



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA FINANCIERA

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA REDUCIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MAQUITA CUSHUN LTDA.”, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2018-2023.

AUTORA:

ALBA MARICELA RONQUILLO TIBAN

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sta. ALBA MARICELA RONQUILLO TIBAN, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello

DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, ALBA MARICELA RONQUILLO TIBAN, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son autorizados y únicos. Los textos utilizados constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados

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

Riobamba, 23 de Enero del 2019

ALBA MARICELA RONQUILLO TIBAN

C .C: 180446271-9

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida por ayudarme a enfrentar cada obstáculo y lograrlo por más difícil que lo sea.

Quiero dedicar con mucho cariño a mis padres por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

A mi hijo, Ariel Alejandro; el amor de mi vida, llegaste no para cambiar mis planes sino para hacerme más fuerte, eres mi inspiración que siendo tan pequeño me enseñaste a insistir, resistir, persistir y nunca desistir. A ti y más que a ti te dedico esto.

A mi esposo Robinson, mi compañero; gracias por la paciencia y la comprensión por levantarme el ánimo e impulsarme a seguir sin rendirme. Por el amor, el cariño que me ha brindado siempre a ti te dedico esto.

Alba Maricela Ronquillo Tibán.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ayudo a pasar esta travesía con su sabiduría y fortaleza a no darme por vencida y enfrentar cada obstáculo que encontré en este largo caminar.

A mis padres, por el sacrificio de educarme e inculcarme valores como el respeto, la responsabilidad y la humanidad. Gracias por su comprensión y amor.

A mi familia que estuvieron pendientes de mí y mi hijo. Gracias a todos quienes hicieron mucho por mí desde pequeña y por cuidar de mi hijo en especial a Rosa, Wilson, Dayana, Robinson y Hernan.

Un afectuoso agradecimiento a la Ing. María Auxiliadora Falconí y al Ing. Edison Ruperto Carrillo, por su valiosa dirección y asesoría en el presente trabajo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la carrera de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por la preparación y los conocimientos impartidos a través de sus docentes.

A todos mil gracias y que Dios los bendiga.

Alba Maricela Ronquillo Tibán.

ÍNDICE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice contenido.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.1.3 Sistematización del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2 MARCO TEÓRICO.....	11
2.2.1 Cooperativas de ahorro y crédito.....	11
2.2.2 Tipos de Cooperativas.....	12
2.2.3 Características de las Cooperativas.....	14
2.2.4 La morosidad.....	15
2.2.5 Crédito.....	17
2.2.6 Gestión financiera.....	35
2.2.7 Gestión de cobranzas.....	36
2.2.8 Estrategias.....	39

2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.4	IDEA A DEFENDER.....	47
2.5	VII VARIABLES.....	47
2.5.1	Variable Independiente.....	47
2.5.2	Variable Dependiente.....	47
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	50
3.4.1	Métodos.....	50
3.4.2	Técnicas.....	50
3.4.3	Instrumentos.....	51
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
3.5.1	Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.	59
3.5.2	Entrevista aplicada al personal del departamento de crédito.	61
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	62
4.1	TÍTULO.....	62
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	62
4.2.1	Planificación estratégica de la Cooperativa.....	62
4.2.2	Estructura del diseño de estrategias.....	69
4.2.3	Programación.....	70
4.2.4	Alcance.....	70
4.2.5	Actividades a desarrollarse.....	70
	CONCLUSIONES.....	129
	RECOMENDACIONES.....	130
	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera en riesgo en línea.....	3
Tabla 2: Indicadores de la Cartera de Créditos.....	21
Tabla 3: Límites de crédito para operaciones	26
Tabla 4: Cupos de crédito para la administración.....	26
Tabla 5: Nivel de Riesgo	26
Tabla 6: Límites de Endeudamiento Grupal.....	28
Tabla 7: Límites de endeudamiento individual.....	28
Tabla 8: Límites de endeudamiento individual.....	29
Tabla 9: Calificación de cartera	30
Tabla 10: Genero de personas encuestadas	52
Tabla 11: Variable a considerar al momento de solicitar un crédito.....	53
Tabla 12: Accedió alguno de estos créditos	54
Tabla 13: Cómo califica la atención recibido al solicitar un crédito.....	55
Tabla 14: Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa.....	56
Tabla 15: Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito.....	57
Tabla 16: Variables que contribuyen al incremento de la cartera vencida.....	58
Tabla 17: Servicios financiero y cooperativos.....	67
Tabla 18: Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.	68
Tabla 19: Fondos Disponibles	80
Tabla 20: Cartera de créditos	81
Tabla 21: Obligaciones con el público 2016	81
Tabla 22: Capital social	82
Tabla 23: Fondos disponibles 2016-2017.....	89
Tabla 24: Cartera de créditos 2016-2017	89
Tabla 25: Obligaciones con el público 2016 - 2017.....	90
Tabla 26: Capital social 2016-2017	91
Tabla 27: Cartera de créditos	91
Tabla 28: Cartera en riesgo total \$	92
Tabla 29: Índice de morosidad año 2017.....	92
Tabla 30: Estructura y análisis de la cartera de crédito	93

Tabla 31: Índice de morosidad.....	93
Tabla 32: Provisión	93
Tabla 33: Rentabilidad sobre patrimonio	94
Tabla 34: Rendimiento sobre los activos.....	94
Tabla 35: Liquidez	95
Tabla 36: Liquidez ampliada	95
Tabla 37: Razón de autonomía	96
Tabla 38: Acciones para prevenir la morosidad.....	98
Tabla 39: Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas	98
Tabla 40: Acciones para otorgar créditos	99
Tabla 41: Evolución de las carteras en años anteriores	101
Tabla 42: Estrategias de cobranza para reducir la morosidad	102
Tabla 43: Procedimientos de cobranzas	104
Tabla 44: Cobranza preventiva	105
Tabla 45: Procedimiento de cobros de 1 a 15 días.....	107
Tabla 46: Procedimiento de cobros judiciales	110
Tabla 47: Proyección financiera de la cartera vencida.....	115
Tabla 48: Porcentaje propuesto de disminución	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Proceso de Planificación Estratégica	41
Gráfico 2:	Genero de personas encuestadas.....	52
Gráfico 3:	Variable a considerar al momento de solicitar un crédito.....	53
Gráfico 4:	Accedió alguno de estos créditos.....	54
Gráfico 5:	Cómo califica la atención recibido al solicitar un crédito.....	55
Gráfico 6:	Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa	56
Gráfico 7:	Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito.....	57
Gráfico 8:	Variables que contribuyen al incremento de la cartera vencida	58
Gráfico 20:	Estructura organizacional de COAC.Maquita Cushun Ltda.	65
Gráfico 21:	Organigrama estructural oficinas operativas	66
Gráfico 22:	Límite y periodo de tiempo para créditos	67
Gráfico 32:	Interrelación de las Unidades Administrativas.....	97
Gráfico 33:	Procedimiento de cobranza preventiva	106
Gráfico 34:	Procedimiento de cobranza extrajudicial	109
Gráfico 35:	Procedimiento cobros judiciales	111
Gráfico 36:	Sistema de evaluación.....	128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun.....	133
Anexo 2:	Encuesta aplicada al personal del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda	134
Anexo 3:	Encuesta aplicada a los socios de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.....	135

RESUMEN

El Diseño de estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, año 2018-2023. Tiene como finalidad reducir el índice de morosidad de la institución, para su desarrollo se utilizaron técnicas como: cuestionarios aplicados a los socios y análisis de los estados financieros, así como una evaluación de la cartera de crédito en base al análisis financiero vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2016-2017, así se determinaron los indicadores financieros que permitieron conocer la situación financiera de la cooperativa. Encontrándose los siguientes hallazgos: la entidad no cuenta con políticas y estrategias que le permita disminuir el riesgo crediticio y llevar una adecuada administración del área de créditos y cobranzas, además no existe un cronograma de capacitación para los funcionarios, por otra parte la cartera vencida llevó analizar los diferentes factores que inciden en la morosidad del crédito. Con lo mencionado anteriormente la institución necesita que se constituya una guía dirigida a la eficiencia del manejo administrativo, financiero y de servicio para de esta forma obtener una gestión efectiva en el control de los procesos hacia el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera con orientación a la sostenibilidad institucional, mediante la ejecución de dichas políticas y estrategias se visualizará una gestión de cambio, un desarrollo técnico y profesional que permitirá a la cooperativa un crecimiento sostenido de la misma. Se recomienda poner en práctica el diseño de estrategias para reducir la morosidad, dando seguimiento a los procesos establecidos en el flujograma establecido en la investigación, para lograr eficiencia en las actividades dentro del departamento de crédito logrando reducir paulatinamente la morosidad.

PALABRAS CLAVES: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<MOROSIDAD> <RIESGO CREDITICIO> <DISEÑO DE ESTRATEGIAS > <GESTIÓN DE COBRANZAS> < CARTERA DE CRÉDITO)> <AMBATO (CANTÓN)>

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of strategies that contribute to recover the portfolio of the credit union “Maquita Cushun Ltda.”, in Ambato city, Tungurahua province from 2018 to 2023. The objective of this project is to reduce NPL ratio of the institution. The techniques used to carry out this investigation were the following: questionnaires applied to the partners, financial statement analysis and an assessment of the credit portfolio based on the vertical and horizontal financial analysis of the overall balance and income statement of the years 2016-2017. That is how the financial indicators that allowed us to determine the financial situation of the credit union, were determined. The following issues were spotted: this establishment doesn't have strategies and policies to diminish the credit risk to have an accurate management of the credit and collection area, there isn't any training schedule for the officials. On the other hand, the past- due portfolio led to an analysis of the factors that have an influence in default credits. Due to the facts previously exposed, it is necessary to create a guide aiming to the efficiency of the administrative, financial and service management. This way, and effective management in the process control of credit granting and portfolio recovery will be achieved. All of the matters beforementioned are oriented to guarantee institutional sustainability. Putting into practice such policies and strategies will give a vision of a change, technical and professional development and will provide this credit union with a steady growth. It is recommended to put into practice a strategy design to reduce credit slowness, to monitor the processes established in the flow diagrams of this investigation. All of this, aiming to achieve efficiency of the activities within the credit department to progressively reduce credit default.

KEY WORDS: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <DEFAULT>, <CREDIT RISK>, <STRATEGIES DESIGN>, <COLLECTION MANAGEMENT>, <CREDIT PORTFOLIO>, <AMBATO (CANTON) >.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, forman parte del sistema financiero nacional, dependiendo de su tamaño y desarrollo patrimonial y se han fortalecido luego de la crisis bancaria de los años 1998-2001 en donde se provocó una quiebra para la banca nacional debido a que se entregaban créditos vinculados y a la falta de control de las entidades gubernamentales.

La desconfianza de los clientes del sistema financiero y el hecho de no haberse producido problemas en las cooperativas sujetas al control del Ministerio de Bienestar Social y a la Superintendencia de Bancos, permite un desarrollo acelerado de este sector, que no habían previsto sus dirigentes y por lo tanto en la actualidad se comienzan a preocupar de los problemas administrativos y financieros para enfrentar esta ventaja con éxito frente a la competencia.

La gestión financiera debe preocuparse de proponer mecanismos para reducir los riesgos partiendo de las principales causas que originan la morosidad y preparándose para actuar con un mejor conocimiento del mercado y una mejor capacidad para determinar los riesgos.

La Cooperativa en estudio mantiene un crecimiento financiero que se refleja en los estados financieros de los últimos años, al momento requiere contar con instrumentos administrativos y financieros para que su servicio a los socios se vuelva más eficiente.

Al diseñar el estudio sobre El Diseñar estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, año 2018-2023., se pretende contribuir con una guía que contiene estrategias, estudio de la cartera en medio de una base legal que se ha revisado con miras a llegar hacia el direccionamiento estratégico ya diseñado por la institución. El presente estudio de tesis, es un trabajo de investigación que contiene cuatro capítulos que se indican a continuación.

En el primer capítulo se plantea el planteamiento del problema, su formulación, delimitación, los objetivos generales y específicos y la justificación del estudio y esto sirvió para determinar los problemas, sus causas y efectos y plantar alternativas de solución.

En el segundo capítulo se anota el marco teórico, antecedentes de la investigación, la fundamentación científica, que han servido para orientar el conocimiento científico apoyado en consultas bibliográficas para ampliar el estudio sobre las cobranzas y morosidad.

En el tercer capítulo se desarrolló el marco metodológico donde consta la idea a defender, variables y se recogieron datos mediante encuestas para conocer los resultados sobre las opiniones de la muestra investigada. Se plantea en su contenido la modalidad de la investigación, tipos, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación y verificación de la idea a defender.

En el cuarto capítulo se propone el El Diseñar estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, año 2018-2023., dividido en direccionamiento estratégico, base legal, organización estructural, la Cobranza, la morosidad, políticas y estrategias de cobro.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda., nace en la comunidad de Putugleo de la Parroquia de Quisapincha, mediante Acuerdo Ministerial de Bienestar Social N.-003-SDRCC del 20 de febrero de 2002. orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al Bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad, siendo el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables, que notifiquen lo expresado en los valores institucionales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun” Ltda., es una Institución controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de segmento 3, que orienta su gestión crediticia a satisfacer las necesidades de sus asociados, fortaleciendo las actividades productivas, de comercio, servicio y consumo del mercado objetivo, bajo normas de gestión integral de riesgos.

Los deficientes procesos en la gestión de cobranzas de cartera de créditos, ha producido un inadecuado control, en la recuperación de las entidades financieras a nivel nacional, siendo a este la falta de aplicación de estrategias y políticas efectivas para el cobro, así como deficientes criterios de negociación, han dado como resultado un alto nivel de morosidad y provisiones.

Tabla 1: Cartera en riesgo en línea

CARTERA EN RIESGO POR LINEA (%)		
Detalle	2016%	2017%
Crédito de Consumo	15%	19,80%
Microcréditos	10,73%	16,80%
CARTERA EN RIESGO TOTAL (\$)	11,00%	17,00%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”

Para los años 2016 la morosidad simple es de 11,00% superado lo establecido en la ley (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno) de acuerdo a la tabla de endeudamiento de acorde al nivel de que posee el segmento de la cooperativa (Segmento 3), y para el año 2017 su morosidad ampliada se incrementó al 17,00%, esto se considera la clasificación de cartera que se encuentra en el segmento 3, para su verificación se menciona el aumento de cartera castiga para el año 2015 es de 2.9%, en comparación para el año 2016 es de 11.00% surgido un incremento alto generando problemas en la gestión de la cartera de la cooperativa unos de los motivos que se registre pérdidas constantes desde el año 2015 afectando a la gestión operativa de la institución, los valores no han sido recuperados debido a que no se han establecido las funciones de cada uno de los empleados en el departamento de cobranzas, por lo que estos solo se han dedicado a la aprobación de nuevos créditos sin realizar seguimiento a los clientes que mantienen deudas firmes desde hace varios años, siendo este el problema, por tal razón se ve en la necesidad de reestructurar las estrategias y políticas que permita minimizar el índice de morosidad de la cooperativa para el año 2018 - 2023..

1.1.1 Formulación del Problema

A continuación, se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta.

¿Qué ventajas competitivas le representa a la cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, ciudad de Ambato, la identificación de Estrategias Financieras para la disminución de la cartera y la generación de nuevos ingresos?

1.1.2 Delimitación del Problema

El siguiente trabajo de investigación se delimitará de acuerdo a los siguientes aspectos:

Área:	Administrativa
Campo:	Finanzas
Aspecto:	Diseño de estrategias

Delimitación espacial:

Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Delimitación espacial	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, Ltda., ciudad Ambato, Provincia de Tungurahua
Delimitación tiempo	La investigación se realiza en base a los datos del año 2018-2023.

1.1.3 Sistematización del problema

¿De qué manera se podría mejorar la gestión financiero de en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, con respecto a la recuperación de cartera?

¿De qué manera influye el monto total adeudado en la rentabilidad de la empresa?

¿Qué tipo de estrategias son apropiadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, para disminuir índice de morosidad?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Se considera que el presente trabajo se justifica en la necesidad de diseñar estrategias a fin de reducir la cartera vencida. El departamento de cobranzas debe estar capacitado para realizar los respectivos seguimientos a los clientes.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende identificar las estrategias claras y precisas que generen mejores ingresos en la cooperativa, esto con el fin de mejorar la liquidez que permita que la operaciones de crédito y el desarrollo del día a día se oriente a contar con una gestión financiera y administrativa que permita satisfacer las expectativas de los asociados, y genere sostenibilidad financiera a la entidad cooperativista

Es fundamental que la sección de ahorro y crédito de la cooperativa tengan definidas estrategias claras de captación de recursos, ya que esto les permite subsistir entre las diferentes adversidades de los mercados, contribuyendo al crecimiento económico del país y generando una estabilidad financiera tanto para la entidad misma como el bienestar social para las familias de todos sus asociados.

Por lo tanto, es importante elaborar estrategias de cobranza aplicadas al área financiera de la cooperativa y así dar cumplimiento con las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria respecto a la calificación de riesgos que de acuerdo al segmento en que se encuentre debe cumplir toda entidad financiera.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.” A través de acciones de recuperación que permitan incrementar sus ingresos y disminuir las pérdidas generadas por los altos niveles de morosidad que registra esta entidad financiera.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.
- Determinar el impacto que genera la alta morosidad de la cooperativa a través del análisis de la situación financiera.
- Identificar estrategias propicias mediante la aplicación de instrumentos de investigación tendientes al diagnóstico de la situación actual frente al alto índice de morosidad que se registra en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Chushun Ltda

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de fundamentar la investigación propuesta, se ha estimado conocer los enfoques que poseen varios autores con relación a nuestra investigación, a consecuencia se citan los puntos de vista relevantes de dichas investigaciones:

Según (Zaruma, N, 2016) en su trabajo de titulación menciona; El Objetivo de la presente investigación es realizar el Plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016, mismo que pretende constituirse en una herramienta de gestión de recursos que pueden ser reinvertidos y utilizados para mejorar las diferentes líneas de crédito que mantiene la cooperativa. Para conseguirlo, consideramos un enfoque general sobre estrategias de saneamiento de cartera vencida de crédito que han tenido a través de las experiencias vividas en este ámbito.

Los métodos utilizados son: el analítico, inductivo y deductivo, así como las técnicas de encuesta y entrevista, las mismas que facilitaron el contacto con el sujeto de estudio, es decir se analizaron las características de la cartera vencida de la cooperativa los flujos de caja esperados que pueden ser titularizados, sometiéndolas a distintos escenarios. Esto, con el objetivo de garantizar el pago puntual a los inversores, teniendo en cuenta los datos reales de la cooperativa en particular.

El resultado esperado de la investigación es una mejora de los indicadores financieros como el aumento de la liquidez, aumento de la rentabilidad, el aumento de cobertura de activos y margen financiero, razón por la cual se recomienda realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera en todo momento, aplicar las estrategias propuestas y las mismas utilizarlas como herramientas en la planificación.

He concluido que la ejecución del plan operativo de la organización cooperativista, se gestiona a través de declaraciones explícitas de quienes son parte de la estructura funcional de esta organización. Este conjunto de estrategias no es un instrumento rígido,

ya que está sujeto a la realidad del entorno, permitiéndoles hacer los ajustes correspondientes de acuerdo a la utilización de los fondos de los créditos que son patrimonio de la organización, así busca normar los servicios crediticios y facilitar a los miembros de la cooperativa las respuestas correctas.

Según (Castillo, M, 2013) en su trabajo de titulación menciona; La presente tesis se realizó con el fin de diseñar estrategias que permitan reducir el índice de morosidad en los microcréditos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., oficina Matriz Chimbo, provincia de Bolívar.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos de investigación que permitieron realizar un diagnóstico interno y externo del área de microcrédito, tales como la observación de campo de manera que se puede determinar y analizar las condiciones actuales en las que se encuentra el área en mención. La encuesta a los funcionarios de la Cooperativa para obtener información veraz acerca de la concesión y recuperación de los microcréditos, la encuesta a los clientes para determinar la causa de morosidad.

Se considera como estrategia más importante la creación de un plan de recuperación de cartera vencida en el área de microcrédito en la Cooperativa por encontrarse un índice de morosidad, mismo que producen las provisiones que afectan financieramente a la COAC. Para lograr que esta estrategia se cumpla con éxito se deben concentrarse los mayores esfuerzos en los principales cuentas y en aquellos que causan una mayor provisión. La correcta implementación de esta estrategia, ayudara a recuperar los valores de cartera vencida, lo que minimizar los índices de morosidad que mejoraran financieramente la permitirá situación de la Cooperativa en lo que se refiere al tema de liquidez. (Castillo, M, 2013)

He concluido que el plan estratégico de créditos, es la perspectiva de que constituye su guía de acción dirigida a mejorar su gestión administrativa, financiera y de servicios para generar resultados y una buena gestión con un enfoque a la sostenibilidad institucional a la gestión adecuada de los riesgos institucionales y mejorar la estabilidad de la organización. La implementación de las políticas financieras, decisión de cambio e innovación tendrán como resultado una buena transformación dentro de la organización.

Según (Cabezas, L, 2009) en su trabajo de titulación menciona; El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de diseñar estrategias que permitan reducir el índice de morosidad en los microcréditos comerciales otorgados por el Banco Nacional de Fomento Zonal Riobamba, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Para el desarrollo de esta tesis se utilizaron métodos de investigación que permitieron realizar un diagnóstico interno y externo del Área de Microcréditos tales como la Observación de Campo de manera que se pueda determinar y analizar las condiciones actuales en la que se encuentra el área en mención, la Entrevista a los funcionarios del BNF para obtener información veraz acerca de la concesión y recuperación de los microcréditos comerciales, la encuesta a los clientes morosos para determinar las causas de morosidad, fuentes bibliográficas para ampliar el tema estudio y también un análisis FODA que permitió determinar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Área. Se considera como estrategia más importante la creación de un Plan de Recuperación de Cartera Vencida en el área de Microcrédito Comercial en el BNF por encontrarse con Índice de Morosidad, misma que produce las provisiones que afectan financieramente al Banco. Para lograr que ésta estrategia se cumpla con éxito se deben concentrarse los mayores esfuerzos en los principales clientes y en aquellos que causan una mayor provisión. La correcta implementación de ésta estrategia, ayudará a recuperar los valores de cartera vencida, lo que permitirá minimizar los índices de morosidad que mejorarán financieramente la situación del Banco en lo que se refiere al tema de liquidez. (Cabezas, L, 2009)

He concluido que el banco nacional del ecuador hoy en día ha sido una organización que ha brindado apoyo al desarrollo socio económico para el país, apoyando a los sectores productivos, micro emprendedores, siendo estos segmentos los más importante para la organización. La situación económica del país ha provocado la escasas de liquidez, por lo que los clientes no han cumplido con sus compromisos financieros por tal razón se ve en la necesidad de aplicar estrategias para minimizar la morosidad ya que esto está impidiendo que el banco no tenga una buena liquidez

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por individuos que destinan parte de sus ingresos al ahorro voluntario para en una segunda instancia, concederse mutuamente préstamos a tipos razonables de interés. El control lo ejercen a través de auto administración y establecen sus propias normas de ahorro y préstamos, desarrollando hábitos del ahorro sistemático y aprendiendo a manejar sus recursos económicos de una manera satisfactoria.

Las cooperativas han alcanzado un éxito formidable en todo el mundo en la última década y principalmente en Ecuador. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son personas jurídicas creadas para efectuar actividades de intermediación financiera, cuyo objetivo fundamental es mejorar la condición y calidad de vida de sus socios.

Según (Lacalle, M., 2015) menciona, “Se desconoce quién fue la primera persona que, un buen día, tuvo la feliz idea de llamarle microcrédito a un préstamo diferente”. Puesto que imaginar es divertido, siempre podemos creer que ese primer personaje desconocido, escribió en algún documento esta cautivadora palabra que, poco a poco, se acuñó para definir un nuevo tipo de finanzas; una nueva herramienta nacida para luchar contra la pobreza.

Según (Aguirre, S., 2011) menciona en el ARTICULO 4. LEY 79 DE 1988 "Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrevocabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.
- Las cooperativas serán de responsabilidad limitada. Se limita la responsabilidad de los asociados al valor de sus aportes y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros, al monto del patrimonio social.

2.2.2 Tipos de Cooperativas.

Según (Aguirre, S., 2011) menciona: **Cooperativas de Trabajo.** Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual.

Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles.

Cooperativas de Servicio. Son cooperativas de servicio las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales. (Aguirre, S., 2011)

Las cooperativas de esta clase podrán tener el carácter de escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda, de aprovisionamiento, de ahorro y crédito y también de beneficio para las actividades del hogar y de la comunidad.

