 36 hasta 45	De 36 hasta 45	De 36 hasta 45	De 36 hasta 45	De 46 hasta 120
	B-2	De 46 hasta 90	De 46 hasta 90	De 51 hasta 55	De 51 hasta 60	De 121 hasta 180
RIESGO RESERVA	C-1	De 90 hasta 120	De 90 hasta 135	De 60 hasta 60	De 60 hasta 60	De 181 hasta 210
	C-2	De 120 hasta 180	De 120 hasta 135	De 61 hasta 90	De 61 hasta 90	De 211 hasta 270
RIESGO RECALDO	D	De 181 hasta 300	De 136 hasta 180	De 90 hasta 120	De 90 hasta 120	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Más de 300	Más de 180	Más de 120	Más de 120	Más de 450

7.- Sustitúyase la Disposición General Tercera por la siguiente:

"TERCERA.- Las entidades trasladarán la cartera por vencer a cartera vencida cuando la categoría de riesgo sea superior a A-3.

La cartera de crédito adquirida en procesos de liquidación y fusión se mantendrá como cartera por vencer, durante el plazo previsto para la constitución de provisiones en la Disposición General Séptima de la resolución No. 130-2015-F."

8.- Inclúyase en la Disposición Transitoria Tercera luego de "cooperativas de ahorro y crédito", la frase "y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda."

9.- Inclúyase como Disposición Transitoria Quinta la siguiente:

"QUINTA.- Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, aplicarán la presente norma a partir del 1 enero de 2018."

Dirección: Av. 10 de Agosto N11-408 y Bravos, Piso 8
Teléfono: (502-2) 260 8600
www.pntamonetariafinanciera.gob.ec



Anexo 4: Formato de encuestas

- Encuesta dirigida al personal de l área de crédito COAC Innovación Andina Ltda.



ENCUESTAS

Encuesta dirigida al personal del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Innovación Andina" Ltda., del cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Objetivo: Conocer el manejo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Innovación Andina" Ltda.

Coloque una (X) en la respuesta que crea conveniente.

1. ¿La cooperativa cuenta con un manual de procesos y reglamento de la cartera de crédito?

Si		No	
----	--	----	--

2. ¿La cooperativa cuenta con un registro de cartera de crédito por socio, tipo de crédito, monto y plazo?

Si		No	
----	--	----	--

3. ¿Cuáles de las líneas de crédito brinda la Cooperativa y acceden más los socios?

Consumo	
Micro créditos	
Wielenda	

4. ¿El comité de crédito es quien analiza, verifica y autoriza la solicitud de crédito previa a la concesión?

Si		No	
----	--	----	--

5. ¿Cuándo considera un crédito con morosidad luego de un plazo estipulado?

15 a 30 días	
30 a 45 días	
Más de 45 días	

6. ¿Por qué motivo cree Ud. que existen altos números de créditos vencidos?

Créditos mal colocados	
Destino de los créditos	
Economía del país	
Factores externos a la institución	

7. ¿Cree Ud. que las políticas de gestión de recuperación de cartera actuales han tenido buenos resultados?

Si		No	
----	--	----	--

8. ¿Existe un seguimiento a las cuentas vencidas?

Si		No	
----	--	----	--

9. ¿Qué razones usted considera que afectan directamente a la cartera vencida de la Cooperativa?

Falta de control en el departamento de créditos y cobranza	
Falta de procesos para correcta realización de cobros	
Falta de análisis de políticas de crédito por parte del oficial, al otorgar un crédito al socio	

10. ¿Cree Ud., al implementar nuevas estrategias de crédito y cobranza ayudaría a controlar la morosidad de la institución?

Si		No	
----	--	----	--

11. ¿Cuál de las siguientes estrategias. Cree Ud., que mejorara el control y recuperación de cartera vencida?

Llamadas telefónicas	
Visita al socio	
Invidios por correo	
Mensajes por WhatsApp	

12. ¿Al implementar las estrategias para el control y recuperación de cartera vencida aumentará el índice de liquidez de la cooperativa?

Si		No	
----	--	----	--

Gracias por su colaboración

- Encuesta dirigida a los socios en mora de la COAC Innovación Andina Ltda.