Cooperativas Eléctricas. Son cooperativas de abastecimiento y distribución de energía eléctrica las cooperativas de servicio que se constituyan con el objeto de distribuir energía eléctrica. Por su parte, las cooperativas de abastecimiento y distribución de agua potable, que cumplan dicha función, se regirán en lo que fuere aplicable, por las disposiciones de las leyes especiales que regulan esta actividad. (Aguirre, S., 2011)

Cooperativas Escolares. Son cooperativas escolares las que se constituyen en los establecimientos de educación básica, media, especial o superior, con el objeto de propender al mejoramiento de las escuelas en las cuales se fundan y de la comunidad en que éstas funcionan. El propósito principal de las cooperativas escolares es educativo y secundariamente económico. (Aguirre, S., 2011)

Cooperativas de Vivienda. Son cooperativas de vivienda aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades habitacionales y comunitarias de sus socios y prestar los servicios inherentes a dicho objetivo. (Aguirre, S., 2011)

Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios. (Aguirre, S, 2011)

Cooperativas Agrícolas y Campesinas. Son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad agropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios. (Aguirre, S, 2011)

Cooperativas Pesqueras. Son aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan. (Aguirre, S, 2011)

Cooperativa Financiera. La Ley 454 de 1998 define las Cooperativas Financieras así:

Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera. Su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988; las operaciones que las mismas realicen se regirán por lo previsto en la presente ley, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables. (Aguirre, S, 2011)

Las cooperativas financieras se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y para todos los efectos son establecimientos de crédito.

Para adelantar las operaciones propias de las cooperativas financieras se requiere la autorización previa y expresa en tal sentido de la Superintendencia Bancaria, entidad que la impartirá únicamente previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Demostrar ante la Superintendencia Bancaria experiencia no menor de tres (3) años en el ejercicio de la actividad financiera con asociados como cooperativa de ahorro y crédito o multiactiva o integral con sección de ahorro y crédito, en una forma ajustada a las disposiciones legales y estatutarias;

Acreditar el monto de aportes sociales mínimos que se exija para este tipo de entidad. El Gobierno Nacional, podrá establecer montos mínimos inferiores a los señalados en este artículo, teniendo en cuenta el vínculo de asociación y la insuficiencia de servicios financieros en el área geográfica de influencia. En todo caso, el ejercicio de esta facultad debe responder a la fijación de criterios generales aplicados a las cooperativas que se ajusten a ellos.

2.2.3 Características de las Cooperativas

Según (Aguirre, S., 2011) menciona:

Toda cooperativa debe reunir las siguientes características:

- Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
- Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
- Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
- Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.

- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos deben establecer un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Que establezca la repartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
- Que tenga una duración indefinida en los estatutos.
- Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

2.2.4 La morosidad

Para (Barranco M, 2008) La morosidad o mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea. Una cuenta se halla en mora cuando el prestatario se halla atrasado en el cumplimiento de sus cuotas exigibles, y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha del vencimiento que aparece en la factura, cupón de pago o en el contrato suscrito.

Existen diversas formas de definir el término mora o morosidad dependiendo de las condiciones pactadas y de los plazos previstos, así como también del tiempo transcurrido a partir de la fecha de vencimiento de la respectiva cuota.

La morosidad de la cartera de crédito implica:

- No generar ingresos financieros.
- Disminuye el margen financiero.
- Requerimiento de provisiones.
- Incremento de gastos operativos(recuperación de cartera-tiempo y costo)

Seguimiento y control de la morosidad

- Se tendrá presente que más que juzgar el riesgo de la operación crediticia, debe juzgarse el riesgo de la unidad familiar y el negocio. Por tanto, del inter- relación analista de crédito y cliente, dependerá la real posibilidad de recuperación de los créditos.
- El seguimiento debe ser altamente dinámico y debe contarse con todos los medios eficientes, sin restricciones y con la mayor libertad de funcionamiento posible.
- La finalidad del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la Institución crediticia. (Barranco M, 2008)

2.2.4.1 Índice de morosidad

Según el autor (Lopez L. , 2008) menciona; Índice de morosidad es la cartera vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgos de una cartera.

$$\mathbf{IMOR= CARTERA VENCIDA / CARTERA TOTAL}$$

La cartera de crédito se clasifica como vencida cuando los acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuando el interés o ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación. Para clasificar los créditos como pago único de principal, se requiere 30 días o más de vencimiento.

De acuerdo con la regulación aplicable, los créditos declarados vencidos que liquiden totalmente los saldos pendientes de pago o que siendo créditos reestructurados o renovados cumplan con el pago sostenido del crédito, volverá a considerarse cartera vigente.

Debido a que este rubro es una salida de cartera vencida, se registra con signo negativo. Los traspasos netos, son la diferencia entre traspasos a cartera vencida y los traspasos a cartera vigente. Parte de a cartea vencida se puede recuperar ejerciendo garantías, reestructurando créditos vencidos. El monto recuperado se resta de la cartera vencida inicial.

Las aplicaciones de cartera vencida también conocidas como castigos, se definen como la cancelación del crédito cuando existe evidencia suficiente de que el crédito no será recuperado. El banco refleja estas aplicaciones en sus estados financieros utilizando las reservas previamente constituidas.

Los movimientos de la cartera vencida hacen del IMOR una medida de difícil interpretación, según lo determina en la revista (La Economía, 2011).

- Un nivel dado de IMOR puede sobreestimar el riesgo de crédito, al incluir créditos vencidos viejos que serán castigados.
- Una disminución del IMOR no implica necesariamente una disminución del riesgo de crédito, ya que puede explicarse por mayores castigos y no por un menor número de traspasos.

2.2.4.2 Reducción de los índices de morosidad

Es un sistema de registro de información sobre los créditos que una persona o empresa contrata con las instituciones reguladoras por la Superintendencia de Bancos y Seguros (S.B.S) como entidades bancarias, sociedades financieras, tarjetas de crédito, mutualistas, cooperativas, entre otras. (Lopez L. , 2008)

2.2.5 Crédito

El crédito en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. Financieramente es el cambio de una prestación presente por una contraprestación futura; es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio, y el pago correspondiente más los intereses devengados, los recibe de acuerdo a la negociación realizada, con la participación o no de una garantía (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016)

Se puede definir como el resultado de poner a disposición de una determinada persona, cierto capital a un costo dado, mediante compromiso al que se pueden hallarse anejas

ciertas garantías a restituir el capital o su equivalente. Suele basarse en garantías reales, no futuras (Arias j. , 2000)

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente, al crédito se puede definir dinero prestado para un pago a futuro, basado en la confianza y solvencia económica y moral del prestatario, a través de un compromiso entre el deudor y el prestatario para lo cual adjunta una garantía personal, prendaria o hipotecaria.

2.2.5.1 Segmentación de créditos

- **Crédito Productivo.-** Es el 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 y compra de derechos de propiedad industrial, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **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, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **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, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito do Consumo Ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito de Consumo Prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).

- **Crédito Educativo.**- Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica o su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito de Vivienda de Interés público.**- Es otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la carga generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito Inmobiliario.**- Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **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, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).

2.2.5.2 Cartera de créditos

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas. Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos

productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores, según lo establece (Largo A, 2015).

De igual forma según (Barranco M, 2008), representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

En conclusión la cartera de créditos representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

Según (Vásconez, L, 2011), determina la cartera de créditos de la siguiente manera:

Por su tipo:

- **Directos.-** Son aquellos que 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.-** Como su nombre lo indica se destina al comercio, como capital de trabajo. Ej. Compra de mercadería, adecuación de local comercial, arrendamiento mercantil, etc.
- **Consumo.-** Se destina al uso personal del solicitante. Ej. Compra de electrodomésticos, arreglo de vivienda, consumo de tarjeta de crédito, etc.
- **Vivienda.-** Se destina exclusivamente a la compra de terrenos, de casas o para construcción.
- **Microempresa.-** Se destina exclusivamente para pequeños empresarios

Por su vencimiento:

- **Por vencer.** - Es la cartera cuya fecha de vencimiento no ha llegado todavía, o que habiendo llegado ya, todavía no cumple los días necesarios para pasar ha vencido.
- **Vencida.** - Es la cartera que ya ha pasado del plazo establecido por la Superintendencia de Bancos y seguros a partir de su fecha de vencimiento.

Para el paso ha vencido consideramos que:

- 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.

Que no devenga intereses. - Todo el saldo restante del crédito cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la empresa.

Se concluye con un análisis de valores actuales y reales de la cooperativa referente a la cartera de créditos en microcréditos por vencer con un 36,83%, en la cartera de microcréditos que no devenga interés con un 6,92%, y en la cartera de microcrédito vencida con un 13%, siendo superiores a lo establecido por la SEPS que es el 5%, para las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en el nivel 5.

Indicadores de la cartera de créditos

Tabla 2: Indicadores de la Cartera de Créditos

INDICADORES DE LA CARTERA DE CRÉDITOS		
Detalle	Concepto	Fórmula
Liquidez		

Elaborado por: La autora

1.- Razón Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.	Activo Corriente / Pasivo Corriente
2.- Prueba Ácida	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente
Eficiencia		
3.- Margen Bruto de Utilidad	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.	Utilidad Bruta / Ventas Netas x100
Rentabilidad		
4.- Rendimiento de Cartera	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.	Utilidad Neta / Ventas Netas x100
5.- Rentabilidad sobre Activos	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios	Utilidad Bruta / Activo Total

	netos y los activos totales de la sociedad.	
6.- Retorno sobre Patrimonio	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.	Utilidad Neta / Patrimonio
Calidad de la cartera		
7.- Índice de morosidad ampliada	Indicador de la medida de riesgo de una cartera crediticia.	Cartera improductiva / la Cartera total.
8.- Cartera en Riesgo	Medida más aceptable para determinar la calidad de la cartera. Muestra la porción de la cartera que está contaminada por atrasos en los pagos. (Riesgo de no ser pagada).	(saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días + saldo total de todos los créditos refinanciados) / Total bruto de la cartera.
9.- Cartera Improductiva	Es aquella que no genera ingresos a la entidad financiera, se determina de acuerdo con los montos de créditos declarados incobrables porque han caído en severa morosidad y por lo tanto el banco no recibe intereses.	Cartera Vencida + Cartera que no Devenga Interés/ Total de Cartera
10.- Morosidad Bruta Total	Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la	Cartera Vencida + Cartera de Créditos que no Devenga Interés / Total de Cartera - Provisiones para Créditos Incobrables

	provisión para créditos incobrables.	
11.- Provisión	Una cuenta puede ser incobrable cuando transcurrido un año desde que comenzaron los cobros pertinentes, no se obtengan resultados favorables o ingresos de esos créditos.	Provisión para Cuentas Incobrables / Total de Cartera de Crédito
Endeudamiento		
12.- Endeudamiento	Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores.	Pasivo total / Activo Total
13.- Índice de Desarrollo de nuevos Productos	Se interpreta diciendo que en la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado mayor que uno (1) se atenta contra la liquidez, y si la concentración es menor que uno (1) se presenta mayor solvencia y el manejo del endeudamiento es a más largo plazo. Fuente: Sitio web (Vásconez, L, 2011)	Pasivo corriente / Pasivo total

2.2.5.3 Riesgo crediticio

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2015), define 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 deudor, 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

(Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016). En este sentido y a efectos de medir el grado o nivel de riesgo de crédito, a continuación, se realiza un breve análisis del mismo utilizando indicadores generales y de síntesis para la medición del riesgo en análisis.

Además (Ettinger, R, 2000), define que la determinación de riesgos de crédito la mayor parte de los ramos de negocios, a medida que suben las ventas, el costo de unidad baja y el margen de utilidad desde incrementa, en el mercado de créditos, en cualquier ramo de los negocios, tiene una porción de firmas que constituyen los primeros riesgos bajo condiciones ordinarias, no ocurrirán pérdidas al extender crédito a estas firmas además es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

2.2.5.4 Límites de crédito

Administrador de Riesgos del sector productivo

- Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas.
- Las entidades deben definir en sus políticas y manuales los criterios para: exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías, porcentaje de créditos con garantía y cobertura mínima.
- Los créditos para adquisición o construcción de vivienda e inmobiliarios se deberán respaldar con garantía hipotecaria.
 - Grupales
- Fianzas personales
- Garantías o avales otorgados por entidades financieras nacionales o extranjeras de reconocida solvencia.
- Los créditos otorgados deberán estar garantizados, al menos en un 100% de las obligaciones. Salvedad: Casos previstos por la Ley Orgánica para la Regulación de los Créditos para vivienda y vehículos.

- Las garantías hipotecarias serán valoradas a valor de realización por un perito calificado por la SEPS.

Tabla 3: Límites de crédito para operaciones

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO
1	10 % (hasta 20% garantías adecuadas)
2	10 %
3	10 %
4	15 %
5	20 %

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: La autora

Tabla 4: Cupos de crédito para la administración

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO	LÍMITE GRUPAL SOBRE EL PATRIMONIO
1	1%	10 %
2	1%	10 %
3	1%	10 %
4	10%	-
5	20%	-

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: La autora

* Para el segmento 1, la relación de los límites es respecto al patrimonio técnico. Para los segmentos 2 y 3, el límite individual no deberá exceder los 400 salarios básicos unificados y el límite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio de la entidad.

Tabla 5: Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO	PRODUCTIVO	MICROCRÉDITO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO
-----------------	------------	--------------	--------------------------

		COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	INMOBILIARIO
		DÍAS DE MOROSIDAD		
RIESGO NORMAL	A1	Cero de 1 hasta 15 de 16 hasta 30	Cero de 1 hasta 8 de 9 hasta 15	Cero de 1 hasta 30 de 31 hasta 60
	A2			
	A3			
RIESGO POTENCIAL	B1	De 31 hasta 60 de 61 hasta 90	de 16 hasta 30 de 31 hasta 45	de 61 hasta 120 de 121 hasta 180
	B2			
RIESGO DEFICIENTE	C1	de 91 hasta 120 de 121 hasta 180	de 46 hasta 70 de 71 hasta 90	de 181 hasta 210 de 211 hasta 270
	C2			
DUDOSO RECAUDO	D	de 181 hasta 360	de 91 hasta 120	de 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	mayor a 360	mayor a 120	mayor a 450

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: La autora

Las operaciones de cartera de crédito y contingentes que entren en proceso judicial, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo “D”, independientemente de su morosidad.

Las de categoría E mantendrán la misma calificación

Administrador de Riesgos de los Límites de Endeudamiento

Las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará hasta el 20% si lo que excede del 10% está caucionado con la garantía de nacos nacionales o extranjeros de recocida solvencia o por garantías adecuadas.

Límites para el resto de segmentos: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2,3,4,y 5 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica, por un valor que exceda en conjunto los siguientes límites, calculados

en función del patrimonio de la entidad; (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016).

Tabla 6: Límites de Endeudamiento Grupal

SEGMENTO	LIMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO
2	10%
3	105
4	15%
5	20%

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: La autora

Cupos de Crédito y garantías para la administración segmento 1: Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un tipo de crédito y garantías por grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito o inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 en el caso de grupos no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al 1% calculado al cierre del ejercicio anual anterior al de aprobación de los créditos.

Cupos de crédito y garantías para los administradores del resto de los segmentos: Las cooperativas de ahorro y créditos de los segmentos 2, 3,4 y 5 establecerán un cupo de crédito y garantía de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia los empleados que tienen decisión o participación en las operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016).

El cupo de los créditos para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3, 4 y 5 no podrán exceder los porcentajes que se detallan a continuación, calculados en función del patrimonio de la entidad.

Tabla 7: Límites de endeudamiento individual

SEGMENTO	LIMITE INDIVIDUAL
----------	-------------------

2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: La autora

Tabla 8: Límites de endeudamiento individual

SEGMENTO	LIMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO
2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: La autora

Para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2 y 3, el límite individual no deberá exceder los 400 salarios básicos unificados y el límite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio de la entidad.

2.2.5.5 Categorías

- Riesgo Normal (A)
- Riesgo potenciales (B)
- Riesgo Deficiente (C)
- Riesgo Dudoso (D)
- Riesgo Pérdida (Coactivas, E)

La (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014) en su Art: 18 dentro de Cuentas por Cobrar y otros Activos, determina que para la calificación de cuentas por cobrar y otros activos, con excepción de los fondos disponibles y activos fijos, las entidades deberán observar los criterios que se detallan a continuación.

En función a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos:

Tabla 9: 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	Cero	Cero	Cero
	A2	De 1 hasta 15	De 1 hasta 8	De 1 hasta 30
	A3	De 16 hasta 30	De p hasta 15	De 31 hasta 60
RIESGO POTENCIAL	B1	De 31 hasta 60	De 16 hasta 30	De 61 hasta 120
	B2	De 61 hasta 90	De 31 hasta 45	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C1	De 91 hasta 120	De 46 hasta 70	DE 181 hasta 210
	C2	De 121 hasta 180	De 71 hasta 90	De 121 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 91 hasta 120	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor a 360	Mayor a 120	Mayor a 450

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborado por: La autora

Categoría de Riesgo Normal (Calificación A)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), 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:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016), la categoría de riesgo normal se clasifica de la siguiente manera:

Categoría A-

- En el último año, 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 cero días de mora a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: 1%.

Categoría A-2

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de hasta quince (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

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de dieciséis (16) hasta treinta (30) días en el pago de las obligaciones, 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%.

En conclusión son créditos que deberán demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la entidad como el resto de sus acreedores, tanto de los intereses, como del capital prestado y otros adeudos concomitantes.

Categoría de Riesgo Potencial (Calificación B)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de

pagos mayores a 30 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016), la categoría de riesgo potencial se clasifica de la siguiente manera:

Categoría B-1

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de treinta y uno (31) hasta sesenta (60) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- 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, se ha presentado al menos un retraso de sesenta y uno (61) hasta noventa (90) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 61 a 90 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 10% a 19%.

En conclusión son créditos que corresponden a clientes cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque a su debido tiempo. Este crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores financieros o en el sector económico en el cual opera.

Categoría de Riesgo Deficiente (Calificación C)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender

normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016), la categoría de riesgo deficiente se clasifica de la siguiente manera:

Categoría C-1

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de noventa y uno (91) hasta ciento veinte (120) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 91 a 120 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 20% a 39%.

Categoría C-2

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de ciento veintiún (121) hasta ciento ochenta (180) días en el pago de las obligaciones, 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 que corresponden a clientes con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en las condiciones pactadas.

Categoría de Riesgo Dudoso (Calificación D)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016), la categoría de riesgo dudoso se clasifica de la siguiente manera:

Los créditos para cuya recuperación se han ejercido acciones legales, se considerarán 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 es que el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción judicial.

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de ciento ochenta y uno (181) hasta trescientos sesenta (360) días en el pago de sus obligaciones, 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%.

En conclusión se refiere al prestatario que no alcanza a generar ingreso suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total o parcialmente, con el consiguiente aumento de su endeudamiento, sin que existan posibilidades ciertas de mejorar este continuo deterioro patrimonial.

Categoría de Riesgo Pérdida (Calificación E)

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016), la categoría de riesgo dudoso se clasifica de la siguiente manera:

Deben ubicarse en esta categoría los créditos que son considerados 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, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

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

En conclusión son créditos o porción de los mismos que son considerados 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, concurso de acreedores , liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adecuado.

2.2.6 Gestión financiera

Según (Rivas, C, 2012) Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que se convierte a la visión y misión en operaciones monetarias

Funciones

- La determinación de las necesidades de recursos financieros.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de la tesorería.
- El análisis financiero.

2.2.6.1 Fuentes de información

Según (Bravo, M, 2014) Las fuentes de información financiera son aquellos elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones contables en la empresa y estos son:

- **Balance general**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Es el estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto). (Bravo, M, 2014)

- **Estado de resultados**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. (Bravo, M, 2014)

- **Flujo de efectivo**

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, o *cash flow* en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, en otras palabras se puede decir que el flujo de caja es la acumulación de activos líquidos en un tiempo determinado. Por tanto, sirve como un indicador de la liquidez de la empresa, es decir de su capacidad de generar efectivo. (Bravo, M, 2014)

2.2.7 Gestión de cobranzas

El manejo de la cartera vencida es fundamental para que la cooperativa pueda seguir sirviendo a los socios con nuevas operaciones crediticias, razón por la que se debe realizar

la investigación de la capacidad de pago de los socios que acceden a dichas operaciones crediticias a través de diversas técnicas científicas que permitan obtener datos y resultados para proponer el diseño de un sistema de cobranzas para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, que aporte a reducir el índice de morosidad y apoye a la eficiencia de la administración.

La Cartera Vencida para cualquier institución es un problema, ya que no tendría la capacidad de realizar operaciones cuando se tiene un elevado nivel de morosidad, lo que genera ineficiencia e ineficacia, frente a otros socios no beneficiados con los créditos, lo que produciría malestar entre los socios por no haber sido atendidos favorablemente, sea por falta de liquidez o por evaluación del crédito deficiente. Para la tramitación del crédito se debe manejar y cumplir las leyes de Instituciones financieras y los reglamentos y normas internas de la Cooperativa que deben cumplir todos los socios con veracidad. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016)

Para la recuperación de operaciones crediticias es importante que la Cooperativa cuente con un sistema de cobranzas donde consten los lineamientos y procesos para su aplicación en procura de tener una cartera con un índice de morosidad aceptable, de tal forma que no genere un desequilibrio económico que afecte a los demás socios que necesiten tramitar créditos para sus diversas actividades.

Por cobranza podemos entender como la gestión que realiza una cooperativa o entidad financiera ante sus prestatarios a fin de lograr la recuperación de los créditos y así controlar y mantener la calidad de su cartera y el riesgo institucional. Puede involucrar acciones administrativas y/o judiciales.

En toda operación de crédito se halla implícita la posibilidad de que un crédito otorgado no sea cancelado en el tiempo y formas convenidas. Esto se conoce como riesgo crediticio.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero la entidad se encuentre bien organizada. Para hacerlo, se debe conocer:

- Su Empresa
- Sus productos
- Su Industria
- El flujo operativo del negocio.
- La tecnología que utilizan para administrar la información. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016)

Estas cinco claves conforman la estructura básica para iniciar una Gestión de Cobranzas Exitosa. Las acciones a seguir para la recuperación del crédito en forma oportuna, son las siguientes:

La mejor estrategia de recuperación efectiva es realizar un correcto análisis crediticio previo.

- Dar seguimiento a partir del desembolso, sobre la evolución del negocio y el destino de la inversión.
- Monitorear el valor y mantenimiento de las garantías.
- Monitorear permanentemente al negocio, inclusive si no hay retrasos en el pago de las respectivas cuotas, a fin de identificar potenciales problemas que afecten la capacidad de pago del negocio.
- Estar pendiente de las amenazas externas al negocio: sector económico, situación política del país, índices inflacionarios, fluctuación de la moneda, etc.

Finalmente se debe tener presente las dos siguientes reglas de oro para los Créditos:

- “No existen malos socios, sino créditos mal evaluados”
- “En los créditos deben financiar negocios y no financiar problemas”. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016)

2.2.7.1 Diferentes formas de cobranza

(Davalos, N., 2012) La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc.

Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

- Cobranza por cobradores.- él es personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor.
- Cobranza por correspondencia.- el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación.
- Cobranza en caja.- en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda.
- Cobranza por depósito bancario.- en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

2.2.7.2 Políticas de cobranza

(Davalos, N., 2012) Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando éstas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables, este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

2.2.8 Estrategias

(Davalos, N., 2012) Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos

que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

2.2.8.1 Estrategias de cobranza

(Davalos, N., 2012) Son reglas, normas que deben establecer con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

2.2.8.2 Caracteres básicos de la estrategia

La estrategia la enfocamos desde dos puntos de vista:

- Como proceso general
- Como modo de alcanzar un objetivo determinado

La estrategia vista como modo de alcanzar un objetivo determinado:

Responde, precisamente a la pregunta de ¿Cómo alcanzar el objetivo?