ENCUESTAS

Encuesta dirigida para los socios en mora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Innovación Andina" Ltda.

Objetivo: Conocer las causas que generan la morosidad de los socios de la cooperativa.

Edad ----- Sexo F ---- M ----

Coloque una (✓) en la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Cuál de las siguientes alternativas cree usted que es la más adecuada para informarle el retraso de sus pagos?

Antes vencer		Después vencido	
5 a 10 días		15 a 30 días	
más de 10 días		más de 30 días	

2. ¿Cree usted que es necesario se dé el asesor de crédito charla informativo de financiar las formas de pago que ofrecen la cooperativa?

Si		No	
----	--	----	--

3. ¿Por qué motivo cree usted que existe causa de atraso en el pago del crédito?

<input type="checkbox"/>	No tener trabajo estable	
	Sueldo no alcanza	
	Dificultad pago de interés	
	Poca facilidad de pago	
	Precios bajos de sus productos	

4. ¿Usted tiene otra deuda a parte de la adquirida en la cooperativa?

Si		No	
----	--	----	--

5. ¿Usted de cuantos días retrasa en pago de cuota del crédito después del plazo estipulado?

15 a 30 días	
30 a 45 días	
Más de 45 días	

6. ¿Cuál de las siguientes estrategias cree usted considerable que se aplicar en el cobro de la deuda?

Mensaje por WhatsApp anticipando la deuda	
Llamada telefónica	
Cobro en su domicilio	
Envío por E-mail reportes de cuotas a cancelar	
Reconocer y premiar por pagos puntuales de los créditos	
Colocación de banners en la cooperativa para recordatorio sobre pago de crédito	

7. ¿Usted conoce las acciones de incumplimiento de pagos?

Si		No	
----	--	----	--

Gracias por su colaboración

Anexo 5: Balance General COAC Innovación Andina Ltda.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INNOVACION ANDINA LTDA
BALANCE GENERAL
EJERCICIO 12- 2017

11 FONDOS DISPONIBLES		125430,30
1101 CAJA	21771,07	
110105 Efectivo	21771,07	
1103 Bancos y otras instituciones f	102552,97	
110305 Banco central del Ecuador	4953,16	
110310 Bancos e instituciones financi	97599,81	
1104 Efectos de cobro inmediato	1106,26	
110405 Cheques país	1106,26	
13 INVERSIONES		8135,00
1301 Para Negociar De Entidades del Ecuador	8135,00	
130110 De 31 a 90 días	5010,00	
130125 De mas de 360 días	3125,00	
14 CARTERA DE CREDITOS		350935,06
1401 CREDITOS COMERCIALES	0	
140105 De 1 a 30 días	0	
1404 Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	310493,5	
140405 De 1 a 30 días	34449,91	
140410 De 31 a 90 días	45089,26	
140415 De 91 a 180 días	58102,17	
140420 De 181 a 360 días	97787,44	
140425 De más de 360 días	75064,72	
1428 Cartera de Créditos para la Microempresa que no Devenga Interes	22690,45	
141405 De 1 a 30 días	4787,09	
141410 De 31 a 90 días	4333,77	
141415 De 91 a 180 días	5136,02	
141420 De 181 a 360 días	6305,36	
141425 De más de 360 días	2128,21	
1452 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	25197,55	
142405 De 1 a 30 días	479,74	
142410 De 31 a 90 días	4149,86	
142415 De 91 a 180 días	6060,05	
142420 De 181 a 360 días	5203,37	
142425 De más de 360 días	9304,53	
1460 Cartera de Créditos para la Microempresa Refinanciada Vencida	0	
142810 De 31 a 90 días	0	
142815 De 91 a 180 días	0	
142825 De más de 360 días	0	
1499 (Provisiones para creditos inc	-7446,44	
149910 (Cartera de creditos de consum		
149920 (Cartera de creditos para la m	-7446,44	
149930 (Provision general para carter		
16 CUENTAS POR COBRAR		3900,2
1603 Intereses por cobrar de carter	2421,56	
160320 Cartera de creditos para la mi	2421,56	
1614 Pagos por cuenta de clientes	1342,99	

161410 Comisiones	1242,99	
161490 Otros	100,00	
1690 Cuentas por cobrar varias		135,65
169090 Otras	135,65	
18 PROPIEDADES Y EQUIPO		11163,23
1805 Muebles, enseres y equipos de		6145,09
180505 Muebles y enseres de oficina	4894,41	
180510 Equipo de oficina	1250,68	
1806 Equipos de computacion		16129,88
180605 Equipos de computacion	16129,88	
1807 Unidades de transporte		1539,2
180705 Unidades de transporte	1539,2	
1890 Otros		645,84
189010 Biblioteca	85	
189020 Equipo Seguridad y Vigilancia	560,84	
1899 (Depreciacion acumulada)		-13296,78
189915 (Muebles, enseres y equipos de	-3825,09	
189920 (EQUIPOS DE COMPUTACION)	-7856,06	
189925 (Unidades de transporte)	-1615,63	
19 OTROS ACTIVOS		107973,49
1902 Derechos fiduciarios		1383,16
190245 Cuentas por cobrar	1383,16	
1904 Gastos y pagos anticipados		6405,84
190405 Intereses	24,53	
190410 Anticipos a terceros	4961,31	
190490 Otros	1420	
1905 Gastos diferidos		-84,29
190505 Gastos de constitucion y organ	7,36	
190510 Gastos de instalacion	1481	
190520 Programas de computacion	7142,86	
190535 Suministros Diversos	991,12	
190590 Publicidad y Propaganda	699,94	
190599 (Amortizacion acumulada gastos	-10406,57	
1908 Transferencias internas		96032,38
190805 Transferencias la Matriz		
190810 Transferencias Guaytacama	35962,92	
190815 Transferencias La Mana	60069,46	
1990 Otros		4236,4
199010 Impuesto a la Renta	4076,4	
199090 Varias	160	
Total Activos		607537,28
P A S I V O S		
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-311715,84
2101 Depositos a la vista		-169076,67
210135 Depositos de ahorro	-163456,97	
210140 Otros depositos	-5619,7	
2103 Depositos a plazo		-142639,17
210305 De 1 a 30 dias	-58347,42	
210310 De 31 a 90 dias	-26177,97	

210315 De 91 a 180 días	-29279,24	
210320 De 181 a 360 días	-22334,54	
210325 De mas de 361 días	-6500	
25 CUENTAS POR PAGAR		-9010,94
2501 Interes por Pagar		139,29
250105 Depósitos a la Vista		
250115 Depósitos a plazo	139,29	
2503 Obligaciones patronales		-6050,14
250305 Remuneraciones	-24,26	
250310 BENEFICIOS SOCIALES	-4114,35	
250315 Aportes al IESS	-1711,26	
250320 Fondo de reserva IESS	-47,58	
250330 Impuesto a la Renta por Pagar		
250325 Participación a Empleados	-108,94	
250390 Otras	-138,91	
2504 Retenciones		-1719,73
250410 Impuesto a la renta	-1705,69	
250495 Retenciones cooperativas	-14,04	
2505 Contribuciones, impuestos y mu		170,13
250505 Retención en la fuente	-144,69	
250510 Impuesto iva 12%	315,95	
250590 Otras Contribuciones e Impuestos	-1,13	
2590 Cuentas por pagar varias		-1550,49
259050 Otras cuentas por pagar	-1550,49	
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS		-213211,34
2606 Obligaciones con entidades Financieras		-213211,34
260625 De mas de 360 Días	-213211,34	
29 OTROS PASIVOS		0,00
2908 Transferencias Internas		0,00
290810 Transferencias Guaytacama	0,00	
290815 Transferencias La Mana	0,00	
290820 Transferencias Latacunga	0,00	
	Total Pasivos	-533938,12
P A T R I M O N I O		
31 CAPITAL SOCIAL		-60945,74
3103 Aportes de socios		-60945,74
310305 Certificados Aportacion	-60945,74	
33 RESERVAS		-12604,37
3301 Legales		-6461,38
330105 Legales	-258,44	
3301010 Fondo Irrepartible	-3724,33	
330115 Prevision y asistencia social	-178,61	
3303 Especiales		-6142,99
330305 A disposicion de la Junta Gene	-6142,99	
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES		-132,73
3402 Donaciones		-132,73
340205 Donaciones	-132,73	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INNOVACION ANDINA LTDA
BALANCE GENERAL
EJERCICIO 12- 2016