2.2.8.3 Formulación de una estrategia

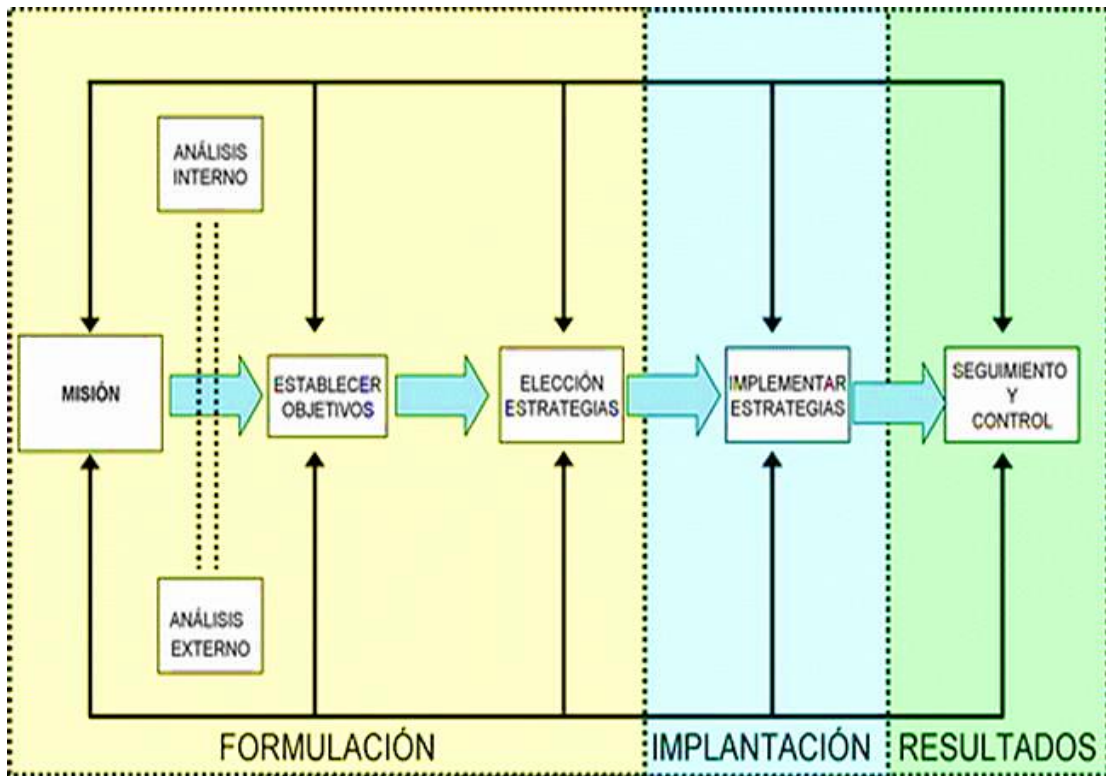
La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección para lograr los objetivos y luchar por la Misión de la organización.

Según la experiencia del mundo empresarial y de los autores de literatura especializada, en síntesis se puede plantear que la creación de la estrategia se refiere a los como:

- Como alcanzar los objetivo, o, resultados.

- Como vencer a los rivales
- Como buscar y mantener la ventaja competitiva.
- Como fortalecer la posición competitiva empresarial a largo plazo

Gráfico 1: Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Modelos Del Proceso De Planificación Estratégica

Elaborado por: La autora

2.2.8.4 Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por individuos que destinan parte de sus ingresos al ahorro voluntario para en una segunda instancia, concederse mutuamente préstamos a tipos razonables de interés. El control lo ejercen a través de auto administración y establecen sus propias normas de ahorro y préstamos, desarrollando hábitos del ahorro sistemático y aprendiendo a manejar sus recursos económicos de una manera satisfactoria.

Las cooperativas han alcanzado un éxito formidable en todo el mundo en la última década y principalmente en Ecuador. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son personas

jurídicas creadas para efectuar actividades de intermediación financiera, cuyo objetivo fundamental es mejorar la condición y calidad de vida de sus socios.

(Lacalle, M., 2015) “Se desconoce quién fue la primera persona que, un buen día, tuvo la feliz idea de llamarle microcrédito a un préstamo diferente”. Puesto que imaginar es divertido, siempre podemos creer que ese primer personaje desconocido, escribió en algún documento esta cautivadora palabra que, poco a poco, se acuñó para definir un nuevo tipo de finanzas; una nueva herramienta nacida para luchar contra la pobreza.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Morosidad.- La morosidad o mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea. Una cuenta se halla en mora cuando el prestatario se halla atrasado en el cumplimiento de sus cuotas exigibles, y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha del vencimiento que aparece en la factura, cupón de pago o en el contrato suscrito. (Vásconez, L, 2011)

Índice de morosidad.- Volumen de saldos morosos respecto del riesgo total de la morosidad (Vásconez, L, 2011)

Gestión.- Es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, este término abarca una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. (Vásconez, L, 2011)

Cartera original.- Obligaciones iniciales por clientes que no han sido objetivo de renovación. (Vásconez, L, 2011)

Cartera de crédito por vencer.- Préstamos otorgados a clientes, en las distintas modalidades por las instituciones cuyo plazo no ha vencido. (Vásconez, L, 2011)

Cartera vencida.- Obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido valores que no se han recuperado oportunamente. (Vásconez, L, 2011)

Periodo de recuperación.- Periodo que se requiere para los ingresos netos de una inversión sean iguales al costo de la inversión. (Vásconez, L, 2011)

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

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

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. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigo, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones. (Vásconez, L, 2011)

Cobranza pre-judicial de las cooperativas

Según se establece en (Credicoop, 2009):

Es aquella que aún siendo administrada por la Jefatura de Operaciones, no cuenta con proceso judicial en giro, obedeciendo ello a diversas razones como:

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

Cobranza a través de garantes solidarios.- Después de haber efectuado la comunicación escrita a el deudor principal tanto por escrito y vía telefónica se procederá a comunicar a los garantes solidarios dándole un plazo de 48 horas para que efectúen el pago de la deuda, de lo contrario se procederá a descontar por planilla con la carta de autorización, comunicado a la empresa la decisión del garante solidario de pagar la deuda, remitiéndose el descuento por planilla al segundo mes de dejar de pagar la cuota mensual de su deuda, según se establece en (Credicoop, 2009).

Economía Popular y Solidaria.- Es la forma de organización económica, en la cual sus integrantes organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital, (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011).

Crédito.- Es toda operación mediante la cual una institución financiera otorga recursos en calidad de préstamo a un cliente con el compromiso de repago en condiciones convenidas inicialmente. Mediante este acto jurídico que se perfecciona con la suscripción de un contrato o documentos legales como el pagaré, el cliente se obliga a cancelar el préstamo más los intereses generados en la forma y período de tiempo pactado entre las partes. (Proaño, G., 2007)

Norma de crédito.- Necesidad de evaluar el riesgo máximo aceptable en las colocaciones que lleven a cabo. (Proaño, G., 2007)

Central de riesgos.- Sistemas de riesgos de la Superintendencia de Bancos que tiene información individualizada, consolidada y clasificada, sobre los deudores de las instituciones del sistema financiero nacional. (Proaño, G., 2007)

Riesgo.- El riesgo es la probabilidad de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo. Básicamente, la fuente de riesgo es la incertidumbre, que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá en el futuro. No se puede adivinar cual va a

ser el precio del dólar o de una acción. Las decisiones se toman con una expectativa de ganancias, que en el futuro se pueden realizar o no. (Proaño, G., 2007)

Liquidez.- La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda. (Writtington, R., 2004)

Riesgo de liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar escases de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos desfavorables. (Writtington, R., 2004)

Solvencia.- Es la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimientos a corto plazo y los recursos con que se cuenta para hacer frente a tales obligaciones, ósea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe. (Writtington, R., 2004)

Incumplimiento.- Es no efectuar el pago pactado dentro del periodo predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato. (Writtington, R., 2004)

Recuperación.- Es el porcentaje de recuperación de cartera de los socios que han caído en incumplimiento, una vez implementadas acciones judiciales y extrajudiciales de cobranzas. (Writtington, R., 2004)

Plazo.- Periodo de tiempo al que decido invertir. Al establecer el plazo debo de considerar si puedo necesitar el dinero en ese periodo. (Writtington, R., 2004)

Segmentación.- Son las opciones de clasificaciones utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito. (Writtington, R., 2004)

Estrategias.- Es el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. (Real Academia Española, 2011)

Políticas de cobranza.- La política de cobranza se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas morosas y vencidas, y no pagadas. (Real Academia Española, 2011)

Planeación.- Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. (Real Academia Española, 2011)

Ratios financieros.- Es un vocablo latino reconocido por la Real Academia Española que se utiliza como sinónimo de razón, en el sentido del cociente de los números o de cantidades comparables. (Real Academia Española, 2011)

Sistema financiero.- Es un conjunto de instituciones donde se tiene como objetivo primordial el incentivar o canalizar el deseo de ahorrar por parte de las personas. (Ron, F, 2012).

Cooperativa.- Son cooperativas, la sociedad de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Ron, F, 2012).

Cooperativas de ahorro crédito.- Son las que hacen préstamos a sus socios y pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades (Ron, F, 2012).

2.4 IDEA A DEFENDER

Diseñar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.” A través de acciones de recuperación que permitan incrementar sus ingresos y disminuir las pérdidas generadas por los altos niveles de morosidad que registra esta entidad financiera.

2.5 VII VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Diseño de estrategias

2.5.2 Variable Dependiente

Recuperación de cartera.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Cualitativo**

Se investigó las opiniones de los socios, personal operativo y al gerente general, también se emiten juicios de valor y se hace algunas reflexiones sobre los hechos históricos de la organización. (Villalba, C, 2016)

- **Cuantitativo**

Se utilizó el método cuantitativo, relacionado a lo medible (muestra), los mismos que se recopilan de las personas que son investigadas mediante la encuesta dirigida a directivos, ejecutivo, empleados y socios y que luego se ven reflejados en el análisis e interpretación de los datos. (Villalba, C, 2016)

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación documental**

Para el trabajo de investigación se utilizó la investigación documental en la etapa referente a las consultas documentales (libros y biblioteca virtual). Esta información se utilizó en los aspectos en donde se necesitó una ampliación explicativa de definiciones de términos así como también cuando se vea la necesidad de aplicar conocimientos que desconozca y necesite profundizar. (Villalba, C, 2016)

- **Investigación de campo**

Se realizó la investigación de campo en la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio, también se realizó una entrevista y una encuesta a todas las personas involucradas en el objeto de estudio. (Villalba, C, 2016)

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo. (Villalba, C, 2016)

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, cuenta con un total de 6492 socios que obtuvieron créditos en el año 2017 y 3 personas del departamento crédito de la Cooperativa, ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

Aplicación

Donde

n	Tamaño de la muestra.
Z	Nivel de confiabilidad 95% $0.95 / 2 = 0.4750$ $Z = 1.96$
P	Probabilidad de ocurrencia 0.5
Q	Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$
N	Población 6492
e	Error de muestreo 0.05 (5%)

Calculo de la muestra de colaboradores

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)6492}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 6492(0.05)^2}$$

n= 379 encuesta a realizar a socios

Además se utilizara entrevista al gerente y jefe de cobranzas para determinar la problemática del índice de morosidad

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos de la investigación nos permiten llevar adelante un procedimiento riguroso y lógico de procesos que se deben emprender hasta demostrar la verdad. (Villalba, C, 2016)

- **Deductivo**

El método deductivo nos permitió ir de lo general a lo específico, esta regla se la integro en la organización del Marco Teórico, sirvió para construir las bases detalladas de la investigación lo que explica naturaleza del objeto estudio. (Villalba, C, 2016)

- **Analítico**

Este método permitió realizar los siguientes pasos: Observar, describir, realizar un examen crítico, descomponer un fenómeno, ordenar y clasificar. (Villalba, C, 2016)

- **Histórico**

Este método permitió conocer la historia de la Cooperativa en el transcurso del tiempo en relación a los cambios normativos y legales así como por las decisiones de carácter interno y luego de ser estudiado este problema se llega a una conclusión para determinar las actuales necesidades y hacer una propuesta. (Villalba, C, 2016)

3.4.2 Técnicas

- **Entrevista**

La entrevista se aplicó al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, donde se determinó algunos criterios respecto al tema de estudio, morosidad y la gestión de cobranzas, así conocer un criterio desde el punto de vista del nivel directivo. (Villalba, C, 2016)

- **Encuesta**

Se realizara la encuesta para conocer los diferentes criterios del personal operativo y los socios, una vez obtenidas las respuestas nos permitió determinar las falencias del área motivo de estudio. (Villalba, C, 2016)

- **Observación**

Se aplicó esta técnica para poder captar la realidad de la cooperativa, mediante la observación directa de los procedimientos que el personal lleva a cabo dentro de la empresa. (Villalba, C, 2016)

3.4.3 Instrumentos

Los datos y la información facilitada se obtuvieron a través de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista dirigido al Sr. Gerente.
- Cuestionario de encuesta dirigido a los socios y personal operativo de la cooperativa.
- Tecnología - Internet
- Libros

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Género de personas encuestadas

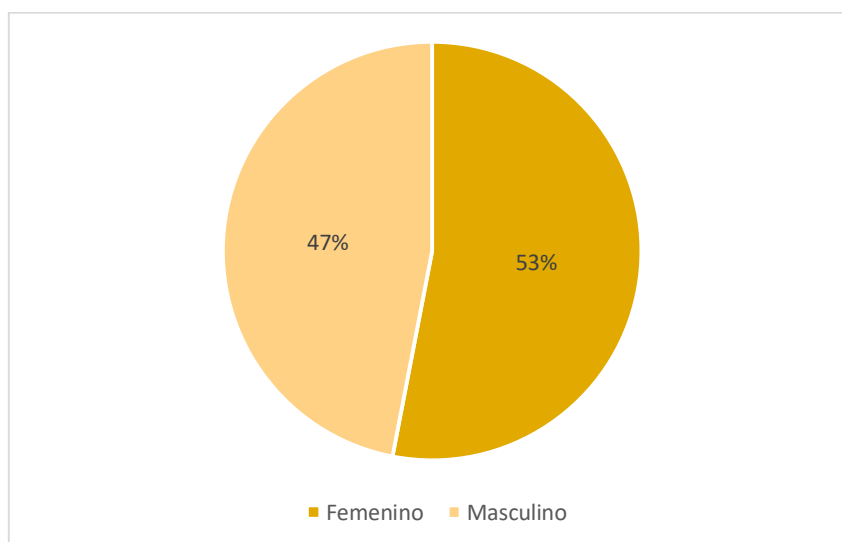
Tabla 10: Genero de personas encuestadas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	201	53%
Masculino	178	47%
TOTAL	379	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 2: Genero de personas encuestadas



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda. Se puede mencionar que el 53% son de género femenino, mientras que el 47% son de sexo masculino.

Interpretación:

Al encuestar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda se pudo evidenciar que una gran parte de los socios encuestados son mujeres debido a que son quienes más se dedican hacer tramites dentro de un hogar.

1. ¿Cuál es la principal variable a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera?

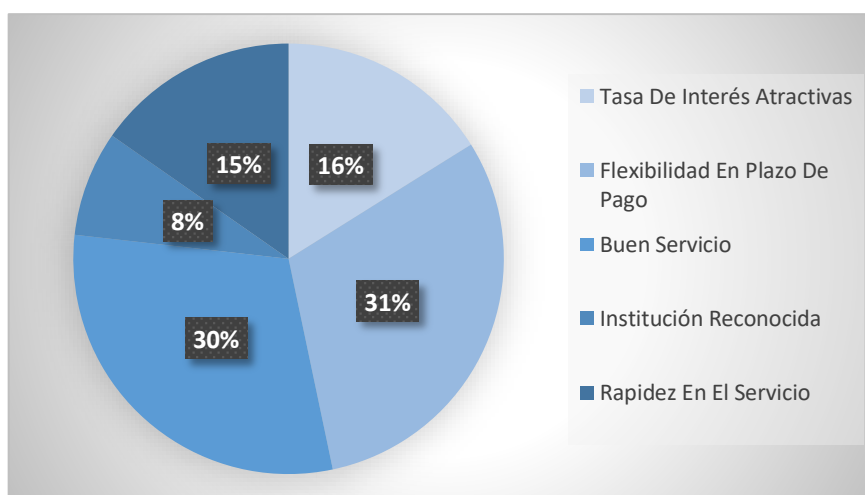
Tabla 11: Variable a considerar al momento de solicitar un crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Tasa De Interés Atractivas	61	16%
Flexibilidad En Plazo De Pago	116	31%
Buen Servicio	114	30%
Institución Reconocida	30	8%
Rapidez En El Servicio	58	15%
TOTAL	379	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 3: Variable a considerar al momento de solicitar un crédito



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda. Al momento de solicitar un crédito consideran un 31% la Flexibilidad En Plazo De Pago, un 30% el buen servicio que se brinda, el 16 % tasa de interés atractivas, el 15 % la rapidez en el servicio que se brinda y mientras que el 8% restante considera una institución reconocida.

Interpretación:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda, los socios al considerar un crédito se fijan que se le brinde un buen servicio, así como las facilidades que se brinde en los plazos de pago.

2. ¿Usted como socio accedió alguno de estos créditos?

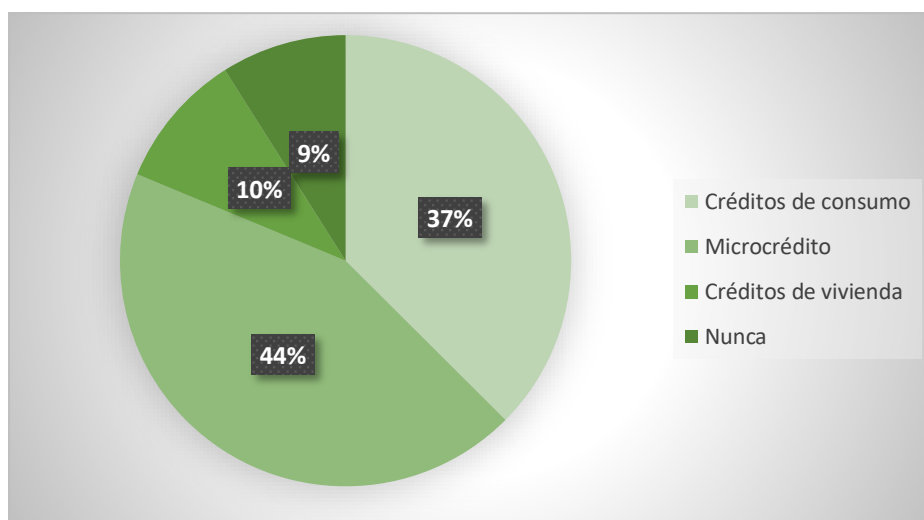
Tabla 12: Accedió alguno de estos créditos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Créditos de consumo	142	37%
Microcrédito	166	44%
Créditos de vivienda	37	10%
Nunca	34	9%
TOTAL	379	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4: Accedió alguno de estos créditos



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”. Que accedieron a un crédito fue con un 44% para Microcrédito, el 37% para crédito de consumo, el 10% para crédito de vivienda y mientras que el 9% no ha realizado ningún tipo de crédito.

Interpretación:

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda, han adquirido una mayor parte Microcrédito para incrementar su capital o adquirir activos fijos buscando impulsar el negocio, así también crédito de consumo para cubrir sus diversas necesidades como salud, alimentación entre otras.

3. ¿Cómo califica usted, la atención que ha recibido al solicitar un crédito?

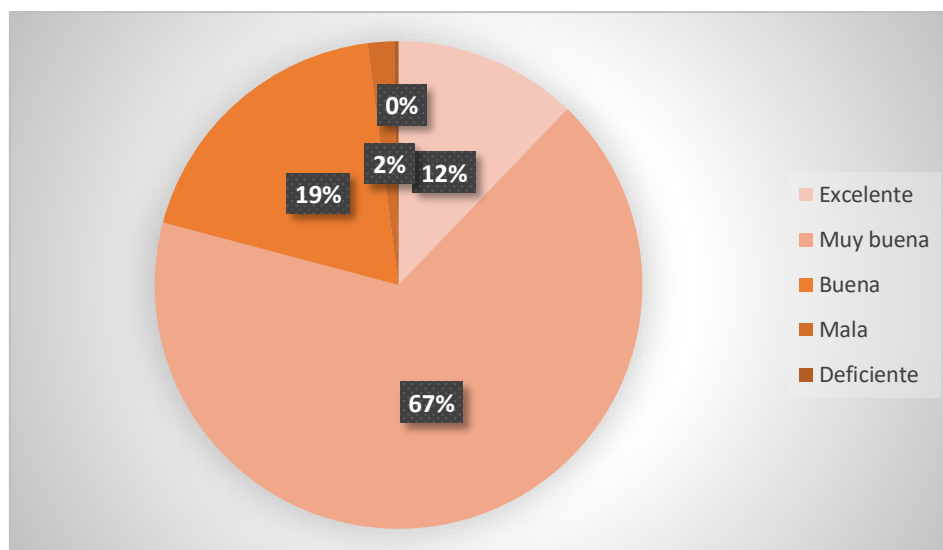
Tabla 13: Cómo califica la atención recibido al solicitar un crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	42	12%
Muy buena	231	67%
Buena	65	19%
Mala	6	2%
Deficiente	1	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 5: Cómo califica la atención recibido al solicitar un crédito



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”. Calificaron la atención recibida un crédito el 62% es muy buena la atención, el 22% Buena la atención, un 13% excelente, el 2% mala la atención y mientras que el 0,26% considera que es deficiente la atención.

Interpretación:

Al encuestar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda, considera que existe una muy buena atención al momento de solicitar un crédito brindando toda la información necesaria, así como el servicio de cada una de los trabajadores.

4. ¿Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa para que conozca cuál es su condición de vida y hacer un análisis de su capacidad de pago?

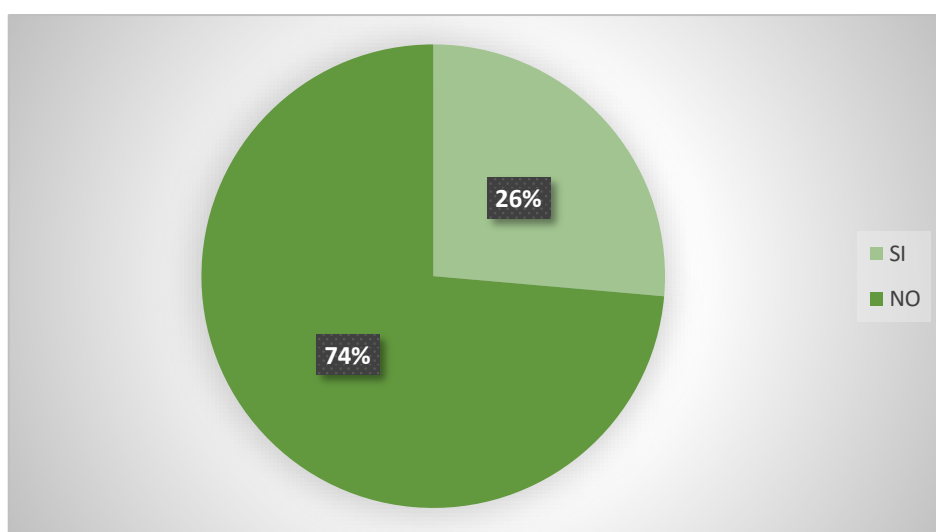
Tabla 14: Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	100	26%
NO	279	74%
TOTAL	379	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 6: Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”. Considera un 74% no le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa para que conozca cuál es su condición de vida y hacer un análisis de su capacidad de pago, mientras que el otro 26% si le gustaría que lo visiten.

Interpretación:

En los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”, existe muy poca aceptación sobre si le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa para que conozca cuál es su condición de vida y hacer un análisis de su capacidad de pago debido a que no lo consideran necesario.

5. ¿Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito?

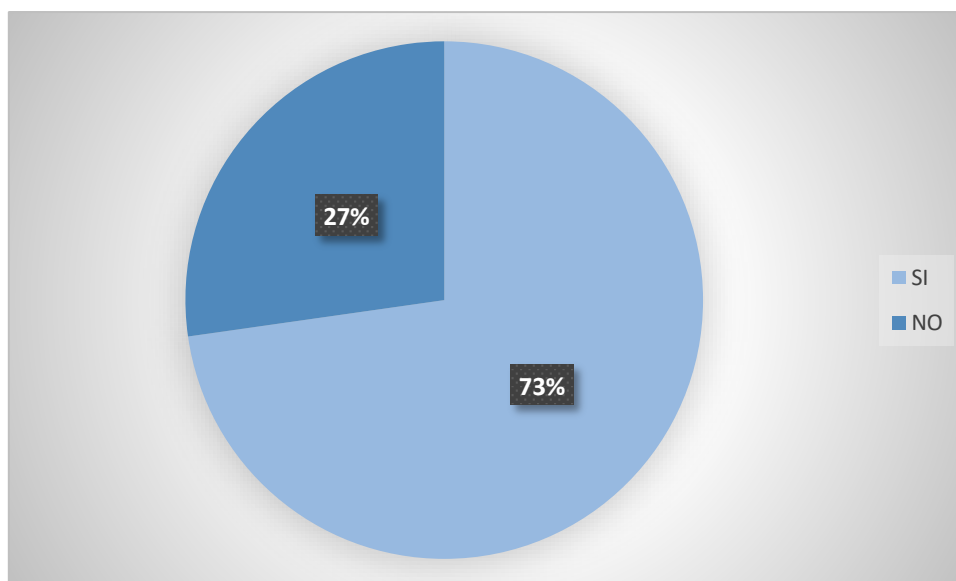
Tabla 15: Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	251	73%
NO	94	27%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Gráfico 7: Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”. No se han atrasado en el pago de las cuotas un 73%, mientras que un 27% si se han atrasado en el pago de las cuotas del crédito.

Interpretación:

De acuerdo a los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda, se puede mencionar que si existen socios que se retrasan en el pago de sus cuotas a pesar que representa una máxima diferencia afecta en la cartera de vencimiento a la Cooperativa.

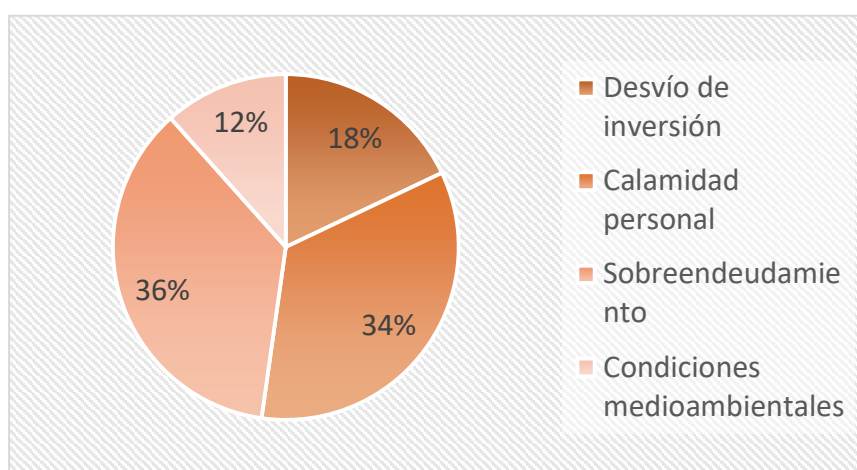
6. ¿Cuál de las variables que se enuncian a continuación contribuyen en mejor porcentaje al incremento de la cartera vencida de su cooperativa?

Tabla 16: Variables que contribuyen al incremento de la cartera vencida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desvió de inversión	68	18%
Calamidad personal	130	34%
Sobreendeudamiento	137	36%
Condiciones medioambientales	44	12%
TOTAL	379	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: La Autora

Gráfico 8: Variables que contribuyen al incremento de la cartera vencida



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: La Autora

Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”. Mencionan que se incrementa de la cartera vencida debido al 36% del sobreendeudamiento, el 34% se produce por calamidad personal, el 18% desvió de inversión y mientras en un 12% es provocado por las condiciones medioambientales.

Interpretación:

Encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda”, se puede mencionar que donde más puede existir una cartera vencida es por sobreendeudamiento por falta de capacidad de pago donde sus ingresos son menores a los gastos y otro aspecto por calamidad personal.

3.5.1 Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.

1. ¿Considera usted que los empleados de la cooperativa tienen claramente definido la misión, visión, valores y políticas de la cooperativa?

Al realizar la entrevista al gerente se puede evidenciar que los empleados de la cooperativa tienen claramente definido la misión, visión, valores y políticas de la cooperativa

2. ¿Qué tipo de producto crediticio considera usted que es el que más solicitan los socios de la cooperativa?

Al realizar la entrevista se puede notar el crédito de mayo demanda en la cooperativa es el microcrédito siendo este el más solicitan por los socios de la cooperativa

3. ¿En su administración en la Cooperativa se ha diseñado políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio?

Al realizar la entrevista el gerente no indica que la administración en la Cooperativa se ha diseñado políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en un 100%

4. ¿Considera usted que el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio, le ayudará a mejorar los niveles de eficiencia administrativa y financiera del departamento de crédito de la cooperativa?

Al realizar la entrevista se puede decir el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio ayuda en un 100% a mejorar los niveles de eficiencia administrativa y financiera del departamento de crédito de la cooperativa

5. ¿Cree usted qué mediante la aplicación de estrategias para disminuir el riesgo crediticio se puede mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del departamento de crédito de la cooperativa y tomar decisiones para el éxito de la misma?

La aplicación de estrategias dentro de la cooperativa es un 100% según la entrevista realizada al gerente y este disminuye el riesgo crediticio para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del departamento de crédito de la cooperativa y tomar decisiones para el éxito de la misma

6. ¿Piensa usted que la aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito permitirá gestionar y asesorar de mejor manera los créditos evitando cartera vencida?

El gerente nos manifiesta que la aplicación de programas de especialización dirigida a los asesores de crédito permite en un 100% gestionar y asesorar de mejor manera los créditos evitando cartera vencida los socios.

7. ¿Cuál es la variable que mejor vencimiento tiene en la cooperativa?

Al realizar la encuesta se puede evidenciar que 100% de las variable de mejor vencimiento tiene en la cooperativa es el Calamidad personal.

3.5.2 Entrevista aplicada al personal del departamento de crédito.

1. ¿Qué tipo de producto crediticio considera usted que tiene mayor demanda en la cooperativa?

Al realizar la encuesta al personal de crédito nos indica el tipo de producto crediticio considera usted que tiene mayor demanda en la cooperativa siendo el Microcrédito en un 100%

2. ¿Cuál de los siguientes productos crediticios considera usted que tiene mayor vencimiento provisional en la cooperativa?

Al realizar la encuesta se pudo evidenciar que el microcrédito es un 100% de mayor vencimiento provisional en la cooperativa

3. ¿Piensa usted que la aplicación de los programas de especialización dirigido a los asesores de crédito permitirá gestionar y asesorar de manera los créditos evitando cartera vencida?

Al realizar la entrevista al departamento de crédito se puede evidenciar que la aplicación de los programas de especialización dirigida a los asesores de crédito permitirá gestionar y asesorar de manera adecuada en un 100% para evitar cartera vencida

4. ¿Cuál es la variable que mejor vencimiento tiene en la cooperativa?

Al realizar la encuesta nos indican que la variable que mejor vencimiento tiene en la cooperativa es la calamidad personal en un 100%

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA REDUCIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MAQUITA CUSHUN LTDA.”, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2018-2023.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Planificación estratégica de la Cooperativa

4.2.1.1 Visión

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito referente por su permanente crecimiento y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la economía popular y solidaria con indicadores financieros solventes y eficientes, contando con personal altamente especializado y comprometido

4.2.1.2 Misión

Somos la Cooperativa de Ahorro y crédito, enfocada en mejorar las condiciones de vida de todos nuestros socios y clientes, brindando productos y servicios financieros de calidad y competitivos, basado con una cultura organizacional de principios y valores sólidos.

4.2.1.3 Principios Cooperativistas, Valores y Políticas

Principios

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia

- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Valores

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad y Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Preocupación por los demás

Políticas

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

4.2.1.4 Objetivos institucionales

Objetivo general

Promover la cooperación económica y social entre los socios procurando la sostenibilidad de lo mismo, de una manera sólida confiable, transparente, desarrollando productos y servicios financieros que satisfacen las necesidades requeridas en la comunidad. Obtener confianza de los socios de nuestro apoyo que entregamos con créditos, impulsando de ejecutar negocios propios, de manera productiva de brindar el cambio desarrollo económico y social.

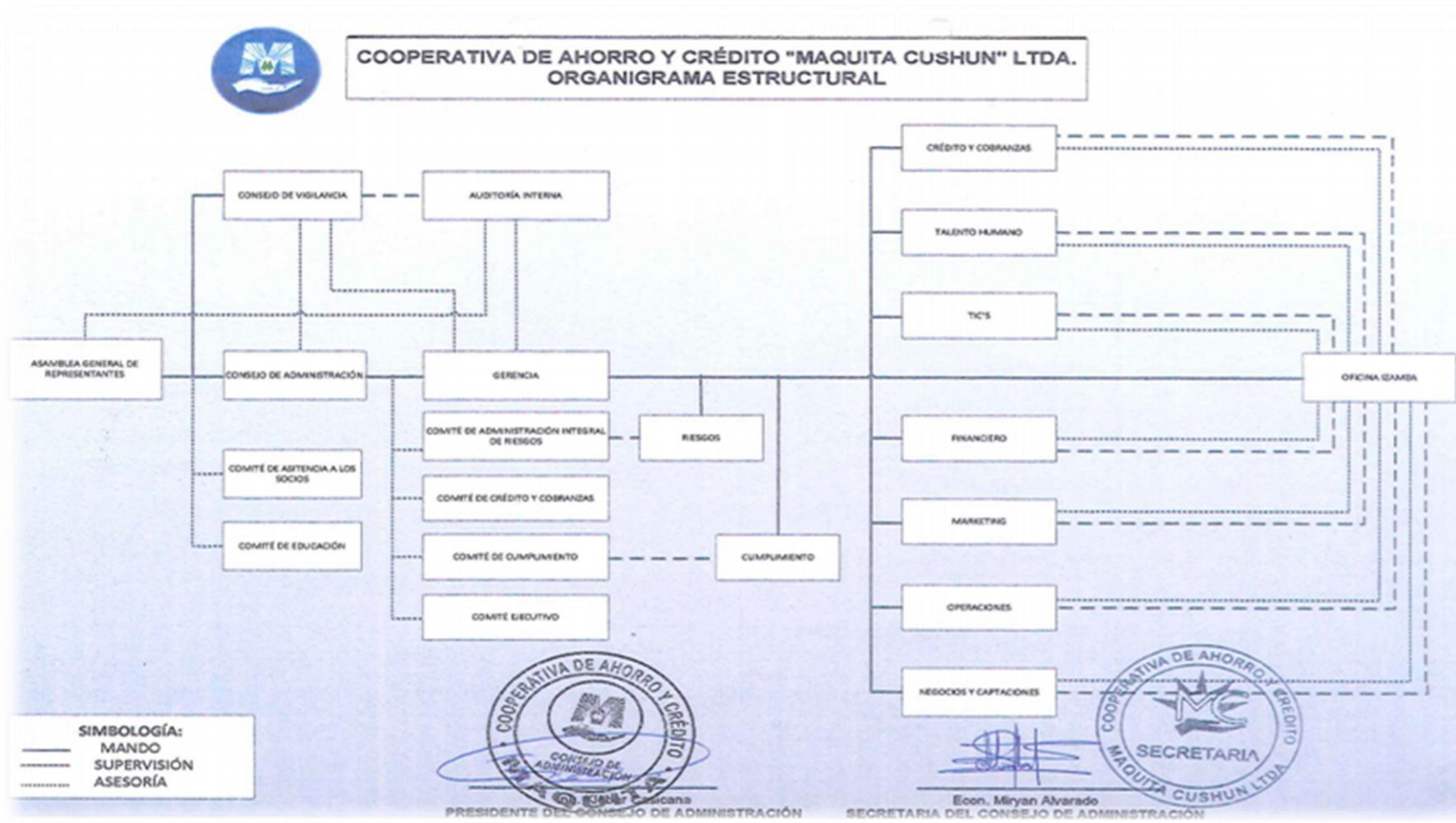
Objetivo específico

- Estimular el ahorro continuo y permanente.
- Otorgar préstamos priorizando la actividad productiva.
- Proporcionar una adecuada orientación y capacitación cooperativista a socios, dirigentes y empleados.
- Impulsar y ejecutar proyectos productivos a través del fomento de microempresas de proporcionar el desarrollo de la comunidad.

4.2.1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional e la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., constituyen un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la institución, para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

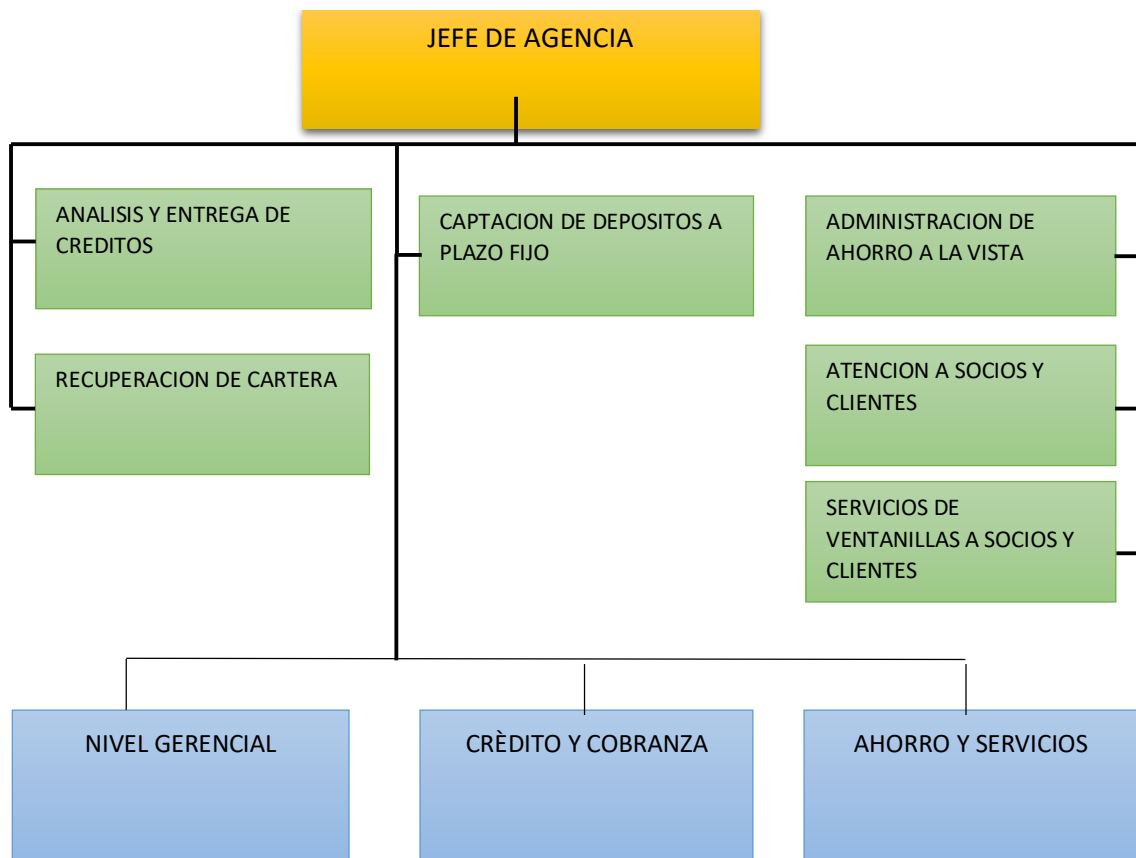
Gráfico 9: Estructura organizacional de COAC. Maquita Cushun Ltda.



Fuente: <http://www.maquitacushun.fin.ec/attachments/article/80/ORGANIGRAMA.pdf>

Elaborad por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Gráfico 10: Organigrama estructural oficinas operativas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborad por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

4.2.1.6 Productos y servicios de la cooperativa

Tabla 17: Servicios financiero y cooperativos

SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS COOPERATIVOS
Ahorro a la Vista	Bono de desarrollo humano
Ahorro a Domicilio	SOAT
Plan Ahorro Plus	RISE
Inversión Plazo Fijo	Matriculación Vehicular
Créditos	Western Unión
Seguro de Desgravamen con EQUIVIDA	Recaudaciones
Seguro Exequial	
Cajeros Automáticos	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborad por: La autora

Gráfico 11: Límite y periodo de tiempo para créditos

Nombre del producto	crédito en casa ,	microcrédito	Inversiones	Consumo
Monto máximo	3.000.00	20.000.00	20.000.00	40.000.00
Monto mínimo	50,00	3.100.00	1.000.00	50.00
Tasa de interés	27%	18% a 25%	16% a 18%	16.30%
Plazo en meses	1 a 24	1 a 60 meses	1 a 12 meses	1 a 60 meses
Encaje	0	5 y 10x1	0%	5x1 y 10x1
Tiempo de encaje	0	48 horas	Inmediato	48 horas
Garantía	Sobre firma 1	Prendario, hipotecario y sobre firma	Documento de PDF	Prendario, hipotecario y sobre firma
Frecuencia en pago	Diario. Semanal quincenal y mensual	Mensual	Mensual bimensual y trimestral	mensual

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

4.2.1.7 FODA institucional

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia, pueda ayudar a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una organización en particular.

Las fortalezas y debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor, pueden incluir habilidades o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores.

Las oportunidades y amenazas son los factores externos que crean valor o destruyen valor, una empresa no puede controlar estos factores.

Tabla 18: Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

CÒD.	FORTALEZAS	CÒD.	OPORTUNIDADES
F1	Confianza y credibilidad de los socios.	O1	La gerencia busca nuevas formas para promocionar la imagen corporativa.
F2	Buen clima laboral	O2	Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.
F3	La ubicación de la Cooperativa genera satisfacción en sus socios ya que se encuentra en el centro de Ambato - parroquia Quisapincha y es de fácil acceso para ellos.	O3	Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.
F4	La variedad de servicios que ofrece por medio de otras entidades le permite ser atractivo para los socios.	O4	Crecimiento constante de la población.

CÒD.	DEBILIDADES	CÒD.	AMENAZAS
D1	Falta de difusión, de información institucional.	A1	Reducción de créditos a nivel nacional
D2	No existen índices de desempeño del personal.	A2	Inflación con tendencia al subir
D3	La falta de control y seguimiento de la cartera de los socios que tienen crédito hace que mantengan un alto nivel de morosidad.	A3	Ingreso de nuevas cooperativas en el mercado y las temporadas invernales o fenómenos naturales no permiten que los agricultores puedan producir sus tierras y por ende no invierten en las mismas
D4	No cuentan con políticas de crédito a largo plazo, que les permita obtener resultados positivos en la recuperación de créditos vencidos.	A4	La crisis económica actual hace que los socios tengan dificultades para acceder a un crédito, o a cumplir puntualmente con el pago del mismo.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda....

Elaborad por: La autora

4.2.2 Estructura del diseño de estrategias

Las políticas y estrategias, constituye un plan de mejora de los planes, programas y proyectos de la institución; en otras palabras supone la conexión de las estrategias, objetivos y acciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., a fin de mejorar la situación de la cartera vencida de créditos de la institución.

El diseño de estrategias desarrollado en el presente trabajo de investigación, está enfocado principalmente en la preocupación de las autoridades al tener un alto índice de cartera vencida.

El inicio de un diseño de estrategias va acompañado de la planificación estratégica de la institución; es decir la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., sirve como base para el desarrollo del diseño de estrategias.

Con la elaboración de un políticas y estrategias, el gerente de la institución tendrá la capacidad de tomar las decisiones necesarias ante posibles eventualidades que puedan presentarse, priorizar acorde al nivel de importancia cada actividad a realizarse adentro de la Cooperativa, anticiparse a los hechos mediante el establecimiento de parámetros que permitan medir los resultados logrados, con la implantación de las mismas.

4.2.3 Programación

La programación de políticas y estrategias, básicamente se basa en dos etapas:

- Diagnóstico de la situación financiero de la cooperativa.
- Desarrollo de políticas y estrategias.

4.2.4 Alcance

Este trabajo de investigación está dirigido a la gestión de cobranzas, es una guía para minimizar los riesgos y posibles problemas que se presenten en la actividad económica, de esta manera permitirá la aplicación adecuada del diseño de estrategias de cobranzas, con una efectiva continuidad de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., salvaguardando así sus activos corrientes.

4.2.5 Actividades a desarrollarse

- Diagnóstico de la situación económica y financiera
- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Análisis de la cartera de créditos
- Indicadores financieros
- Modelo del diseño de estrategias
- Estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience

- Estrategias de cobranza para reducir la morosidad
- Procesos de cobranza
- Políticas generales para el seguimiento y recuperación de los créditos
- Proyección financiera de la cartera vencida para el año 2019
- Sistema de evaluación

4.2.6.1 Diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa

El diseño de estrategias inicia con el diagnóstico de la situación económica financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Para esto se detalla los Estados Financieros correspondientes a los años 2016-2017, en los que se realizara un análisis de las cuentas principales, el cual servirá de soporte en la estructura de políticas y estrategias, también se analiza la tabla de morosidad del año 2016 donde muestra la morosidad de la cooperativa.

4.2.6.2 Análisis vertical del Balance General

Los estados financieros, para este estudio son de los años 2016-2017, los mismos que se realiza un análisis horizontal y vertical de las cuentas principales.

Balance General – Análisis Vertical

Es de gran importancia el análisis vertical en una empresa, puesto que permite establecer si posee una distribución equitativa en cada cuenta.

Estado de Pérdidas y Ganancias – Análisis Vertical

Consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada una de las cuentas, lo cual permite conocer la distribución en cada una.

- **Balance General**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ANÁLISIS VERTICAL

Cuenta	AÑO 2017	POR GRUPOS	TOTAL
ACTIVO	11.374.363,26		100,00 %
FONDOS DISPONIBLES	1.764.486,83	100,00%	15,51 %
CAJA	110.717,92	6,27%	0,97%
EFFECTIVO	110.717,92	6,27%	0,97%
CAJA CHICA	300,00	0,02%	0,00%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.650.637,91	93,55%	14,51 %
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	128.329,64	7,27%	1,13%
BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.521.969,91	86,26%	13,38 %
INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO	338,36	0,02%	0,00%
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	3.131,00	0,18%	0,03%
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	3.131,00	0,18%	0,03%
INVERSIONES	271.782,32	100,00%	2,39%
DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES	271.782,32	100,00%	2,39%
DE 91 A 180 DÍAS DEL SECTOR PRIVADO	51.781,32	19,05%	0,46%
DE 1 A 30 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR	220.001,00	80,95%	1,93%
MANTENIMIENTO HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	-	0,00%	0,00%
DE 1 A 30 DÍAS SECTOR PRIVADO	-	0,00%	0,00%
DE 1 A 3 AÑOS SECTOR PRIVADO	-	0,00%	0,00%
DE 3 A 5 AÑOS SECTOR PRIVADO	-	0,00%	0,00%
(PROVISIÓN PARA INVERSIÓN)	-	0,00%	0,00%
(PROVISIÓN GENERAL PARA INVERSIÓN)	-	0,00%	0,00%

CARTERA DE CRÉDITO	8.738.477,98	100,00%	76,83 %
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	45.120,59	0,52%	0,40%
DE 1 A 30 DÍAS	2.003,88	0,02%	0,02%
DE 31 A 90 DÍAS	4.196,86	0,05%	0,04%
DE 91 A 180 DÍAS	6.191,86	0,07%	0,05%
DE 181 A 360 DÍAS	11.533,02	0,13%	0,10%
DE MÁS DE 360 DÍAS	21.195,62	0,24%	0,19%
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	8.563.046,29	97,99%	75,28 %
DE 1 A 30 DÍAS	465.579,42	5,33%	4,09%
DE 31 A 90 DÍAS	783.402,99	8,96%	6,89%
DE 91 A 180 DÍAS	1.065.758,07	12,20%	9,37%
DE 181 A 360 DÍAS	1.914.816,72	21,91%	16,83 %
DE MÁS DE 360 DÍAS	4.333.489,09	49,59%	38,10 %
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA	321.632,50	3,68%	2,83%
DE 1 A 30 DÍAS	46.234,67	0,53%	0,41%
DE 31 A 90 DÍAS	39.655,78	0,45%	0,35%
DE 91 A 180 DÍAS	51.524,29	0,59%	0,45%
DE 181 A 360 DÍAS	76.664,14	0,88%	0,67%
DE MÁS DE 360 DÍAS	107.553,62	1,23%	0,95%
CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	287.663,47	3,29%	2,53%
DE 1 A 30 DÍAS	-	0,00%	0,00%
DE 31 A 90 DÍAS	40.676,11	0,47%	0,36%
DE 91 A 180 DÍAS	47.263,98	0,54%	0,42%
DE 181 A 360 DÍAS	81.228,87	0,93%	0,71%
DE MÁS DE 360 DÍAS	118.494,51	1,36%	1,04%
(PROVISIONES PARA CRÉDITO INCOBRABLES)	(478.984,87)	-5,48%	-4,21%