11 FONDOS DISPONIBLES		31196,65
1101 CAJA	16358,48	
110105 Efectivo	16358,48	
1103 Bancos y otras instituciones f	13731,91	
110305 Banco central del Ecuador	6568,03	
110310 Bancos e instituciones financi	7163,88	
1104 Efectos de cobro inmediato	1106,26	
110405 Cheques pais	1106,26	
13 INVERSIONES		3125,00
1301 Para Negociar De Entidaes del Ecuador	3125,00	
130110 De 31 a 90 días	0,00	
130125 De mas de 360 días	3125,00	
14 CARTERA DE CREDITOS		361801,04
1401 CREDITOS COMERCIALES	0	
140105 De 1 a 30 días	0	
1404 Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer	299657,13	
140405 De 1 a 30 días	46198,88	
140410 De 31 a 90 días	62057,3	
140415 De 91 a 180 días	63939,54	
140420 De 181 a 360 días	77630,51	
140425 De más de 360 días	49830,9	
1428 Cartera de Créditos para la Microempresa que no Devenga Interes	35911,33	
141405 De 1 a 30 días	5213,26	
141410 De 31 a 90 días	5508,17	
141415 De 91 a 180 días	6416,96	
141420 De 181 a 360 días	9052,17	
141425 De más de 360 días	9720,77	
1452 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida	39679,02	
142405 De 1 a 30 días	1764,49	
142410 De 31 a 90 días	3503,94	
142415 De 91 a 180 días	4735,51	
142420 De 181 a 360 días	10940,05	
142425 De más de 360 días	18735,03	
1460 Cartera de Créditos para la Microempresa Refinanciada Vencida	0	
142810 De 31 a 90 días	0	
142815 De 91 a 180 días	0	
142825 De más de 360 días	0	
1499 (Provisiones para créditos inc	-13446,44	
149910 (Cartera de creditos de consum		
149920 (Cartera de creditos para la m	-13446,44	
149930 (Provision general para carter		
16 CUENTAS POR COBRAR		2262,91
1603 Intereses por cobrar de carter	2762,91	
160320 Cartera de creditos para la mi	2762,91	
1614 Pagos por cuenta de clientes	1091,69	

161410 Comisiones	991,69	
161490 Otros	100,00	
1690 Cuentas por cobrar varias		135,65
169090 Otras	135,65	
1699 Provision de Cuentas Por Cobrar		-1727,34
196610 Provision de Cuentas Por Cobrar	-1727,34	
18 PROPIEDADES Y EQUIPO		10627,85
1805 Muebles, enseres y equipos de		6897,87
180505 Muebles y enseres de oficina	4985,66	
180510 Equipo de oficina	1912,21	
1806 Equipos de computacion		16205,88
180605 Equipos de computacion	16205,88	
1807 Unidades de transporte		1539,2
180705 Unidades de transporte	1539,2	
1890 Otros		645,84
189010 Biblioteca	85	
189020 Equipo Seguridad y Vigiilancia	560,84	
1899 (Depreciacion acumulada)		-14660,94
189915 (Muebles, enseres y equipos de	-4466,26	
189920 (EQUIPOS DE COMPUTACION)	-8579,05	
189925 (Unidades de transporte)	-1615,63	
19 OTROS ACTIVOS		164777,91
1902 Derechos fiduciarios		1383,16
190245 Cuentas por cobrar	1383,16	
1904 Gastos y pagos anticipados		6405,84
190405 Intereses	24,53	
190410 Anticipos a terceros	4961,31	
190490 Otros	1420	
1905 Gastos diferidos		-84,29
190505 Gastos de constitucion y organ	7,36	
190510 Gastos de instalacion	1481	
190520 Programas de computacion	7142,86	
190535 Suministros Diversos	991,12	
190590 Publicidad y Propaganda	699,94	
190599 (Amortizacion acumulada gastos	-10406,57	
1908 Transferencias internas		151422,82
190805 Transferencias la Matriz		
190810 Transferencias Guaytacama	54391,66	
190815 Transferencias La Mana	97031,16	
1990 Otros		5650,38
199010 Impuesto a la Renta	5490,38	
199090 Varias	160	
Total Activos		573791,36
P A S I V O S		
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-274132,62
2101 Depositos a la vista		-150085,32
210135 Depositos de ahorro	-150085,32	
210140 Otros depositos		
2103 Depositos a plazo		-124047,30