(CARTERA DE MICROCRÉDITOS)	(478.984,87)	-5,48%	-4,21%
CUENTAS POR COBRAR	133.906,25	99,55%	1,18%
INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	1.442,30	1,08%	0,01%
DISPONIBLES PARA LA VENTA	1.442,30	1,08%	0,01%
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE	107.120,30	80,00%	0,94%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	405,55	0,30%	0,00%
CARTERA DE MICROCRÉDITO	106.714,75	79,69%	0,94%
INVERSIONES VENCIDAS	4.149,14	3,10%	0,04%
INVERSIONES VENCIDAS	4.749,14	3,55%	0,04%
PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS	13.863,42	10,35%	0,12%
GASTOS JUDICIALES	13.863,42	10,35%	0,12%
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	32.124,99	23,99%	0,28%
OTRAS	32.124,99	23,99%	0,28%
(PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR)	(25.393,90)	-18,96%	-0,22%
(PROVISIONES PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	(25.393,90)	-18,96%	-0,22%
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO,	90.000,00	100,00%	0,79%
BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	90.000,00	100,00%	0,79%
TERRENOS	90.000,00	100,00%	0,79%
PROPIEDADES Y EQUIPOS	336.062,93	95,52%	2,95%
TERRENOS	-	0,00%	0,00%
TERRENOS	-	0,00%	0,00%
EDIFICIOS	215.000,00	63,98%	1,89%
EDIFICIOS	215.000,00	63,98%	1,89%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	56.680,09	16,87%	0,50%
MUEBLES, ENSERES DE OFICINA	40.070,65	11,92%	0,35%
EQUIPOS DE OFICINA	16.609,44	4,94%	0,15%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	31.985,56	9,52%	0,28%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	31.985,56	9,52%	0,28%
UNIDADES DE TRANSPORTE	15.000,00	4,46%	0,13%

VEHÍCULOS	15.171,15	4,51%	0,13%
MOTOS	84.086,86	25,02%	0,74%
OTROS	84.086,86	25,02%	0,74%
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	84.086,86	25,02%	0,74%
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	(81.733,74)	-24,32%	-0,72%
EDIFICIOS	(18.024,66)	-5,36%	-0,16%
(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA)	(19.250,63)	-5,73%	-0,17%
(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	(17.433,54)	-5,19%	-0,15%
(UNIDADES DE TRANSPORTE)	(25.619,62)	-7,62%	-0,23%
** INSTALACIONES Y ADECUACIONES	(1.405,29)	-0,42%	-0,01%
OTROS ACTIVOS	39.519,96	101,52%	0,35%
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	21.130,00	53,47%	0,19%
ANTICIPO A TERCEROS	21.130,00	53,47%	0,19%
GASTOS DIFERIDOS	-	0,00%	0,00%
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	38.762,52	98,08%	0,34%
(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	(38.762,52)	-98,08%	-0,34%
OTROS	18.989,96	48,05%	0,17%
OTROS IMPUESTOS	18.989,96	48,05%	0,17%
DEPOSITO EN GARANTÍA Y PARA	600,00	1,52%	0,01%
Cuenta	AÑO 2017	POR GRUPOS	TOTAL
PASIVOS	10.017.979,59		100,00 %
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	8.735.684,42	100,00%	87,20 %
DEPÓSITOS A LA VISTA	1.662.348,33	19,03%	16,59 %
DEPÓSITOS DE AHORRO	1.639.621,62	18,77%	16,37 %
OTROS DEPÓSITOS	19.595,71	0,22%	0,20%
DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	3.131,00	0,04%	0,03%

DEPÓSITOS A PLAZO	6.845.721,56	78,37%	68,33%
DE 1 A 30 DÍAS	1.131.138,00	12,95%	11,29%
DE 31 A 90 DÍAS	1.616.217,74	18,50%	16,13%
DE 91 A 180 DÍAS	1.947.605,44	22,29%	19,44%
DE 181 A 360 DÍAS	1.690.599,18	19,35%	16,88%
DE MÁS DE 361 DÍAS	460.161,20	5,27%	4,59%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	227.614,53	2,61%	2,27%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	227.614,53	2,61%	2,27%
CUENTAS POR PAGAR	308.493,36	99,98%	3,08%
INTERESES POR PAGAR	229.394,31	74,36%	2,29%
DEPÓSITOS A LA VISTA	442,55	0,14%	0,00%
DEPÓSITOS A PLAZO	228.951,76	74,22%	2,29%
OBLIGACIONES PATRONALES	30.189,04	9,79%	0,30%
REMUNERACIONES	0	2,46%	0,08%
BENEFICIOS SOCIALES	7.597,93	1,13%	0,03%
APORTE IESS	3.487,31	6,19%	0,19%
PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	19.103,80	2,56%	0,08%
RETENCIONES	7.890,89	2,56%	0,08%
RETENCIONES FISCALES	7.890,89	7,72%	0,24%
CONTRIBUYENTES, IMPUESTOS, MULTAS	23.816,07	7,72%	0,24%
IMPUESTO A LA RENTA	23.816,07	0,02%	0,00%
OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	59,06	5,56%	0,17%
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	17.143,99	5,56%	0,17%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	17.143,99	5,56%	0,17%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	968.214,33	100,00%	9,66%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	-	0,00%	0,00%
DE 31 A 90 DÍAS	-	0,00%	0,00%

DE 91 A 180 DÍAS	-	0,00%	0,00%
DE 181 A 360 DÍAS	-	0,00%	0,00%
DE MÁS DE 361 DÍAS	-	0,00%	0,00%
OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS	968.214,33	100,00%	9,66%
DE 1 A 30 DÍAS	46.015,06	0,00%	0,46%
DE 31 A 90 DÍAS	7.749.313,00	800,37%	77,35%
DE 91 A 180 DÍAS	95.101,33	9,82%	0,95%
DE 181 A 360 DÍAS	194.241,19	20,06%	1,94%
DE MÁS DE 360 DÍAS	555.363,62	57,36%	5,54%
OTROS PASIVOS	5.587,48	99,12%	0,06%
FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	4.338,12	77,64%	0,04%
FONDOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	4.338,12	77,64%	0,04%
OTROS	1.200,36	21,48%	0,01%
VARIOS	1.200,36	21,48%	0,01%
Cuenta	AÑO 2017	POR GRUPOS	TOTAL
PATRIMONIO	1.356.383,67		100,00%
CAPITAL SOCIAL	727.897,33	100,00%	53,66%
APORTE DE SOCIOS	727.897,33	100,00%	53,66%
APORTE DE SOCIOS	727.897,33	100,00%	53,66%
RESERVAS	544.047,57	100,00%	40,11%
LEGALES	445.767,96	81,94%	32,86%
LEGALES	445.767,96	81,94%	32,86%
ESPECIALES	98.279,61	18,06%	7,25%
A DISPOSICIÓN DE LA JUNTA GENERAL	11.385,37	2,09%	0,84%
PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	86.894,24	15,97%	6,41%
OTRAS	84.438,77	15,52%	6,23%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborado por: La autora

- Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ANÁLISIS VERTICAL

GASTOS				
Código	Cuenta	AÑO 2017	POR GRUPOS	TOTAL
4	GASTOS	1483001,06		100,00%
41	INTERESES CAUSADOS	680245,63	100,00%	45,87%
4101	DEPÓSITOS CON EL PUBLICO	662167,31	97,34%	44,65%
410115	DEPÓSITOS DE AHORRO	21543,37	3,17%	1,45%
410130	DEPÓSITOS A PLAZO	640623,94	94,18%	43,20%
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	18078,32	2,66%	1,22%
410330	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	18078,32	2,66%	1,22%
44	PROVISIONES	199.236,42	100,00%	13,43%
4401	INVERSIONES	-	0,00%	0,00%
440101	PROVISIONES INVERSIONES PORTAFOLIO	-	0,00%	
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	179678,21	90,18%	12,12%
440240	MICROCRÉDITO	179678,21	90,18%	12,12%
4403	CUENTAS POR COBRAR	18958,21	9,52%	1,28%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	560586,54	95,79%	37,80%
4501	GASTO DEL PERSONAL	225927,69	40,30%	15,23%
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	148257,99	26,45%	10,00%
450110	BENEFICIOS SOCIALES	20838,55	3,72%	1,41%
450120	APORTE IESS	18639,27	3,32%	1,26%
450135	FONDOS DE RESERVA IESS	8796,41	1,57%	0,59%
450190	OTROS	29395,47	5,24%	1,98%
4502	HONORARIOS	115642,37	20,63%	7,80%
450205	DIRECTORES	41113,07	7,33%	2,77%
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	74529,3	13,29%	5,03%
4503	SERVICIOS VARIOS	102399,38	18,27%	6,90%
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	5308,48	0,95%	0,36%
450310	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	5992,8	1,07%	0,40%
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	51697,3	9,22%	3,49%
450320	SERVICIOS BÁSICOS	10699,95	1,91%	0,72%
450325	SEGUROS	5322,71	0,95%	0,36%

450330	ARRENDAMIENTOS	14697,62	2,62%	0,99%
450390	OTROS SERVICIOS	8680,52	1,55%	0,59%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	52743,13	9,41%	3,56%
450405	IMPUESTOS FISCALES	1901,21	0,34%	0,13%
450110	IMPUESTOS MUNICIPALES	1991,65	0,36%	0,13%
450115	APORTES A LA SEPS	7647,08	1,36%	0,52%
450420	APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA	41203,19	7,35%	2,78%
4505	DEPRECIACIONES	34706,95	6,19%	2,34%
450515	EDIFICIOS	18024,66	3,22%	1,22%
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	4653,66	0,83%	0,31%
450530	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5550,46	0,99%	0,37%
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	5072,88	0,90%	0,34%
450590	** INSTALACIONES Y ADECUACIONES	1405,29	0,25%	0,09%
4506	AMORTIZACIONES	5545,17	0,99%	0,37%
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	5545,17	0,99%	0,37%
450630	GASTOS DE ADECUACIÓN	23621,85	4,21%	1,59%
4507	OTROS GASTOS	0	0,00%	0,00%
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	9625,37	1,72%	0,65%
450710	DONACIONES	11352,4	2,03%	0,77%
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2644,08	0,47%	0,18%
450790	OTROS	12,6	0,00%	0,00%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	12,6	100,00%	0,00%
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS	-	0,00%	0,00%
470305	CARTERA	-	0,00%	0,00%
4790	OTROS	12,6	100,00%	0,00%
479010	OTROS	12,6	100,00%	0,00%
48	IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	42919,87	100,00%	2,89%
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	19103,8	44,51%	1,29%
4815	IMPUESTO A LA RENTA	23816,07	55,49%	1,61%
INGRESOS				
Código	Cuenta	AÑO 2017	POR GRUPOS	TOTAL
5	INGRESOS	1567439,83		100,00%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1533991,66	100,00%	97,87%
5101	DEPÓSITOS	16001,66	1,04%	1,02%
510110	DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	16001,66	1,04%	1,02%
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES	23059,01	1,50%	1,47%
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO		0,00%	0,00%
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE	1494908,39	97,45%	95,37%
510410	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO	2274,94	0,15%	0,15%
510420	CARTERA DE MICROCRÉDITO	1451349,09	94,61%	92,59%

510450	DE MORA	41284,36	2,69%	2,63%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	22,6	0,00%	0,00%
519090	OTROS	22,6	0,00%	0,00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	18906,3	100,00%	1,21%
5490	OTROS SERVICIOS	18906,3	100,00%	1,21%
549005	TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO	18906,3	100,00%	1,21%
549090	OTROS	0	0,00%	0,00%
56	OTROS INGRESOS	14541,87	100,00%	0,93%
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	8878,35	61,05%	0,57%
5604	RECUPERACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	3450,8	23,73%	0,22%
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	3450,8	23,73%	0,22%
5690	OTROS	2212,72	15,22%	0,14%
569005	INGRESOS POR PROVISIONES INTERES DEPOSITOS Y DPF	2212,72	15,22%	0,14%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborado por: La autora

- **Activos**

Tabla 19: Fondos Disponibles

FONDOS DISPONIBLES	1.764.486,83	100,00%
CAJA	110.717,92	6,27%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.650.637,91	93,55%
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	3.131,00	0,18%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda

Elaborado por: La autora

Análisis

La cuenta Caja presenta valores por 110.717,92 y representativa del 6,27% esto significa que la cooperativa no tiene una buena liquidez para solventar gastos corrientes de la cooperativa.

La cuenta Bancos y otras instituciones financieras con valor de \$ 1.650.637,91 y porcentaje del 93,55% siendo la cuenta con mayor jerarquía dentro de este grupo, aquí se mantiene los fondos como medida de control interno.

La cuenta de Cobro inmediato tiene el valor de \$ 3.131,00 representa el 0,18% estos son valores por cobrar y que aún no se los puede considerar como líquidos, estos valores contribuyen a la liquidez de la entidad.

Tabla 20: Cartera de créditos

CARTERA DE CRÉDITO	8.738.477,98	100,00%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	45.120,59	0,52%
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	8.563.046,29	97,99%
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA	321.632,50	3,68%
CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	287.663,47	3,29%
(PROVISIONES PARA CRÉDITO INCOBRABLES)	(478.984,87)	-5,48%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda...,

Elaborado por: La autora

Análisis

La cartera de crédito de la cooperativa representa en su gran mayoría por la Cartera de microcrédito por vencer con valores de \$ 8.563.046,29 y participación del 97,99%, debido a la acogida de esa modalidad de crédito que tiene aceptación por parte de los usuarios, generando así un valor representativo de entrada de efectivo, en relación a los intereses que se cancelan por parte de los socios y que contribuyen a solventar las necesidades diarias de la organización, seguido tenemos la cartera de crédito que no devenga intereses con 3,68siento esta cuenta que no genera ningún tipo de interés.

- **Pasivos**

Tabla 21: Obligaciones con el público 2016

OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	8.735.684,42	100,00%
DEPÓSITOS A LA VISTA	1.662.348,33	19,03%
DEPÓSITOS A PLAZO	6.845.721,56	78,37%
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	227.614,53	2,61%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda

Elaborado por: La autora

Análisis

Depósitos a plazo presenta valores por \$ 6.845.721,56 y porcentaje del 78,37% debido a que la cooperativa mantiene fondos en calidad de pólizas de acumulación por cierto tiempo establecido entre las partes, y por lo cual la entidad se compromete a devolverlos en el plazo acordado sumando con los intereses que se generen en ese transcurso de tiempo.

La cuenta que le sigue es Depósitos a la vista presenta valores por \$ 1.662.348,33 y porcentaje del 19,03% en relación a los pagos que se debe realizar cuando el socio así lo disponga, ya que se tratan de fondos ajenos a la entidad, incidiendo en que la cooperativa debe tener suficientes recursos para solventar posibles salidas agresivas al capital.

Depósitos restringidos hace referencia a obligaciones por concepto de depósitos realizados a la cooperativa y que por alguna situación interna se han bloqueado hasta solventar su situación y por lo tanto no se hace efectivo, la cooperativa debe estar en capacidad absoluta de poder solventar dichos problemas.

Tabla 22: Capital social

CAPITAL SOCIAL	727.897,33	100,00%
APORTE DE SOCIOS	727.897,33	100,00%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda

Elaborado por: La autora

Análisis

Dentro del capital social están las aportaciones de los socios con el 100% de participación, tiene el valor monetario de \$ 727.897,33 y son originadas del aporte inicial y de aumentos de capital que están debidamente reglamentados por el estatuto de la cooperativa, estos valores son los que se los conoce como el financiamiento interno de la organización.

4.2.6.3 Análisis Horizontal

Balance General – Análisis Horizontal

Es un examen dinámico en el que se busca determinar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto al otro.

Estado de Resultados – Análisis Horizontal

De acuerdo a los balances del año 2016-2017, proporcionados por la cooperativa, se procede a realizar el análisis horizontal con el propósito de determinar si la cooperativa está progresando de acuerdo a sus objetivos y metas.

- **Balance General**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 - 2017
ANÁLISIS HORIZONTAL**

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2016 - 2017	
	2016	2017	Absoluta	Relativa
ACTIVO	\$ 26.339.584,10	\$ 27.553.281,82	\$ 1.213.697,72	4,40%
FONDOS DISPONIBLES	\$ 197.527.401,00	\$ 2.930.941,64	-\$ 194.596.459,36	- 6639,38 %
Caja	\$ 136.894,58	\$ 85.442,87	-\$ 51.451,71	-60,22%
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 1.837.369,43	\$ 2.840.640,85	\$ 1.003.271,42	35,32%
Efectos de cobro inmediato	\$ 1.010,00	\$ 4.857,92	\$ 3.847,92	79,21%
INVERSIONES	\$ 1.039.699,36	\$ 3.054.699,36	\$ 2.015.000,00	65,96%
CARTERA DE CREDITO	\$ 16.539.551,08	\$ 15.312.191,26	-\$ 1.227.359,82	-8,02%
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	\$ 1.289.390,92	\$ 630.639,80	-\$ 658.751,12	- 104,46%
De 1 a 30 días	\$ 43.407,80	\$ 32.980,86	-\$ 10.426,94	-31,62%
De 31 a 90 días	\$ 97.064,86	\$ 59.091,31	-\$ 37.973,55	-64,26%
De 91 a 180 días	\$ 131.416,53	\$ 85.235,47	-\$ 46.181,06	-54,18%
De 181 a 360 días	\$ 247.445,47	\$ 152.436,92	-\$ 95.008,55	-62,33%
De más de 360 días	\$ 770.056,26	\$ 300.895,24	-\$ 469.161,02	- 155,92%
CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	\$ 13.365.054,32	\$ 12.564.667,43	-\$ 800.386,89	-6,37%
De 1 a 30 días	\$ 575.845,01	\$ 598.804,29	\$ 22.959,28	3,83%
De 31 a 90 días	\$ 1.151.435,71	\$ 1.082.275,39	-\$ 69.160,32	-6,39%
De 91 a 180 días	\$ 1.537.208,52	\$ 1.437.588,58	-\$ 99.619,94	-6,93%
De 181 a 360 días	\$ 2.788.779,41	\$ 2.612.461,98	-\$ 176.317,43	-6,75%
De más de 360 días	\$ 7.311.785,67	\$ 6.833.537,19	-\$ 478.248,48	-7,00%

CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	\$ 39.950,98	\$ 129.103,87	\$ 89.152,89	69,06%
De 1 a 30 días	\$ 2.669,64	\$ 8.356,51	\$ 5.686,87	68,05%
De 31 a 90 días	\$ 4.217,18	\$ 8.218,71	\$ 4.001,53	48,69%
De 91 a 180 días	\$ 5.950,77	\$ 11.078,95	\$ 5.128,18	46,29%
De 181 a 360 días	\$ 7.741,03	\$ 20.854,56	\$ 13.113,53	62,88%
De más de 360 días	\$ 19.372,36	\$ 80.595,14	\$ 61.222,78	75,96%
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA IN...	\$ 1.741.308,79	\$ 1.676.707,32	\$ 64.601,47	-3,85%
De 1 a 30 días	\$ 98.556,02	\$ 165.593,84	\$ 67.037,82	40,48%
De 31 a 90 días	\$ 158.727,21	\$ 163.309,55	\$ 4.582,34	2,81%
De 91 a 180 días	\$ 217.814,58	\$ 209.418,38	\$ 8.396,20	-4,01%
De 181 a 360 días	\$ 380.102,58	\$ 348.206,13	\$ 31.896,45	-9,16%
De más de 360 días	\$ 886.108,40	\$ 790.179,42	\$ 95.928,98	-12,14%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	\$ 11.455,54	\$ 26.412,31	\$ 14.956,77	56,63%
De 1 a 30 días	\$ 1.580,82	\$ -	\$ 1.580,82	
De 31 a 90 días	\$ 2.558,48	\$ 7.500,71	\$ 4.942,23	65,89%
De 91 a 180 días	\$ 1.398,31	\$ 4.844,30	\$ 3.445,99	71,13%
De 181 a 270 días	\$ 775,34	\$ 5.090,41	\$ 4.315,07	84,77%
De más de 270 días	\$ 5.142,59	\$ 8.976,89	\$ 3.834,30	42,71%
CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	\$ 709.073,24	\$ 864.205,98	\$ 155.132,74	17,95%
De 1 a 30 días	\$ 66.554,77	\$ -	\$ 66.554,77	
De 31 a 90 días	\$ 114.236,16	\$ 145.807,99	\$ 31.571,83	21,65%
De 91 a 180 días	\$ 107.455,03	\$ 174.199,29	\$ 66.744,26	38,31%
De 181 a 360 días	\$ 147.270,94	\$ 228.496,64	\$ 81.225,70	35,55%
De más de 360 días	\$ 273.556,34	\$ 315.702,06	\$ 42.145,72	13,35%
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$ 616.682,71	\$ 579.545,45	\$ 37.137,26	-6,41%
(Cartera de créditos de consumo priorizar...	\$ 65.543,82	\$ 59.671,58	\$ 125.215,40	209,84%
(Cartera de microcréditos)	\$ 551.138,89	\$ 348.267,17	\$ 899.406,06	258,25%
(Provisión genérica por tecnología crédito.	\$ -	\$ 171.606,70	\$ 171.606,70	100,00%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 252.633,72	\$ 267.669,26	\$ 15.035,54	5,62%
PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 2.494.474,55	\$ 2.376.413,38	\$ 118.061,17	-4,97%
OTROS ACTIVOS	\$ 4.037.951,38	\$ 3.611.366,92	\$ 426.584,46	-11,81%
PASIVO	\$ 23.172.034,90	\$ 24.520.052,66	\$ 1.348.017,76	5,50%

OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 19.413.466,66	\$ 22.371.740,60	\$ 2.958.273,94	13,22%
Depósitos a la vista	\$ 2.079.864,57	\$ 3.156.208,32	\$ 1.076.343,75	34,10%
Depósitos a plazo	\$ 15.904.041,78	\$ 17.966.288,77	\$ 2.062.246,99	11,48%
Depósitos restringidos	\$ 1.429.560,31	\$ 1.249.243,51	-\$ 180.316,80	-14,43%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 483.635,42	\$ 707.578,51	\$ 223.943,09	31,65%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 3.149.429,60	\$ 1.116.689,31	-\$ 2.032.740,29	-182,03%
OTROS PASIVOS	\$ 125.503,22	\$ 324.044,24	\$ 198.541,02	61,27%
PATRIMONIO	\$ 3.162.062,56	\$ 3.337.714,88	\$ 175.652,32	5,26%
CAPITAL SOCIAL	\$ 3.162.062,56	\$ 924.259,03	-\$ 2.237.803,53	-242,12%
Aporte de los socios	\$ 1.835.257,74	\$ 924.259,03	-\$ 910.998,71	-98,57%
RESERVAS	\$ 38.816,97	\$ 2.064.676,31	\$ 2.025.859,34	98,12%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 347.827,04	\$ 348.779,54	\$ 952,50	0,27%
UTILIDAD	\$ 5.486,64		-\$ 5.486,64	
PERDIDA		-\$ 304.485,72	-\$ 304.485,72	100,00%
PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD	\$ 26.339.584,10	\$ 28.162.253,26	\$ 1.822.669,16	6,47%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda...,

Elaborado por: La autora

- Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 - 2017

ANÁLISIS HORIZONTAL

Código	Cuenta	AÑO 2016	VARIACIONES 2017-2016		AÑO 2017
			ABSOLUTOS	RELATIVOS	
4	GASTOS	1.188.798,32	294.202,74	24,75%	1483001,06
41	INTERESES CAUSADOS	590.553,30	89.692,33	15,19%	680245,63
4101	DEPÓSITOS CON EL PÚBLICO	548.235,88	113.931,43	20,78%	662167,31
410115	DEPÓSITOS DE AHORRO	15.371,18	6.172,19	40,15%	21543,37
410130	DEPÓSITOS A PLAZO	532.864,70	107.759,24	20,22%	640623,94
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	42.317,42	(24.239,10)	-57,28%	18078,32
410330	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	42.317,42	(24.239,10)	-57,28%	18078,32
44	PROVISIONES	122.942,33	76.294,09	62,06%	199.236,42
4401	INVERSIONES	5.748,33	(5.748,33)	-	-
440101	PROVISIONES INVERSIONES PORTAFOLIO	5.748,33	(5.748,33)	100,00%	-
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	110.984,08	68.694,13	61,90%	179678,21
440240	MICROCRÉDITO	110.984,08	68.694,13	61,90%	179678,21
4403	CUENTAS POR COBRAR	6.209,92	12.748,29	205,29%	18958,21
45	GASTOS DE OPERACIÓN	472.140,49	88.446,05	18,73%	560586,54
4501	GASTO DEL PERSONAL	256.000,60	(30.072,91)	-11,75%	225927,69
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	158.172,38	(9.914,39)	-6,27%	148257,99
450110	BENEFICIOS SOCIALES	28.360,71	(7.522,16)	-26,52%	20838,55
450120	APORTE IESS	19.626,04	(986,77)	-5,03%	18639,27
450135	FONDOS DE RESERVA IESS	11.330,96	(2.534,55)	-22,37%	8796,41
450190	OTROS	38.510,51	(9.115,04)	-23,67%	29395,47
4502	HONORARIOS	68.048,86	47.593,51	69,94%	115642,37
450205	DIRECTORES	557,44	40.555,63	7275,34%	41113,07
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	67.491,42	7.037,88	10,43%	74529,3

4503	SERVICIOS VARIOS	83.051,36	19.348,02	23,30%	102399,38
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	4.792,61	515,87	10,76%	5308,48
450310	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	1.629,60	4.363,20	267,75 %	5992,8
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	33.371,92	18.325,38	54,91%	51697,3
450320	SERVICIOS BÁSICOS	9.338,39	1.361,56	14,58%	10699,95
450325	SEGUROS	5.846,45	(523,74)	-8,96%	5322,71
450330	ARRENDAMIENTOS	15.222,10	(524,48)	-3,45%	14697,62
450390	OTROS SERVICIOS	12.850,29	(4.169,77)	-32,45%	8680,52
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	28.442,10	24.301,03	85,44%	52743,13
450405	IMPUESTOS FISCALES	17.332,09	(15.430,88)	-89,03%	1901,21
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	2.075,97	(84,32)	-4,06%	1991,65
450415	APORTES A LA SEPS	6.895,90	751,18	10,89%	7647,08
450420	APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA	2.138,14	39.065,05	1827,06 %	41203,19
4505	DEPRECIACIONES	14.326,67	20.380,28	142,25 %	34706,95
450515	EDIFICIOS	-	18.024,66	100,00 %	18024,66
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	3.680,35	973,31	26,45%	4653,66
450530	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.208,55	341,91	6,56%	5550,46
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	5.437,77	(364,89)	-6,71%	5072,88
450590	INSTALACIONES Y ADECUACIONES	-	1.405,29	100,00 %	1405,29
4506	AMORTIZACIONES	2.807,80	2.737,37	97,49%	5545,17
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	2.807,80	2.737,37	97,49%	5545,17
450630	GASTOS DE ADECUACIÓN	-	23.621,85	0,00%	23621,85
4507	OTROS GASTOS	19.463,10	(19.463,10)	- 100,00 %	0
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	6.647,84	2.977,53	44,79%	9625,37
450710	DONACIONES	1.366,16	9.986,24	730,97 %	11352,4
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.993,87	(5.349,79)	-66,92%	2644,08
450790	OTROS	3.455,23	(3.442,63)	-99,64%	12,6
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3.162,20	(3.149,60)	-99,60%	12,6
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS	3.162,20	(3.162,20)	- 100,00 %	-
470305	CARTERA	3.162,20	(3.162,20)	- 100,00 %	-
4790	OTROS	-	12,60	100,00 %	12,6

479010	OTROS	-	12,60	100,00 %	12,6
48	IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-	42.919,87	100,00 %	42919,87
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-	19.103,80	100,00 %	19103,8
4815	IMPUESTO A LA RENTA	-	23.816,07	100,00 %	23816,07
INGRESOS					
Código	Cuenta	AÑO 2016	VARIACIONES 2017-2016		AÑO 2017
			ABSOLUTOS	RELATIVOS	
5	INGRESOS	1.256.841,62	310.598,21	24,71%	1567439,83
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1.211.228,50	322.763,16	26,65%	1533991,66
5101	DEPÓSITOS	5.164,63	10.837,03	209,83 %	16001,66
510110	DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	5.164,63	10.837,03	209,83 %	16001,66
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES	1.469,98	21.589,03	1468,66 %	23059,01
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	1.469,98	(1.469,98)	- 100,00 %	
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE	1.204.593,89	290.314,50	24,10%	1494908,39
510410	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO	604,15	1.670,79	276,55 %	2274,94
510420	CARTERA DE MICROCRÉDITO	1.170.529,70	280.819,39	23,99%	1451349,09
510450	DE MORA	33.460,04	7.824,32	23,38%	41284,36
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	-	22,60	100,00 %	22,6
519090	OTROS	-	22,60	100,00 %	22,6
54	INGRESOS POR SERVICIOS	34.198,31	(15.292,01)	-44,72%	18906,3
5490	OTROS SERVICIOS	34.198,31	(15.292,01)	-44,72%	18906,3
549005	TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO	34.198,31	(15.292,01)	-44,72%	18906,3
549090	OTROS	-	-	100,00 %	0
56	OTROS INGRESOS	11.414,81	3.127,06	27,39%	14541,87
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	-	8.878,35	100,00 %	8878,35
5604	RECUPERACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	-	3.450,80	100,00 %	3450,8
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	-	3.450,80	100,00 %	3450,8
5690	OTROS	11.414,81	(9.202,09)	-80,62%	2212,72
569005	INGRESOS POR PROVISIONES INTERES DEPOSITOS Y DPF	11.414,81	(9.202,09)	-80,62%	2212,72

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda

Elaborad por: La autora

Análisis

Tabla 23: Fondos disponibles 2016-2017

Cuenta	AÑO 2016	VARIACIONES 2017-2016		AÑO 2017
		ABSOLUTOS	RELATIVOS	
FONDOS DISPONIBLES	1.573.365,27	191.121,56	12,15%	1.764.486,83
CAJA	82.602,65	28.115,27	34,04%	110.717,92
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.490.612,62	160.025,29	10,74%	1.650.637,91
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	150,00	2.981,00	61,33%	3.131,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborad por: La autora

Análisis

La cuenta Bancos presenta un decremento del 10,74% y valor de 160.025,29 debido a que no se ha colocado eficientemente el dinero de la cooperativa. La cuenta caja tuvo un incremento de 34,04%, cantidad de 28.115,27 en razón que en esta cuenta se depositan los valores disponibles como medida de seguridad.

Efectos de cobro inmediato aumenta su valor monetario en \$ 2.981,00 con porcentaje de 61,33% debido a que se han receptado mayores cheques que no son en sí dinero que se pueda considerar de disponibilidad inmediata.

Tabla 24: Cartera de créditos 2016-2017

CARTERA DE CRÉDITO	5.989.431,88	2.749.046,10	45,90%	8.738.477,98
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	9.000,01	36.120,58	41,34%	45.120,59
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	5.564.491,49	2.998.554,80	53,89%	8.563.046,29
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA	512.239,94	(190.607,44)	-37,21%	321.632,50

CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	197.055,44	90.608,03	45,98 %	287.663,47
(PROVISIONES PARA CRÉDITO INCOBRABLES)	(293.355,00)	(185.629,87)	63,28 %	(478.984,87)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborad por: La autora

Análisis

En cuanto a los créditos concedidos existen algunas variaciones, entre las que se resaltan por su valor monetario las siguientes:

Cartera de crédito de consumo prioritario se incrementa en el 41,34%, y valor de \$ 36.120,58 debido a las aceptaciones favorables de este producto financiero y a las facilidades en su concesión.

Cartera de microcrédito vencida se incrementa en el 45,98% % siendo un factor negativo para la cooperativa ya que son aquellos créditos que no se están pagando a tiempo.

Cartera de microcrédito por vencer se disminuye en un 53,89% lo que significa que se han cobrado de forma eficiente pero se están colocando más créditos de este tipo.

Tabla 25: Obligaciones con el público 2016 - 2017

DEPÓSITOS A LA VISTA	1.046.761,13	615.587,20	58,81%	1.662.348,33
DEPÓSITOS A PLAZO	5.204.863,89	1.640.857,67	31,53%	6.845.721,56
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	255.897,13	(28.282,60)	- 11,05%	227.614,53

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda...,

Elaborad por: La autora

Análisis

Depósitos a la vista incremento su valor en 615.587,20 representado en 58,81% debido a que los socios tienen más confianza en dicha cooperativa, Depósitos a plazo también tuvo un incremento de 31,53% y depósitos restringidos tuvo una disminución del – 11,05% es decid que existen obligaciones bloqueadas.

Tabla 26: Capital social 2016-2017

CAPITAL SOCIAL	698.767,62	29.129,71	4,17%	727.897,33
APORTE DE SOCIOS	698.767,62	29.129,71	4,17%	727.897,33

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda...,

Elaborad por: La autora

4.2.6.4 Análisis de la cartera de créditos

Cartera bruta: Se refiere al total de la cartera de créditos de una institución financiera sin reducir la provisión de los créditos incobrables.

Tabla 27: Cartera de créditos

AÑOS	CARTERA DE CREDITOS	
2015	\$	6.475.947,96
2016	\$	6.282.786,88
2017	\$	9.217.462,85

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda...,

Elaborad por: La autora

Análisis

La cartera bruta de la cooperativa, durante estos últimos tres años ha tenido un decrecimiento considerables, es así que en el año 2015 tenemos un valor de \$ 6.475.947,96, al año 2016 tenemos un incremento a \$ 6.282.786,88, y para el año 2017 un decrecimiento a \$ 9.217.462,85, esto indica la disminución en la demanda de créditos que tiene la entidad respecto al portafolio de productos que ofrece.

Créditos y Cobranzas

La cobranza ha sido la operación básica para no caer en morosidad, por esta razón se ve necesario convertir la cartera de crédito que consta en el activo exigible en un activo líquido, es decir contar con dinero disponible para la empresa, la cobranza debe ser controlada internamente para evitar los índices de morosidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda., matriz Ambato - parroquia Quisapincha, en el periodo 2017 manifiesta un índice de morosidad del 17% como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 28: Cartera en riesgo total \$

CARTERA EN RIESGO POR LINEA - SALDO (\$)	
Créditos Comerciales	0
Crédito de Consumo	155.516
Créditos de Vivienda	0
Microcréditos	2.540.913
CARTERA EN RIESGO TOTAL (\$)	2.696.429

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborad por: La autora

Tabla 29: Índice de morosidad año 2017

CARTERA EN RIESGO POR LINEA (%)	
Créditos Comerciales	0,0%
Crédito de Consumo	19,8%
Créditos de Vivienda	0,0%
Microcréditos	16,8%
CARTERA EN RIESGO TOTAL (\$)	17,0%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborad por: La autora

Análisis:

La cartera en riesgo por línea para el año 2017 tiene el valor de \$ 2.696.429 representando un índice de morosidad del 17%, siendo este el problema de la cooperativa ya que no cumple con los niveles que le rige la SEPS.

4.2.6.5 Indicadores Financieros

Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito

Tabla 30: Estructura y análisis de la cartera de crédito

Cartera por Vencer	Cartera que no Devenga Interés	Cartera Vencida	Cartera Castigada
Se refiere a la cartera sana o productiva cuyas operaciones se encuentran al día.	Se refiere a la cartera que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, no generan intereses.	Corresponde a la cartera de créditos improductiva que no está siendo cancelada en los plazos establecidos.	Es aquella que los Instituciones Financieras ya han provisionado el 100%, esperando a que parte de ella sea pagada de una u otra forma, por lo cual nuevamente empiezan a llamar, a enviar gestores de cobranza a los domicilios de los deudores, a los trabajos, a las direcciones de los familiares con la finalidad de recuperar dicha cartera.

Elaborado por: La autora

- **Calidad de la cartera**

Índice de morosidad

Tabla 31: Índice de morosidad

Índice de morosidad	Año	Fórmula	Porcentaje
Cartera vencida / Cartera e Riesgo	2016	2373446/6.282.786,88	38%
	2017	2696429/ 9.217.462,85	29%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

Se demuestra la morosidad de la cooperativa en el año 2016 del 38% y del año 2017 del 29%, superando lo establecido por la SEPS, donde el índice de morosidad debe ser máximo del 10%.

Provisión para créditos incobrables

Tabla 32: Provisión

Provisiones para créditos incobrables	Año	Fórmula	Porcentaje
Provisiones para créditos incobrables / Total de Cartera de créditos	2016	(293.355,00)/6.282.786,88	4,67%
	2017	(478.984,87)/ 9.217.462,85	5,20%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

El porcentaje aplicado como medida contra posibles cuentas incobrables de los créditos concedidos alcanza el 4,67% en el 2016 y 5,20% para el año 2017 del total de la cartera de crédito.

- **Eficiencia**

Rentabilidad sobre el patrimonio

Tabla 33: Rentabilidad sobre patrimonio

ROE	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados / Patrimonio	2016	68043,33/7174461,69	0,39%
	2017	84438,88/1356383,67	0,06%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

Este ratio mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la cooperativa, es decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas. Para el año 2016 la cooperativa recupera un 0,39% y para el año 2017 este indicador es de 0,06% lo que significa que los recursos de las acciones han sido utilizados de forma eficiente es decir están siendo recuperados. Un valor más alto significaría una situación más próspera para la empresa.

Rentabilidad sobre los activo (ROA)

Tabla 34: Rendimiento sobre los activos

ROA	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados / Activo Total	2016	68043,33/8232216,6	0,83%
	2017	84438,88/11374363,26	0,74%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

Mide la rentabilidad sobre el activo total. El beneficio generado por el activo de la cooperativa para el año 2016 es del 0.83% y para el año 2017 0,74% es decir que para este año no ha generado beneficios el activo total para la institución. Un valor alto significa una situación más próspera para la empresa.

- **Razones de liquidez**

La liquidez significa, en qué condiciones se encuentra económicamente la cooperativa para afrontar deudas contraídas con sus socios y terceros.

Tabla 35: Liquidez

Liquidez	Año	Formula	Porcentaje
Fondos disponibles/Captaciones	2016	1573365,27/3656558,39	0,43%
	2017	1764486,83/3340085,56	0,53%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

La liquidez que tiene la cooperativa en el año 2016 es del 0,43% y para el año 2017 tiene un incremento de 0,53%, es decir que se ha recaudado dinero en un porcentaje considerable para poder enfrentar obligaciones con terceros.

Liquidez ampliada

Tabla 36: Liquidez ampliada

Liquidez ampliada	Año	Formula	Porcentaje
(Fondos Disponibles + Inversiones) / Depósitos de Corto Plazo	2016	(1573365,27+203748,33)/1046761,13	1,70%
	2017	(1764486,83+271782,32)/1662348,33	1,22%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

El índice de liquidez ampliada que representa la cooperativa es del 1,70% en el 2016 y 1,22% en el 2017, siendo menor que el 50% por lo que la cooperativa no está cumpliendo satisfactoriamente con este índice.

- **Solvencia patrimonial**

Tabla 37: Razón de autonomía

Razón de autonomía	Año	Formula	Porcentaje
Patrimonio / Activos totales	2016	1057754,91/7174461,69	0,15%
	2017	1356383,67/11374363,26	0,12%

Fuente: Estados Financieros 2016-2017

Elaborado por: La autora

Análisis

Este indicador mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. La posibilidad de la cooperativa de financiarse con capital propio es del 0,15% en el año 2016 y del 0,12% para el año 2017.

4.2.6.6 Estrategias para prevenir la morosidad

Estrategias de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., ciudad Ambato - parroquia Quisapincha, provincia de Tungurahua.

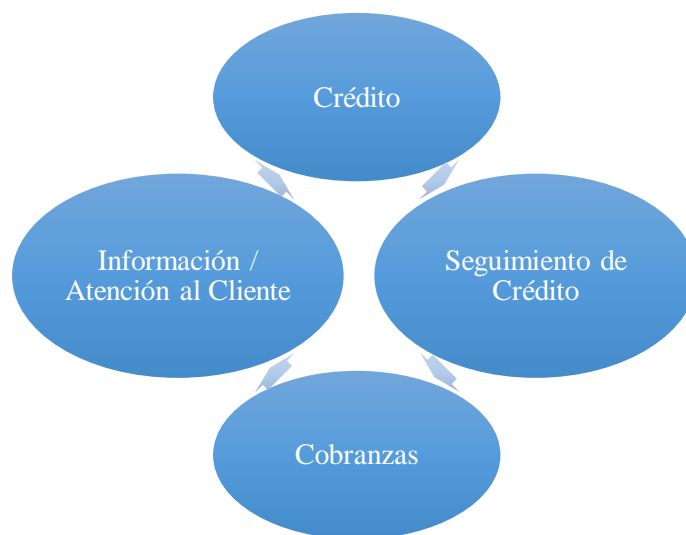
Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los socios al día. Existen varias medidas proactivas que pueden adoptar con los socios que aún están al día.

Estrategia 1: Definir acciones para prevenir la morosidad

Esta estrategia señala la cobranza como parte fundamental en el proceso de un crédito, sin embargo ésta es interpretada como parte post al proceso del crédito, cuando lo más apropiado debería ser como se va a recuperar el dinero que se va a prestar, mucho mejor en el momento anterior a la colocación.

Actividades: Involucrar a las unidades administrativas relacionadas al proceso de crédito, tales como: Unidad de Atención al Cliente, Unidad de Créditos, Cobranzas, entre otras; con el objeto de tener la comunicación requerida en la coordinación adecuada de los procesos

Gráfico 12: Interrelación de las Unidades Administrativas



Elaborado por: La autora

A más de la coordinación al interno de la cooperativa, es de vital importancia la instrucción que el personal de la institución financiera le dé al socio en cuando al funcionamiento del tipo de crédito solicitado, beneficios en cuanto a pagos puntuales, desventajas en caso de incumplimiento, formas de pago, entre otras.

Tabla 38: Acciones para prevenir la morosidad

Estrategia 1: Adoptar acciones para prevenir la morosidad				
ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	GASTOS
Educación financiera a los socios.	Orientar y prepara a los socios, en temas relacionados a las ventajas y desventajas del crédito, planificación y administración adecuada de sus finanzas personales y familiares.	Departamento de crédito Departamento de Información y Atención al cliente.	Una vez legalizado el crédito. Última semana de Enero y Junio para socios ahorristas.	
Firmar acta de compromiso, de pago puntual del crédito.	Involucrar al beneficiario del crédito, en la programación de fechas de pago puntual, de sus cuotas.	Departamento de cartera	Una vez que el socio haya pasado a la etapa de recuperación del crédito.	
Envío de estado de cuenta a beneficiarios	Envío de tablas de amortización por correo electrónico a beneficiarios que no han retirado dicho documento.	Departamento de Cartera	Luego de una semana iniciada la etapa de recuperación.	
Campaña de recordatorio sobre pago del crédito	Colocación de banners en oficina, cooperativa matriz y sucursales	Departamento de cartera y departamento de información y atención al cliente	Abril de cada año	Banners: \$80,00 cada uno. Letreros: \$ 15,00 c/u.

Elaborado por: La autora

Estrategia 2: Capacitación del personal del área de crédito y cobranzas

Capacitar al personal de la institución de acuerdo a su área de responsabilidad.- Si se trata de mitigar o reducir la morosidad de la institución financiera, la capacitación estaría enfocada en la siguiente temática: Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas

Tabla 39: Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas

Área de la Empresa	Tema de Capacitación
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente
Personal de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Proceso de otorgamiento de créditos • Riesgo Crediticio
Personal de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas modernas de Cobranza

Elaborado por: La autora

Estas actividades de capacitación deberán realizarse al menos dos veces al año bajo la coordinación del departamento de recursos humanos.

Estrategia 3: Asegurar la calidad de la información proveída por los socios

Esta estrategia pretende ir más allá de recibir documentos y asumir que ellos contienen información verídica, se refiere a la verificación de la información que proporcionan los socios al momento de solicitar un crédito como una manera de mitigar el riesgo que trae consigo toda operación de crédito. Para esto el asesor utilizara las cuatro “C” para otorgar un crédito exitoso.

Tabla 40: Acciones para otorgar créditos

LAS CUATRO “ C ” PARA OTORGAR UN CRÈDITO	
CONDUCTA	Solvencia moral reflejada en un historial crediticio aceptable y comparable por medio de una investigación eficiente por parte del asesor.
CAPACIDAD DE PAGO	Solvencia y liquidez suficiente para cumplir con el pago tomando como base el análisis de la situación financiera de la empresa o comprobación de ingresos y gastos, verificar que la información sea verdadera y no solo por cumplir un requisito.
CONDICIONES DEL MERCADO	Amenazas y oportunidad comerciales que el socio tenga en el medio en el que se desenvuelva, es decir realizarle un análisis sobre negocio para conocer su desenvolviendo en el mercado.
COLATERALES	Garantía real o personal que el socio pueda ofrecer. Verificación de la información.

Fuente: [slideshare.net/heribertito/cobranzas-inteligentes-y-efectivas](https://www.slideshare.net/heribertito/cobranzas-inteligentes-y-efectivas)

Elaborado por: La autora

Estrategia 4: Alcance el éxito como cobrador

La clave del éxito en cobros requiere que las gestiones sean realizadas de manera persistente. Al fallar en este aspecto el socio inmediatamente reconoce que está tratando con una empresa falta de organización y sistema y se aprovecha de la situación, es ahí en donde empieza a producirse los atrasos de pago.

El asesor de crédito y cobranza debe aplicar las Relaciones Humanas al Cobro efectivo

- No discutir abiertamente, ni llevarle jamás la contraría al socio.
- Escuchar siempre al socio con máxima atención.
- Demostrar a toda hora buenos modales y cortesía absoluta.
- Pensar que siempre se debe actuar en función de servicio.
- Proyectar el trabajo hacia el bienestar de los demás.
- Interesarse sinceramente por el cliente.
- Ayudar al cliente a resolver los problemas.
- Tratar siempre al cliente con amabilidad.
- Apreciar siempre y sinceramente al cliente y olvidar los nueve principios anteriores.

Estrategia 5: No dejarse deslumbrar por las apariencias

Nunca cierres una operación de envergadura con un socio nuevo sin comprobar que los datos que le esté dando son correctos. Últimamente se está dando mucha suplantación de domicilios empresariales, es decir, presentarse con un domicilio de oficinas lujosas, sofisticadas, que en realidad corresponde a otra empresa u otra persona.

Estrategia 6: Comenzar la gestión de cobro con mayor anticipación

La mejor opción siempre es buscar el pago amigable ya que resulta la opción menos costosa y la más orientada hacia el cliente. Ya sea que la gestión la realice por su cuenta o la externalice, realizar una gestión de cobro activa no tiene por qué deteriorar la relación con sus clientes, por el contrario ayudará a sanar la situación y reanudar las ventas a crédito sin perjudicar la solvencia y liquidez de su empresa.

Estrategia 7: Convenios con centros de acopio

Esta estrategia tiene el objetivo de ayudar al deudor a comercializar sus bienes y productos a un precio justo.

La cooperativa deberá realizar convenios con centros de acopio agrícolas, centros de acopio de leche, entre otros, de acuerdo a los segmentos de crédito que ofrece, de tal

manera que el socio tenga la facilidad de entregar sus productos a un lugar seguro y a un precio justo así tener la capacidad de poder pagar a tiempo sus obligaciones con la cooperativa. La aplicación de esta estrategia permitirá ganar al socio como a la cooperativa, así también podrá captar más socios y mejorar su rentabilidad.

Tabla 41: Evolución de las carteras en años anteriores

Categoría	Línea Base	A	B	C	D
Categoría A	2014	0%			
Categoría B			0%		
Categoría C				100%	
Categoría D					0%
Categoría A	2015	7%			
Categoría B			93%		
Categoría C				0%	
Categoría D					0%
Categoría A	2016	1%			
Categoría B			96%		
Categoría C				1%	
Categoría D					2%
Categoría A	2017	36%			
Categoría B			23%		
Categoría C				21%	
Categoría D					20%
Categoría A	2018	47%			
Categoría B			24%		
Categoría C				17%	
Categoría D					12%

Fuente: COAC “Maquita Cushun Ltda.”

Elaborado por: La autora

Análisis:

Se puede observar la evolución de cartera desde el año 2014 donde se analiza la categoría C, dando como resultado el 100% y a comparación de año 2015 que sumado las categorías nos indica un 100% de evolución como el año 2016, y 2017 y para el año 2018 se considera una evaluación de cartera paulatina por el incremento de créditos en mora y se pretende con la aplicación de nuevas estrategias que se presentan en el siguiente tabla nos ayuda a disminuir los índices de morosidad.