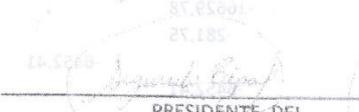
210305 De 1 a 30 días	-23269,44	
210310 De 31 a 90 días	-50530,00	
210315 De 91 a 180 días	-19000,00	
210320 De 181 a 360 días	-31247,86	
210325 De mas de 361 días	0,00	
25 CUENTAS POR PAGAR		-11159,87
2501 Interes por Pagar	-1014,35	
250105 Depositos a la Vista		
250115 Depositos a plazo	-1014,35	
2503 Obligaciones patronales		-6205,5
250305 Remuneraciones	853,06	
250310 BENEFICIOS SOCIALES	-4889,97	
250315 Aportes al IESS	-1767,1	
250320 Fondo de reserva IESS	30,63	
250325 Participacion a Empleados	-293,21	
250330 Impuesto a la Renta por Pagar	0	
250390 Otras	-138,91	
2504 Retenciones		-2186,22
250410 Impuesto a la renta	-2172,18	
250495 Retenciones cooperativas	-14,04	
2505 Contribuciones, impuestos y mu		9,01
250505 Retencion en la fuente	-421,04	
250510 Impuesto Iva 12%	420,95	
250590 Otras Contribuciones e Impuestos	9,1	
2590 Cuentas por pagar varias		-1762,81
259090 Otras cuentas por pagar	-1762,81	
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS		-198580,95
2606 Obligaciones con entidades Financieras		-198580,95
260625 De mas de 360 Días	-198580,95	
29 OTROS PASIVOS		0,00
2908 Transferencias Internas	0,00	
290810 Transferencias Guaytacama	0,00	
290815 Transferencias La Mana	0,00	
290820 Transferencias Latacunga	0,00	
Total Pasivos		-483873,44

PATRIMONIO

31 CAPITAL SOCIAL		-62842,32
3103 Aportes de socios		-62842,32
310305 Certificados Aportacion	-62842,32	
33 RESERVAS		-26851,48
3301 Legales		-20399,07
330105 Legales	-3487,54	
3301010 Fondo Irrepartible	-16629,78	
330115 Prevision y asistencia social	-281,75	
3303 Especiales		-6452,41
330305 A disposicion de la Junta Gene	-6452,41	
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES		-132,73

3402 Donaciones		-132,73	
340205 Donaciones		-132,73	
36 RESULTADOS			0
3603 UTILIDADES ACUMULADAS		0	
360305 Utilidades Acumuladas		0	
3604 (PERDIDAS ACUMULADAS)		0	
360405 (Perdidas Acumuladas)		0	
CUENTAS DE ORDEN			
71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			18216,52
7109 Intereses, comisiones e ingresos			
710920 Cartera de creditos pa	8154,38		
710925 Cartera de creditos re	62,14		
7190 Otras cuentas de orden deudora			
719005 Cobertura de seguros	10000,00		
72 DEUDORAS POR CONTRA			-18216,52
7209 Intereses en suspenso			
720920 Cartera de creditos pa	8154,38		
720925 Cartera de creditos re	62,14		
7290 Otras cuentas de orden deudora			
729005 Cobertura de Seguros	10000,00		
73 ACREEDORAS POR CONTRA			532606
7301 Valores y bienes recibidos de			
730110 Valores y bienes recid tercero	532606,00		
74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			-532606
7401 Valores y bienes recibidos de			
740110 Documentos en garantia	532606,00		
Total CUENTAS DE ORDEN	0,00		0,00

PATRIMONIO

 _____ GERENTE	 _____ CONTADOR
 _____ PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	 _____ PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INNOVACION ANDINA LTDA****BALANCE GENERAL
EJERCICIO 12- 2015**

11 FONDOS DISPONIBLES		24182,47
1101 CAJA		
110105 Efectivo	22662,23	
1103 Bancos y otras instituciones f		413,98
110305 Banco central del Ecuador	410,32	
110310 Bancos e instituciones financi	3,66	
1104 Efectos de cobro inmediato		1106,26
110405 Cheques pais	1106,26	
14 CARTERA DE CREDITOS		288515,68
1401 CREDITOS COMERCIALES		0
140105 De 1 a 30 días	0	
1404 Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer		259083,12
140405 De 1 a 30 días	24222,29	
140410 De 31 a 90 días	42377,66	
140415 De 91 a 180 días	49971,06	
140420 De 181 a 360 días	74085,62	
140425 De más de 360 días	68426,49	
1428 Cartera de Créditos para la Microempresa que no Devenga Interes		21588,44
141405 De 1 a 30 días	4120,27	
141410 De 31 a 90 días	3494,05	
141415 De 91 a 180 días	5012,61	
141420 De 181 a 360 días	4695,27	
141425 De más de 360 días	4266,24	
1452 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida		12768,66
142405 De 1 a 30 días	479,74	
142410 De 31 a 90 días	3106,24	
142415 De 91 a 180 días	3007,91	
142420 De 181 a 360 días	3838,28	
142425 De más de 360 días	2336,49	
1460 Cartera de Créditos para la Microempresa Refinanciada Vencida		0
142810 De 31 a 90 días	0	
142815 De 91 a 180 días	0	
142825 De más de 360 días	0	
1499 (Provisiones para creditos inc		-4924,54
149910 (Cartera de creditos de consum		
149920 (Cartera de creditos para la m	-4924,54	
149930 (Provision general para carter		
16 CUENTAS POR COBRAR		3903,33
1603 Intereses por cobrar de carter		2675,99
160320 Cartera de creditos para la mi	2675,99	
1614 Pagos por cuenta de clientes		1091,69
161410 Comisiones	991,69	
161490 Otros	100	
1690 Cuentas por cobrar varias		135,65
169090 Otras	135,65	

18 PROPIEDADES Y EQUIPO		10445,81
1805 Muebles, enseres y equipos de		6065,09
180505 Muebles y enseres de oficina	4814,41	
180510 Equipo de oficina	1250,68	
1806 Equipos de computacion		14405,88
180605 Equipos de computacion	14405,88	
1807 Unidades de transporte		1539,2
180705 Unidades de transporte	1539,2	
1890 Otros		645,84
189010 Biblioteca	85	
189020 Equipo Seguridad y Vijilancia	560,84	
1899 (Depreciacion acumulada)		-12210,2
189915 (Muebles, enseres y equipos de	-3227,65	
189920 (EQUIPOS DE COMPUTACION)	-7366,92	
189925 (Unidades de transporte)	-1615,63	
19 OTROS ACTIVOS		94728,52
1902 Derechos fiduciarios		1383,16
190245 Cuentas por cobrar	1383,16	
1904 Gastos y pagos anticipados		6405,84
190405 Intereses	24,53	
190410 Anticipos a terceros	4961,31	
190490 Otros	1420	
1905 Gastos diferidos		-84,29
190505 Gastos de constitucion y organ	7,36	
190510 Gastos de instalacion	1481	
190520 Programas de computacion	7142,86	
190535 Suministros Diversos	991,12	
190590 Publicidad y Propaganda	699,94	
190599 (Amortizacion acumulada gastos	-10406,57	
1908 Transferencias internas		83656,89
190805 Transferencias la Matriz		
190810 Transferencias Guaytacama	23442,02	
190815 Transferencias La Mana	60214,87	
1990 Otros		3366,92
199010 Impuesto a la Renta	3206,92	
199090 Varias	160	
	Total Activos	1008656,25
P A S I V O S		
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-213030,23
2101 Depositos a la vista		-107876,89
210135 Depositos de ahorro	-102257,19	
210140 Otros depositos	-5619,7	
2103 Depositos a plazo		-105153,34
210305 De 1 a 30 dias	-32857,54	
210310 De 31 a 90 dias	-21600,97	
210315 De 91 a 180 dias	-20279,12	
210320 De 181 a 360 dias	-29115,71	
210325 De mas de 361 dias	-1300	