4.2.6.7 Estrategias de cobranza para reducir la morosidad ampliada de la COAC MAQUITA CUSHUN LTDA

Tabla 42: Estrategias de cobranza para reducir la morosidad

ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	FECHA CUMPLIMIENTO PLAN ACCION	INDICADOR	CORRESPONSABILIDAD
Incrementar con calidad el nivel de colocación de crédito	1.- • Realizar un análisis más exhaustivo para la concesión de crédito con un nivel bajo de riesgo.	1/01/2018 - 31/12/2023	NUMERO DE CREDITOS VENCIDOS / TOTAL DE CREDITOS ENTREGADOS	Asesores de crédito.
	2.-Efectuar un control más riguroso en las visitas a los clientes con la finalidad de que el micro crédito esté destinado a fomentar la actividad productiva	1/01/2018 - 31/12/2023		Asesores de crédito.
	3.-Propiciar reuniones con los asociaciones, gremios campesinos para fomentar los créditos asociativos	1/01/2018 - 31/12/2023		Gerente, Director de Crédito
	4. Incrementar los convenios con instituciones que permitan la aplicación del crédito a través del rol de pagos rol	1/01/2018 - 31/12/2023		Gerente
	5.- Difusión de las diferentes líneas de crédito que la cooperativa oferta.	1/01/2018 - 31/12/2023		Gerente, Director de Crédito
	6.- Estandarización de procesos y formatos en el análisis para la determinación de la viabilidad de crédito.	1/01/2018 - 31/12/2023		Gerente, Director de Crédito.
Ejecutar acciones orientadas a la disminución el nivel de morosidad ampliada	1.- Realizar controles de inversión cruzados a todas las operaciones de crédito	Mensual	(MOROSIDAD AMPLIADA 2018) – (MOROSIDAD AMPLIADA 2023)	Director de crédito, y Responsable de cobranza
	2.- Estratificar la cartera según la calificación de riesgo.	Semanal		Director de crédito, y Responsable de cobranza
	3.- cumplir con los tiempos establecidos en la normativa para aplicación de la recuperación judicial de la cartera, dando prioridad aquellos operaciones que generen mayor provisión	Semanal		Asesor Legal Gerente Director de crédito, Responsable de Cobranza.
	4.- Reunión semanal de los Comités de recuperación debiendo asistir todos los involucrados en la generación de una operación de crédito.	Semanal		Gerente
	5.-• Notificación de los vencimientos con 2 días de anticipación a las personas que mantienen pago regular sin vencimiento y 8 días a aquellos que cuyo vencimiento de la cartera es permanente	Mensual		Asesor de crédito, Responsable de cobranzas
	6.-• Contar con un responsable que coordine las acciones extrajudiciales y judiciales de recuperación de cartera	Mensual		Gerente

Realizar planes de capacitación	Capacitación a los clientes en educación financiera para disminuir el nivel de sobre endeudamiento que registran en el sistema financiero nacional las personas que mantienen cartera vencida en la institución	Semestral	NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS/ QUE MANTIENEN OPERACIONES DE CRÉDITO/ NÚMERO DE OPERACIONES DE CRÉDITO	Gerente, Director de Crédito
	Capacitar en los procesos y metodologías de crédito y recuperación de cartera que permitan realizar un adecuado análisis técnico y financiero de las operaciones de crédito disminuyendo el riesgo de no retorno del crédito	Trimestral	NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO QUE CUMPLEN LA NORMATIVA / NUMERO TOTAL DE OPERACIONES DE CREDITO CONCEDIDOS	Gerente Director de crédito
Firma de convenios	Establecer convenios con Instituciones afines a la actividad agropecuaria artesanal y turística, que permita establecer de distribución, que faciliten la comercialización de los productos generados por los socios de las cooperativas.	Mensual	NUMERO DE CONVENIOS REALIZADOS / NUMERO DE CONVENIOS PLANIFICADOS	Gerente Director de crédito

Elaborado por: La autora

4.2.6.8 Proceso de cobranza

Los procedimientos relacionados con la cobranza se refieren a la acción preventiva, de cobro judicial, extrajudicial y al comité de mora, se encuentra a continuación una división de estas acciones mediante los siguientes cuadros y flujo gramas.

Tabla 43: Procedimientos de cobranzas

Tema	N°	Gestión	Días
Procedimiento de cobranzas	1	Cobranza preventiva	D1 a 10 días antes de cumplirse la fecha de pago
	Recuperación Administrativa de a 1 a 15 días de vencimiento		
	2	Primera llamada de cobro	El 1er día de vencimiento
	3	Notificación 1	Del 4to día vencida la cuota
	4	Notificación 2	Del 8vo día vencida la cuota
	5	Notificación 3	Del 15vo día vencida la cuota
	Recuperación Operativa de a 16 a 45 días de vencimiento		
	6	Cobro extrajudicial	De 30 días vencido la cuota
	7	Notificación Extrajudicial 1	De 30 días vencido la cuota
	8	Notificación Extrajudicial 2	De 60 días vencido la cuota
9	Cobro judicial	De 90 días vencido la cuota	
10	Inspección final para solicitar medida cautelar para la demanda.	De 120 días vencido la cuota	

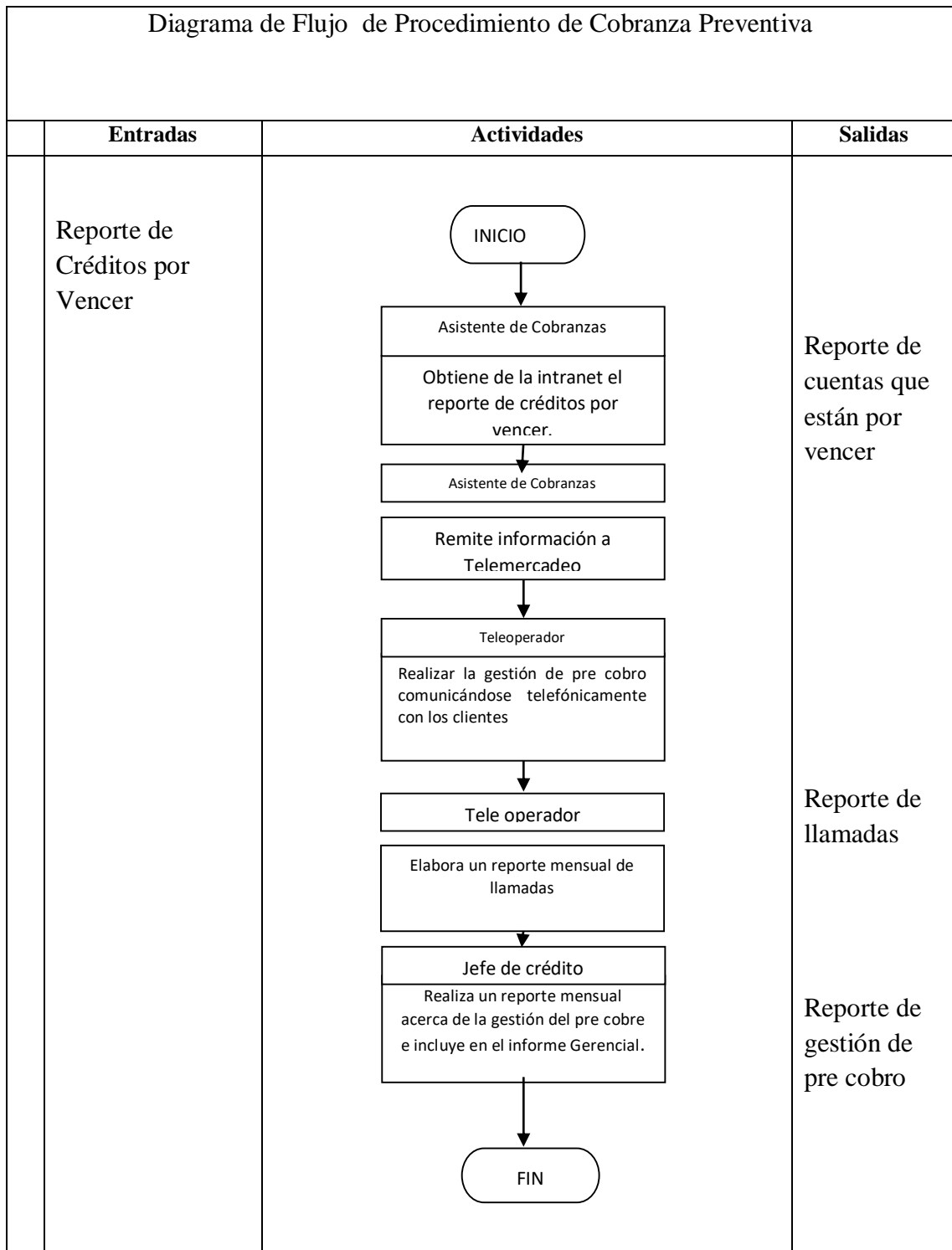
Elaborado por: La autora

Tabla 44: Cobranza preventiva

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente de cobranzas	<p>Obtiene reporte de créditos por vencer.</p> <p>Área de sistemas emite en forma mensual reportes de los socios que tengan un historial moroso.</p>
2		Envía reporte a Call Center para gestión
3	Teleoperador	<p>Realiza la gestión de cobranza preventiva comunicándose telefónicamente con los socios con el siguiente script: BUENOS..... (Días, tarde, noches) LE SALUDA..... (Nombre de quien realiza la llamada) DEPARTAMENTO DE..... DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO) EL MOTIVO DE ESTA LLAMADA ES RECORDARLE QUE LA CUOTA DE CRÉDITO QUE MANTIENE CON NUESTRA INSTITUCIÓN SE VENCE EL DÍA..... (Fecha de vencimiento). LE PEDIMOS MUY COMEDIDAMENTE SE ACERQUE A CUALQUIERA DE NUESTRAS OFICINAS A REALIZAR EL PAGO CORRESPONDIENTE. UN BUEN..... (Días, tarde, noches) ESPERAMOS SU PRONTO PAGO En todas las llamadas telefónicas de recuperación de cartera vencida enfatizará al socio que la situación de mora influye negativamente en su record crediticio dentro del Sistema Financiero Nacional.</p>
4		Elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del pre cobro y lo remite al jefe correspondiente.
5	Jefe de Mercadeo	Realiza un reporte mensual acerca de la gestión de cobranza preventiva incluye en el informe Gerencial.

Elaborado por: La autora

Gráfico 13: Procedimiento de cobranza preventiva



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora.

Tabla 45: Procedimiento de cobros de 1 a 15 días

Elaborado por: La autora

N°	Responsable	Actividad
1	Coordinador de cobranzas	Obtiene el archivo emitido por sistemas, con las cuentas que tienen de 1 a 15 días de vencimiento
2	Tele- operador	Actualiza información y entrega al departamento correspondiente.
3		Realiza la gestión de cobro comunicándose telefónicamente con los socios
4		Elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del cobro
5		Realiza gestión de recuperación de acuerdo a las cuentas que presentan un mayor riesgo de incremento de saldo de cartera improductiva.
6	Coordinador de Cobranzas	Semanalmente el coordinador de cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de la cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en la priorización de la recuperación.

N°	Responsable	Actividad
1	Asistente de cobranza	Obtiene los archivo, emitido por sistema, lo entrega al coordinador de cobranzas
2	Coordinador de cobranzas	Asigna cartera a Oficiales de Cobranzas Extrajudicial
3	Oficial cobranza extrajudicial	Ingresa al módulo COBRANZAS y obtiene cartera de clientes vencida.
4		Elabora notificaciones por medio del sistema de cobranzas y entrega a asistentes de cobranzas para que organice el archivo que será entregado.
5	Asistente de cobranza	Efectúa el seguimiento.
6	Oficial cobranza extrajudicial	Aplica estrategia necesaria para la recuperación de cartera vencida, a través de gestión telefónica y/o visitas de campo a deudor, garantes y referencia. Enfatizando la situación de la mora que es negativa en su record. Insistir las veces que sean necesarias
7		Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor. Emite un reporte mensual e incluye observaciones de las operaciones que a su criterio sean mal otorgadas, envía al Coordinador de Cobranzas
8		Realiza gestión de recuperación de acuerdo a las cuentas que presentan un mayor riesgo de incremento de saldo de cartera improductiva a fin de disminuir el mismo.
9		Realiza análisis de productividad de la gestión de los Oficiales Extrajudicial de forma semanal
10	Coordinador de cobranzas	Aquellas cuentas impagas cuya mora sea inferior a 90 días o el monto sea inferior a \$500 (quinientos dólares), se evalúa y se reasigna al Oficial de Cobranza Extrajudicial para gestión
11		Aquellos créditos impagos superiores a una mora de 90 días o cuyo monto sea igual o mayor a \$500(quinientos dólares), es asignado al Oficial de Cobranzas Judicial
12		Semanalmente el Coordinador de Cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en priorización de la recuperación.

Tabla 46: Procedimiento de cobros judiciales

N°	Responsable	Actividad
1	Coordinador de cobranzas	Asigna a través del sistema cobranzas, cuentas que deben ser manejadas por los oficiales de cobros judiciales.
2	Oficial de cobranza judicial	Recibe Cartera asignada por Coordinador de Cobranza
3		Ubica al socio y garantes vía telefónica y/o visita de campo. Informa al socio acerca del vencimiento de la deuda.
4		Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor
5		Explica la opción de un arreglo extrajudicial de pago y sobre las acciones legales en caso de no llegar a dicho acuerdo.
6		Si el socio acepta el acuerdo de pagos extrajudicial, en base a las respuestas positivas referentes a la cancelación de cuotas, se deberá establecer con el deudor y/o garante un compromiso puntual de pago que en ningún caso podrá exceder de cinco días calendario.
7	Coordinador de cobranzas	Semanalmente el Coordinador de Cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de la cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en priorización de la recuperación. Evalúa la productividad del Oficial de Cobranzas Judicial, así como el proceso legal de las cuentas que mantengan el mismo
8	Oficial de Cobranza Judicial	Realiza la devolución de documentos originales, bienes secuestrados o desistimientos de juicios a Asistente de Cobranza, y archiva documentos de respaldo.
9	Asistente de cobranzas	Entrega la documentación original de Valores Matriz /Oficina e archivos de crédito

Elaborado por: La autora

4.2.6.9 Políticas generales para el seguimiento y recuperación de los créditos

- Los proceso de seguimiento y recuperación deben adoptarse de acuerdo a las características de cada socio en mora. Las habilidades de seguimiento y recuperación deben estar siempre orientadas a persuadir a los socios morosos hasta llegar a un acuerdo favorecedor para la entidad.
- El oficial de crédito y cobranza deberá dar fiel cumplimiento al diseño de estrategias crediticio, para asegurar una correcta recuperación de créditos.
- Se informará de manera oportuna el vencimiento de las cuotas del crédito a los socios de la institución.
- Respetar los tiempos establecidos para cada gestión, como se determina en el plan elaborado, caso contrario se deberá aplicar un memo al oficial de crédito respectivo por no emitir el reporte de seguimiento oportunamente.
- El seguimiento, control y cumplimiento de metas será de responsabilidad compartida entre el asesor de crédito, jefe de crédito, y el gerente.

Recordatorios aplicables para el jefe de crédito y asistente, en la negociación de créditos

El éxito o el fracaso de una negociación a menudo se basan en la preparación. Sea claro en lo que negocie. La planificación se lleva a cabo en cuatro pasos:

- **Investigue a la(s) otra(s) parte(s).**- Antes de negociar trate de averiguar que desea la otra parte y en que estará dispuesta a no ceder.
- **Fije objetivos.**- Con base en su investigación, un objetivo y una meta abierta, establezca un límite inferior específico y esté dispuesto a modificarlo.
- **Trate de dar opciones**- Al encontrarse en una buena posición, trate de dar opciones a fin de tener grandes posibilidades de conseguir su objetivo.
- **Prevéngase ante posibles preguntas y objeciones y prepare las respuestas.**- Necesita estar preparado para dar respuesta a la pregunta no planteada, no se concentre en lo que usted quiere sino en el beneficio que el trato lo significa a la otra parte.

Negociaciones

Luego de la planificación, prepárese para negociar el acuerdo, en general se prefiera las negociaciones frente a frente, puede ver el comportamiento no verbal de la otra persona y entender mejor sus objeciones. También funcionan las negociaciones telefónicas y por escrito.

A continuación se dan cuatro pasos que se deben considerar en las negociaciones:

- **Establezca una buena comunicación y concéntrese en los obstáculos, no en la persona**

Sonría y llame a la otra parte por su nombre cuando **lo** reciba, una sonrisa le comunica a la persona que a uno le agrada, que se interesa por ella y que disfruta de su compañía.

Comience con algún comentario ligero, digamos sobre el estado del tiempo, a algunas personas les gusta pasar al asunto directamente; otras buscan conocer antes a la persona.

Concentrarse en el obstáculo, no en la persona, significa no atacar nunca a la personalidad del otro ni hacerlo sentir mal con frases negativas.

Si lo hace, la otra parte se pondrá a la defensiva, terminaran discutiendo y a usted le resultara más difícil llegar a un acuerdo; por tanto, aunque la otra parte empiece, no llegue al nivel de la ofensa solo fije su ventaja competitiva de manera positiva.

- **Deje que la otra parte haga la primera oferta**

Esto le concede a usted una ventaja, pues si la otra parte le ofrece más de lo que usted se fijó como objetivo, podrá cesar el acuerdo.

- **Escuche y formule preguntas concentrándose en satisfacer las necesidades de la otra persona**

Genera las condiciones para que la otra parte manifieste las reservas y objeciones que tenga.

- **No proceda tan pronto y pida algo a minino**

Quienes piden más obtienen más, sin importar lo que se lleve obtener el acuerdo, no ceda. Si su ventaja competitiva es el servicio y, durante la negociación, accede de inmediato un precio bajo, perderá todo el valor en un minuto.

Aplazamiento.- Cuando parezca no haber ningún avance, lo sensato es aplazar las negociaciones.

Acuerdo.- Una vez hecho el acuerdo, confírmelo o póngalo por escrito, o ambas cosas, cuando sea conveniente.

Desacuerdo.- El rechazo, las negativas y los fracasos nos suceden a todos, la diferencia está en la forma en la que responden al fracaso. La gente exitosa sigue intentándolo, si no llega a un acuerdo, analice la situación y trate de determinar en que se equivocó para que mejore el futuro. Tal vez le convenga pedirle un consejo a la otra parte.

4.2.6.10 Proyección financiera de la cartera vencida para el año 2018

Tabla 47: Proyección financiera de la cartera vencida

Cuentas	Año												
	2017	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cartera de Créditos	\$15.660.457,95	\$15.699.445,28	\$15.744.242,18	\$15.794.711,67	\$15.850.723,72	\$15.912.155,07	\$15.978.888,95	\$16.050.814,86	\$16.127.828,36	\$16.209.830,84	\$16.296.729,35	\$16.388.436,39	\$16.484.869,71
Créditos por vencer	\$13.195.307,23	\$13.339.873,10	\$13.486.263,01	\$13.634.506,55	\$13.784.633,96	\$13.936.676,12	\$14.090.664,56	\$14.246.631,55	\$14.404.610,01	\$14.564.633,62	\$14.726.736,80	\$14.890.954,71	\$15.057.323,32
Comercial por vencer total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo por vencer total	\$630.639,80	\$649.558,99	\$669.045,76	\$689.117,14	\$709.790,65	\$731.084,37	\$753.016,90	\$775.607,41	\$798.875,63	\$822.841,90	\$847.527,16	\$872.952,97	\$899.141,56
Vivienda por vencer total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Microcrédito por vencer total	\$12.564.667,43	\$12.690.314,10	\$12.817.217,25	\$12.945.389,42	\$13.074.843,31	\$13.205.591,75	\$13.337.647,66	\$13.471.024,14	\$13.605.734,38	\$13.741.791,72	\$13.879.209,64	\$14.018.001,74	\$14.158.181,76
Cartera en Riesgo	\$2.696.429,00	\$2.593.237,32	\$2.494.126,65	\$2.398.934,22	\$2.307.503,76	\$2.219.685,26	\$2.135.334,67	\$2.054.313,74	\$1.976.489,22	\$1.901.735,18	\$1.829.927,77	\$1.760.950,04	\$1.694.689,22
Comercial en riesgo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo en riesgo	\$155.516,00	\$153.960,84	\$152.421,23	\$150.897,02	\$149.388,05	\$147.894,17	\$146.415,23	\$144.951,07	\$143.501,56	\$142.066,55	\$140.645,88	\$139.239,42	\$137.847,03
Vivienda en riesgo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Microcrédito en riesgo	\$2.540.913,00	\$2.439.276,48	\$2.341.705,42	\$2.248.037,20	\$2.158.115,72	\$2.071.791,09	\$1.988.919,44	\$1.909.362,67	\$1.832.988,16	\$1.759.668,63	\$1.689.281,89	\$1.621.710,61	\$1.556.842,19
Provisión créditos incobrables	\$-231.278,28	\$-233.665,14	\$-236.147,48	\$-238.729,11	\$-241.414,01	\$-244.206,30	\$-247.110,29	\$-250.130,43	\$-253.271,38	\$-256.537,96	\$-259.935,22	\$-263.468,36	\$-267.142,82
Provisión crédito comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión crédito consumo	\$-59.671,58	\$-62.058,44	\$-64.540,78	\$-67.122,41	\$-69.807,31	\$-72.599,60	\$-75.503,59	\$-78.523,73	\$-81.664,68	\$-84.931,26	\$-88.328,52	\$-91.861,66	\$-95.536,12
Provisión crédito vivienda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión microcrédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión cartera refinanciada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión cartera reestructurada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión genérica tecnología crediticia	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70
Cartera en Riesgo Total	17,00%	16,49%	16,00%	15,52%	15,05%	14,60%	14,16%	13,74%	13,32%	12,92%	12,54%	12,16%	11,80%

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., Ambato - parroquia Quisapincha

Elaborado por: La autora

Análisis:

Al proyectar la cartera se demuestra la variación mes a mes del índice de morosidad para finalizar el mes de diciembre el índice de morosidad es del 11,80%, cumpliendo con nuestro objetivo de minimizar el índice de morosidad, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad para el segmento 2 es del 10%.

Con la proyección demostramos que la aplicación adecuada del diseño de estrategias es más alto de lo que nos estipula la SEPS es por el motivo de ser el año donde se socializa las estrategias y según esto disminuir para los próximos a

Cuentas	Año 2019										
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartera de Créditos	\$16.691.611,55	\$16.801.780,40	\$16.916.395,87	\$17.035.399,58	\$17.158.737,49	\$17.286.359,74	\$17.418.220,55	\$17.554.278,06	\$17.694.494,27	\$17.838.834,90	\$17.987.269,26
Créditos por vencer	\$15.396.660,49	\$15.569.705,08	\$15.745.052,46	\$15.922.742,82	\$16.102.817,27	\$16.285.317,89	\$16.470.287,68	\$16.657.770,67	\$16.847.811,89	\$17.040.457,43	\$17.235.754,45
Comercial por vencer total											
Consumo por vencer total	\$953.899,28	\$982.516,26	\$1.011.991,75	\$1.042.351,50	\$1.073.622,05	\$1.105.830,71	\$1.139.005,63	\$1.173.175,80	\$1.208.371,07	\$1.244.622,20	\$1.281.960,87
Vivienda por vencer total											
Microcrédito por vencer total	\$14.442.761,21	\$14.587.188,82	\$14.733.060,71	\$14.880.391,32	\$15.029.195,23	\$15.179.487,18	\$15.331.282,05	\$15.484.594,87	\$15.639.440,82	\$15.795.835,23	\$15.953.793,58
Cartera en Riesgo	\$1.569.889,63	\$1.511.147,16	\$1.454.713,86	\$1.400.497,77	\$1.348.410,59	\$1.298.367,58	\$1.250.287,35	\$1.204.091,78	\$1.159.705,88	\$1.117.057,63	\$1.076.077,92
Comercial en riesgo											
Consumo en riesgo	\$135.103,87	\$133.752,84	\$132.415,31	\$131.091,15	\$129.780,24	\$128.482,44	\$127.197,62	\$125.925,64	\$124.666,38	\$123.419,72	\$122.185,52
Vivienda en riesgo											
Microcrédito en riesgo	\$1.434.785,76	\$1.377.394,33	\$1.322.298,56	\$1.269.406,61	\$1.218.630,35	\$1.169.885,14	\$1.123.089,73	\$1.078.166,14	\$1.035.039,50	\$993.637,92	\$953.892,40
Provisión créditos incobrables	\$-274.938,57	\$-279.071,84	\$-283.370,45	\$-287.841,00	\$-292.490,37	\$-297.325,72	\$-302.354,48	\$-307.584,39	\$-313.023,50	\$-318.680,17	\$-324.563,11
Provisión crédito comercial											
Provisión crédito consumo	\$-103.331,87	\$-107.465,14	\$-111.763,75	\$-116.234,30	\$-120.883,67	\$-125.719,02	\$-130.747,78	\$-135.977,69	\$-141.416,80	\$-147.073,47	\$-152.956,41
Provisión crédito vivienda											
Provisión microcrédito											
Provisión cartera refinanciada											
Provisión cartera reestructurada											
Provisión genérica tecnología crediticia	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70
Cartera en Riesgo Total	11,10%	10,77%	10,44%	10,13%	9,83%	9,53%	9,24%	8,97%	8,70%	8,44%	8,18%

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., Ambato - parroquia Quisapincha

Elaborado por: La autora

Análisis:

Al proyectar la cartera se demuestra la variación mes a mes del índice de morosidad para finalizar el mes de diciembre el índice de morosidad es del 8,18%, cumpliendo con nuestro objetivo de minimizar el índice de morosidad, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad para el segmento 2 es del 10%.