25 CUENTAS POR PAGAR			-10654,05
2501 Interes por Pagar		-645,88	
250105 Depósitos a la Vista			
250115 Depósitos a plazo		-645,88	
2503 Obligaciones patronales			-7702,06
250305 Remuneraciones		-1381,91	
250310 BENEFICIOS SOCIALES		-4597,81	
250315 Aportes al IESS		-1631,25	
250320 Fondo de reserva IESS		47,82	
250330 Impuesto a la Renta por Pagar			
250325 Participación a Empleados			
250390 Otras		-138,91	
2504 Retenciones			-1411,78
250410 Impuesto a la renta		-1397,74	
250495 Retenciones cooperativas		-14,04	
2505 Contribuciones, impuestos y mu			133,63
250505 Retención en la fuente		4,43	
250510 Impuesto Iva 12%		129,2	
2590 Cuentas por pagar varias			-1027,96
259090 Otras cuentas por pagar		-1027,96	
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS			-131930,93
2606 Obligaciones con entidades Financieras			-131930,93
260625 De mas de 360 Días		-131930,93	
29 OTROS PASIVOS			0,00
2908 Transferencias Internas		0,00	
290810 Transferencias Guaytacama	0,00		
290815 Transferencias La Mana	0,00		
290820 Transferencias Latacunga	0,00		
Total Pasivos			-355615,21

PATRIMONIO

31 CAPITAL SOCIAL			-56772,51
3103 Aportes de socios			-56772,51
310305 Certificados Aportacion		-56772,51	
33 RESERVAS			-9010,36
3301 Legales			-3090,94
330105 Legales		-2121,08	
3301010 Fondo Irrepartible		-688,11	
330115 Prevision y asistencia social		-281,75	
3303 Especiales			-5919,42
330305 A disposicion de la Junta Gene		-5919,42	
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES			-132,73
3402 Donaciones			-132,73
340205 Donaciones		-132,73	
36 RESULTADOS			597,84
3603 UTILIDADES ACUMULADAS			-455,95
360305 Utilidades Acumuladas		-455,95	
3604 (PERDIDAS ACUMULADAS)			1053,79
360405 (Perdidas Acumuladas)		1053,79	

Total Patrimonio USD. -65317,76
 Excedente Periodo USD. -842,84
 Total Psv. & Patr. USD. -421775,81

CUENTAS DE ORDEN

71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

- 7109 Intereses, comisiones e ingresos
 - 710920 Cartera de creditos pa
 - 710925 Cartera de creditos re
- 7190 Otras cuentas de orden deudora
 - 719005 Cobertura de seguros

72 DEUDORAS POR CONTRA

- 7209 Intereses en suspenso
 - 720920 Cartera de creditos pa
 - 720925 Cartera de creditos re
- 7290 Otras cuentas de orden deudora
 - 729005 Cobertura de Seguros

73 ACREEDORAS POR CONTRA

- 7301 Valores y bienes recibidos de
 - 730110 Valores y bienes recibidos de tercero

74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

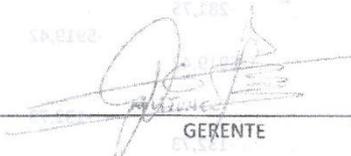
- 7401 Valores y bienes recibidos de
 - 740110 Documentos en garantia

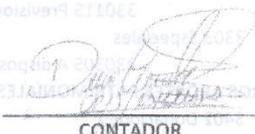
Total CUENTAS DE ORDEN 0,00

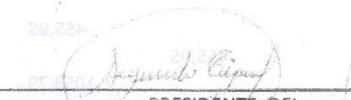
12858,68
 2858,68
 2796,54
 62,14
 10000
 10000
 -2858,68
 -2796,54
 -62,14
 -10000
 -10000
 367173,8
 367173,8
 -367173,8
 -367173,8

0,00

PATRIMONIO


 GERENTE


 CONTADOR


 PRESIDENTE DEL
 CONSEJO DE ADMINISTRACION




 PRESIDENTE DEL
 CONSEJO DE VIGILANCIA