Con la proyección demostramos que la aplicación adecuada del diseño de estrategias minimizara el índice de morosidad, al finalizar el ejercicio contable del año 2019

Cuentas	Año											
	2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartera de Créditos	\$18.139.770,22	\$18.296.314,03	\$18.456.880,31	\$18.621.451,92	\$18.790.014,87	\$18.962.558,28	\$19.139.074,30	\$19.319.558,01	\$19.504.007,38	\$19.692.423,23	\$19.884.809,12	\$20.081.171,34
Créditos por vencer	\$17.433.751,21	\$17.634.497,12	\$17.838.042,74	\$18.044.439,83	\$18.253.741,39	\$18.466.001,69	\$18.681.276,27	\$18.899.622,04	\$19.121.097,25	\$19.345.761,59	\$19.573.676,17	\$19.804.903,60
Comercial por vencer total												
Consumo por vencer total	\$1.320.419,69	\$1.360.032,29	\$1.400.833,25	\$1.442.858,25	\$1.486.144,00	\$1.530.728,32	\$1.576.650,17	\$1.623.949,67	\$1.672.668,16	\$1.722.848,21	\$1.774.533,66	\$1.827.769,67
Vivienda por vencer total												
Microcrédito por vencer total	\$16.113.331,52	\$16.274.464,83	\$16.437.209,48	\$16.601.581,58	\$16.767.597,39	\$16.935.273,37	\$17.104.626,10	\$17.275.672,36	\$17.448.429,09	\$17.622.913,38	\$17.799.142,51	\$17.977.133,94
Cartera en Riesgo	\$1.036.700,37	\$998.861,26	\$962.499,44	\$927.556,15	\$893.975,03	\$861.701,95	\$830.684,93	\$800.874,08	\$772.221,50	\$744.681,19	\$718.209,02	\$692.762,58
Comercial en riesgo												
Consumo en riesgo	\$120.963,67	\$119.754,03	\$118.556,49	\$117.370,92	\$116.197,22	\$115.035,24	\$113.884,89	\$112.746,04	\$111.618,58	\$110.502,40	\$109.397,37	\$108.303,40
Vivienda en riesgo												
Microcrédito en riesgo	\$915.736,70	\$879.107,23	\$843.942,95	\$810.185,23	\$777.777,82	\$746.666,71	\$716.800,04	\$688.128,04	\$660.602,91	\$634.178,80	\$608.811,65	\$584.459,18
Provisión créditos incobrables	\$-330.681,37	\$-337.044,35	\$-343.661,86	\$-350.544,07	\$-357.701,56	\$-365.145,35	\$-372.886,90	\$-380.938,11	\$-389.311,36	\$-398.019,55	\$-407.076,07	\$-416.494,84
Provisión crédito comercial												
Provisión crédito consumo	\$-159.074,67	\$-165.437,65	\$-172.055,16	\$-178.937,37	\$-186.094,86	\$-193.538,65	\$-201.280,20	\$-209.331,41	\$-217.704,66	\$-226.412,85	\$-235.469,37	\$-244.888,14
Provisión crédito vivienda												
Provisión microcrédito												

Provisión cartera refinanciada													
Provisión cartera reestructurada													
Provisión genérica tecnología crediticia	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70
Cartera en Riesgo Total	7,94%	7,70%	7,47%	7,25%	7,03%	6,82%	6,61%	6,41%	6,22%	6,04%	5,85%	5,68%	5,68%

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborado por: La autora

Análisis:

Al proyectar la cartera se demuestra la variación mes a mes del índice de morosidad para finalizar el mes de diciembre el índice de morosidad es del 5,68%, cumpliendo con nuestro objetivo de minimizar el índice de morosidad, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad para el segmento 2 es del 10%.

Con la proyección demostramos que la aplicación adecuada del diseño de estrategias minimizara el índice de morosidad, al finalizar el ejercicio contable del año 2020

Cuentas	Año											
	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartera de Créditos	\$20.281.518,84	\$20.485.863,19	\$20.694.218,54	\$20.906.601,54	\$21.123.031,37	\$21.343.529,64	\$21.568.120,40	\$21.796.830,08	\$22.029.687,47	\$22.266.723,71	\$22.507.972,24	\$22.753.468,82
Créditos por vencer	\$20.039.508,03	\$20.277.555,16	\$20.519.112,33	\$20.764.248,52	\$21.013.034,42	\$21.265.542,49	\$21.521.846,96	\$21.782.023,96	\$22.046.151,48	\$22.314.309,49	\$22.586.579,97	\$22.863.046,99
Comercial por vencer total												
Consumo por vencer total	\$1.882.602,76	\$1.939.080,84	\$1.997.253,26	\$2.057.170,86	\$2.118.885,99	\$2.182.452,57	\$2.247.926,14	\$2.315.363,93	\$2.384.824,85	\$2.456.369,59	\$2.530.060,68	\$2.605.962,50
Vivienda por vencer total												
Microcrédito por vencer total	\$18.156.905,27	\$18.338.474,33	\$18.521.859,07	\$18.707.077,66	\$18.894.148,44	\$19.083.089,92	\$19.273.920,82	\$19.466.660,03	\$19.661.326,63	\$19.857.939,90	\$20.056.519,30	\$20.257.084,49
Cartera en Riesgo	\$668.301,18	\$644.785,74	\$622.178,76	\$600.444,21	\$579.547,51	\$559.455,48	\$540.136,22	\$521.559,15	\$503.694,87	\$486.515,19	\$469.993,01	\$454.102,34
Comercial en riesgo												
Consumo en riesgo	\$107.220,36	\$106.148,16	\$105.086,68	\$104.035,81	\$102.995,45	\$101.965,50	\$100.945,84	\$99.936,39	\$98.937,02	\$97.947,65	\$96.968,18	\$95.998,49
Vivienda en riesgo												
Microcrédito en riesgo	\$561.080,81	\$538.637,58	\$517.092,08	\$496.408,39	\$476.552,06	\$457.489,98	\$439.190,38	\$421.622,76	\$404.757,85	\$388.567,54	\$373.024,84	\$358.103,84
Provisión créditos incobrables	\$-426.290,37	\$-436.477,71	\$-447.072,55	\$-458.091,19	\$-469.550,57	\$-481.468,32	\$-493.862,79	\$-506.753,03	\$-520.158,88	\$-534.100,97	\$-548.600,74	\$-563.680,50
Provisión crédito comercial												
Provisión crédito consumo	\$-254.683,67	\$-264.871,01	\$-275.465,85	\$-286.484,49	\$-297.943,87	\$-309.861,62	\$-322.256,09	\$-335.146,33	\$-348.552,18	\$-362.494,27	\$-376.994,04	\$-392.073,80
Provisión crédito vivienda												
Provisión microcrédito												

Provisión cartera refinanciada													
Provisión cartera reestructurada													
Provisión genérica tecnología crediticia	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70
Cartera en Riesgo Total	5,51%	5,34%	5,18%	5,03%	4,88%	4,73%	4,59%	4,45%	4,32%	4,19%	4,06%	3,94%	

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborado por: La autora

Análisis:

Al proyectar la cartera se demuestra la variación mes a mes del índice de morosidad para finalizar el mes de diciembre el índice de morosidad es del 3,94%, cumpliendo con nuestro objetivo de minimizar el índice de morosidad, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad para el segmento 2 es del 10%.

Con la proyección demostramos que la aplicación adecuada del diseño de estrategias minimizara el índice de morosidad, al finalizar el ejercicio contable del año 2021

Cuentas	Año											
	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartera de Créditos	\$23.003.251,45	\$23.257.360,40	\$23.515.838,19	\$23.778.729,54	\$24.046.081,43	\$24.317.942,99	\$24.594.365,60	\$24.875.402,81	\$25.161.110,35	\$25.451.546,14	\$25.746.770,29	\$26.046.845,08
Créditos por vencer	\$23.143.796,71	\$23.428.917,50	\$23.718.499,99	\$24.012.637,10	\$24.311.424,15	\$24.614.958,88	\$24.923.341,58	\$25.236.675,10	\$25.555.064,96	\$25.878.619,41	\$26.207.449,52	\$26.541.669,24
Comercial por vencer total												
Consumo por vencer total	\$2.684.141,37	\$2.764.665,61	\$2.847.605,58	\$2.933.033,75	\$3.021.024,76	\$3.111.655,51	\$3.205.005,17	\$3.301.155,33	\$3.400.189,99	\$3.502.195,69	\$3.607.261,56	\$3.715.479,40
Vivienda por vencer total												
Microcrédito por vencer total	\$20.459.655,33	\$20.664.251,89	\$20.870.894,41	\$21.079.603,35	\$21.290.399,38	\$21.503.303,38	\$21.718.336,41	\$21.935.519,77	\$22.154.874,97	\$22.376.423,72	\$22.600.187,96	\$22.826.189,84
Cartera en Riesgo	\$438.818,20	\$424.116,62	\$409.974,60	\$396.370,04	\$383.281,71	\$370.689,25	\$358.573,10	\$346.914,48	\$335.695,36	\$324.898,44	\$314.507,08	\$304.505,33
Comercial en riesgo												
Consumo en riesgo	\$95.038,51	\$94.088,12	\$93.147,24	\$92.215,77	\$91.293,61	\$90.380,68	\$89.476,87	\$88.582,10	\$87.696,28	\$86.819,32	\$85.951,12	\$85.091,61
Vivienda en riesgo												
Microcrédito en riesgo	\$343.779,69	\$330.028,50	\$316.827,36	\$304.154,27	\$291.988,10	\$280.308,57	\$269.096,23	\$258.332,38	\$247.999,08	\$238.079,12	\$228.555,96	\$219.413,72
Provisión créditos incobrables	\$-579.363,45	\$-595.673,72	\$-612.636,40	\$-630.277,59	\$-648.624,43	\$-667.705,14	\$-687.549,08	\$-708.186,77	\$-729.649,97	\$-751.971,70	\$-775.186,30	\$-799.329,49
Provisión crédito comercial												
Provisión crédito consumo	\$-407.756,75	\$-424.067,02	\$-441.029,70	\$-458.670,89	\$-477.017,73	\$-496.098,44	\$-515.942,38	\$-536.580,07	\$-558.043,27	\$-580.365,00	\$-603.579,60	\$-627.722,79
Provisión crédito vivienda												
Provisión microcrédito												

Provisión cartera refinanciada													
Provisión cartera reestructurada													
Provisión genérica tecnología crediticia	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70
Cartera en Riesgo Total	3,82%	3,71%	3,60%	3,49%	3,38%	3,28%	3,18%	3,09%	3,00%	2,91%	2,82%	2,73%	

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.

Elaborado por: La autora

Análisis:

Al proyectar la cartera se demuestra la variación mes a mes del índice de morosidad para finalizar el mes de diciembre el índice de morosidad es del 2,73%, cumpliendo con nuestro objetivo de minimizar el índice de morosidad, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad para el segmento 2 es del 10%.

Con la proyección demostramos que la aplicación adecuada del diseño de estrategias minimizara el índice de morosidad, al finalizar el ejercicio contable del año 2022

Cuentas	Año											
	2023											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartera de Créditos	\$26.351.834,99	\$26.661.806,66	\$26.976.828,93	\$27.296.972,85	\$27.622.311,65	\$27.952.920,77	\$28.288.877,86	\$28.630.262,80	\$28.977.157,70	\$29.329.646,92	\$29.687.817,06	\$30.051.757,00
Créditos por vencer	\$26.881.395,52	\$27.226.748,35	\$27.577.850,88	\$27.934.829,48	\$28.297.813,87	\$28.666.937,19	\$29.042.336,10	\$29.424.150,88	\$29.812.525,55	\$30.207.607,96	\$30.609.549,91	\$31.018.507,26
Comercial por vencer total												
Consumo por vencer total	\$3.826.943,79	\$3.941.752,10	\$4.060.004,66	\$4.181.804,80	\$4.307.258,95	\$4.436.476,71	\$4.569.571,02	\$4.706.658,15	\$4.847.857,89	\$4.993.293,63	\$5.143.092,44	\$5.297.385,21
Vivienda por vencer total												
Microcrédito por vencer total	\$23.054.451,74	\$23.284.996,25	\$23.517.846,22	\$23.753.024,68	\$23.990.554,93	\$24.230.460,48	\$24.472.765,08	\$24.717.492,73	\$24.964.667,66	\$25.214.314,33	\$25.466.457,48	\$25.721.122,05
Cartera en Riesgo	\$294.877,87	\$285.609,97	\$276.687,52	\$268.096,95	\$259.825,23	\$251.859,86	\$244.188,83	\$236.800,60	\$229.684,11	\$222.828,73	\$216.224,24	\$209.860,84
Comercial en riesgo												
Consumo en riesgo	\$84.240,70	\$83.398,29	\$82.564,31	\$81.738,66	\$80.921,28	\$80.112,06	\$79.310,94	\$78.517,83	\$77.732,66	\$76.955,33	\$76.185,78	\$75.423,92
Vivienda en riesgo												
Microcrédito en riesgo	\$210.637,17	\$202.211,68	\$194.123,22	\$186.358,29	\$178.903,96	\$171.747,80	\$164.877,89	\$158.282,77	\$151.951,46	\$145.873,40	\$140.038,46	\$134.436,93
Provisión créditos incobrables	\$-824.438,40	\$-850.551,67	\$-877.709,47	\$-905.953,58	\$-935.327,45	\$-965.876,28	\$-997.647,07	\$-1.030.688,68	\$-1.065.051,96	\$-1.100.789,77	\$-1.137.957,09	\$-1.176.611,11
Provisión crédito comercial												
Provisión crédito consumo	\$-652.831,70	\$-678.944,97	\$-706.102,77	\$-734.346,88	\$-763.720,75	\$-794.269,58	\$-826.040,37	\$-859.081,98	\$-893.445,26	\$-929.183,07	\$-966.350,39	\$-1.005.004,41
Provisión crédito vivienda												
Provisión microcrédito												

Provisión cartera refinanciada													
Provisión cartera reestructurada													
Provisión genérica tecnología crediticia	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70	\$-171.606,70
Cartera en Riesgo Total	2,65%	2,57%	2,49%	2,42%	2,35%	2,28%	2,21%	2,14%	2,08%	2,02%	1,96%	1,90%	1,90%

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda..., Ambato - parroquia Quisapincha

Elaborado por: La autora

Análisis:

Al proyectar la cartera se demuestra la variación mes a mes del índice de morosidad para finalizar el mes de diciembre el índice de morosidad es del 1,90%, cumpliendo con nuestro objetivo de minimizar el índice de morosidad, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad para el segmento 2 es del 10%.

Con la proyección demostramos que la aplicación adecuada del diseño de estrategias minimizara el índice de morosidad, al finalizar el ejercicio contable del año 2023

Análisis general

Una vez realizado los cálculos de disminución de cartera se puede notar una disminución lo cual se puede mencionar que para cada año se propone disminuir de acorde a las estrategias planteadas en los siguientes porcentajes para cada credito

Tabla 48: Porcentaje propuesto de disminución

% de disminución	Cuentas
	Cartera de Créditos
	Créditos por vencer
	Comercial por vencer total
1,03	Consumo por vencer total
	Vivienda por vencer total
1,01	Microcrédito por vencer total
	Cartera en Riesgo
	Comercial en riesgo
0,99	Consumo en riesgo
	Vivienda en riesgo
0,96	Microcrédito en riesgo
	Provisión créditos incobrables
	Provisión crédito comercial
1,04	Provisión crédito consumo
	Provisión crédito vivienda
	Provisión microcrédito
	Provisión cartera refinanciada
	Provisión cartera reestructurada
1	Provisión genérica tecnología crediticia
0,97	Cartera en Riesgo Total

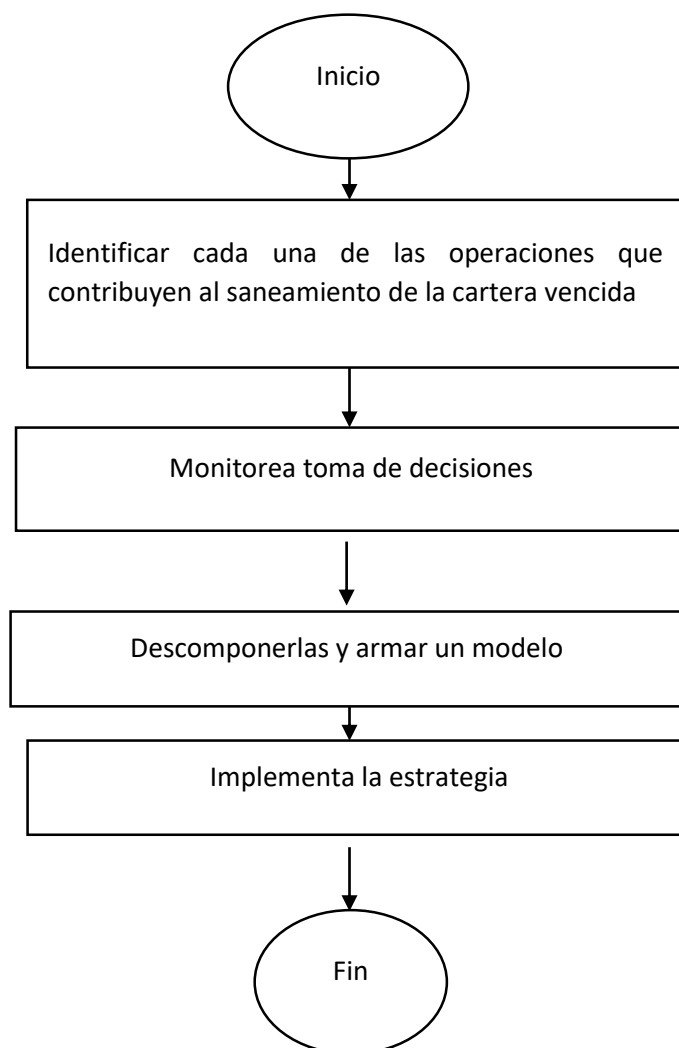
Elaborado por: La autora

Con este se puede evidenciar que para el año 2017 el índice de morosidad es de 17,00% según los datos generados cartera en riesgo por línea (%) una vez realizado la proyección para el año 2018 es de 11,80% siendo mayor a lo establecido por la SEPS que es el 10% pero se puede notar la disminución para el año 2023 que es del 1,90% siendo este casi un disminución total que ayudara a la cooperativa a tomar decisiones para el futuro

4.2.6.11 Sistema de evaluación

La evaluación de cada una de las operaciones que contribuyan al saneamiento de la cartera vencida de la cooperativa es responsabilidad del gerente. El monitoreo constante y la toma de decisiones oportunas influirá directamente a los resultados obtenidos. Se puede hablar del sistema de evaluación a la organización de las operaciones acorde al grado de importancia y al cumplimiento efectivo de las estrategias.

Gráfico 16: Sistema de evaluación



Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico se pudo demostrar que la cooperativa tiene serias falencias en los procesos de colocación y recuperación de cartera.
- Con los resultados obtenidos en el proceso investigativo se pudo desarrollar los componentes que conforman el diseño de estrategias crediticias las mismas; que son basadas en los lineamientos estratégicos de la cooperativa, diagnóstico de la cartera de crédito, dentro de esta se pudo establecer análisis de los estados financieros como el análisis vertical, horizontal y análisis de la cartera de crédito, y finalmente evaluados mediante los indicadores financieros que adecuadamente interpretadas serán un soporte para los directivos de la organización para una buena toma de decisiones.
- Se concluye que el diseño de estrategias está compuesto por procesos como; el proceso para la negociación de crédito, proceso para la concesión de créditos, finalizando con el proceso para el seguimiento y cobranzas, además las estrategias de guía, que servirán para disminuir el índice de morosidad en la COAC.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.”, ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua debe realizar un diagnóstico financiero cada trimestre y en base a los resultados financieros, tomar las mejores decisiones para el presente, futuro de la misma, salvaguardando sus intereses.
- Se recomienda realizar la evaluación de la cartera de créditos mediante el análisis de los estados financieros, además deberá utilizar adecuadamente los indicadores financieros, mismas que ayudarán encontrar las falencias existentes dentro de los créditos otorgados, para posteriormente mejorarlas y llegar a la toma de buenas decisiones, dentro de la institución.
- Poner en práctica el diseño de estrategias para reducir la morosidad, dando seguimiento a los procesos establecidos en el flujo grama establecido en la investigación, para lograr eficiencia en las actividades dentro del departamento de crédito logrando reducir paulatinamente la morosidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, M. (2014).** *Contabilidad General*. Quito: ANTHROPOLO
- Bustos, P. (2002).** *Gestion de Cobranzas Efectivas*. Colombia: Lisensa.
- Cabezas, M. (2009).** *Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos comerciales otorgados por el Banco Nacional del Fomento sucursal zonal Riobamba*. (Tesis de pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7093>.
- Castillo, M. (2013).** *Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San José Ltda., en la oficina matriz Chimbo, durante el periodo 2012*. (Tesis de pregrado, UNACH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7093/1/22T0186.pdf>
- Davalos, N. (2012).** *Enciclopedia Básica de Administración Financiera, Contable y Auditoria*. Quito:EdiTexpa
- Gitman, L. (2006).** *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Guevara, P. (2010).** *Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para tecnopieles S.A.* (Tesis de pregrado, UTA). obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/2000>
- Kroeger, A. (1989).** *Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud*. Obtenido de: <http://www.minsalud.gov>
- Lacalle, M. (2015).** *Foro Nantik Lum de MicroFinanzas*. Obtenido de: www.nantiklum.org.
- Lopez, L. (2008).** *Análisis Financiero*, 3º ed. Colombia: Prolipa.
- Mazon, M. (2002).** *Estadística para Administración y Economía*, 10ª.ed. México: Alfa Omega.
- Proaño, G. (2007).** *Programas de Microcredito del Banco Nacional Financiera*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320347003.pdf>
- Ron, F. (2012).** *Metodología de la Investigación*. Quito:LNSS
- Writtington, R. (2004).** *Principios de Auditoria*. 14ª . ed. Colombia: McGraw-Hill
- Zaruma, N. (2016).** *Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San José Ltda., en la oficina matriz*

Chimbo, durante el periodo 2012. (Tesis de pregrado, UNACH) Obtenido de:
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1800/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-0012.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA



Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.

ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.

1. ¿Considera usted que los empleados de la cooperativa tienen claramente definido la misión, visión, valores y políticas de la cooperativa?

SI () NO ()

2. ¿Qué tipo de producto crediticio considera usted que más demanda tiene en la cooperativa?

Créditos de consumo () Microcrédito ()

Créditos de vivienda ()

3. ¿En su administración en la Cooperativa se ha diseñado políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio?

SI () NO ()

4. ¿Considera usted que el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio, le ayudará a mejorar los niveles de eficiencia de la cooperativa?

SI () NO ()

5. ¿Cree usted que mediante la aplicación de estrategias para disminuir el riesgo crediticio se puede mejorar la gestión de desempeño de los funcionarios del departamento de crédito de la cooperativa y tomar decisiones para el éxito de la misma?

SI () NO ()

8. ¿Piensa usted que la aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito permitirá gestionar y asesorar de mejor manera los créditos evitando cartera vencida?

SI () NO ()

9. ¿Cuál de las variables que se enuncian a continuación contribuyen en mejor porcentaje al incremento de la cartera vencida de su cooperativa?

a. Desvió de inversión ()

b. Calamidad personal ()

c. Sobreendeudamiento ()

d. Condiciones medioambientales ()



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA



Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.

ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información de los socios acerca de sus necesidades para las cuales se requiere el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushun Ltda.

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

1 ¿Cuál es la principal variable a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera?

Tasas de Interés Atractivas () Flexibilidad en Plazo de Pago ()
Buen Servicio () Institución Reconocida ()
Rapidez en el Servicio ()

2 ¿Usted como socio accedido alguno de estos créditos?

Créditos de consumo () Microcrédito () Créditos de vivienda () Nunca ()

3 ¿Cómo califica usted, la atención que ha recibido al solicitar un crédito?

Excelente ----- Muy Buena.....Buena -----Mala -----Deficiente.....

4 ¿Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa para que conozca cuál es su condición de vida y hacer un análisis de su capacidad de pago?

SI () NO ()

5 ¿Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito?

SI () NO ()

8. ¿Cuál de las variables que se enuncian a continuación contribuyen en mejor porcentaje al incremento de la cartera vencida de su cooperativa?

a. Desvió de inversión () b. Calamidad personal ()

e. Sobreendeudamiento () d. Condiciones medioambientales ()

Gracias por su colaboración