



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**PLAN ESTRATÉGICO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE  
CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA. DE LA  
PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PERÍODO  
2013-2015.**

Norma Marlene Capuz Panimbosa

María Teresa Masaquiza Masaquiza

Ambato – Ecuador

2014

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLAN ESTRATÉGICO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA. DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PERÍODO 2013-2015” previo a la obtención del título de licenciado en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por las Srtas. Norma Marlene Capuz Panimbosa y María Teresa Masaquiza Masaquiza, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Lic. Mgs. Jorge Paredes Gavilánez  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Cecilia Alexandra Santillán Obando  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Norma Marlene Capuz Panimbosa, María Teresa Masaquiza Masaquiza, somos las responsables de la autoría de la presente tesis, para lo cual hemos utilizado las normas y técnicas de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Período 2013-2015.

En tal virtud declaramos que el contenido, el ejercicio práctico, las conclusiones, las recomendaciones que se desprenden del trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

---

Norma Marlene Capuz Panimbosa

---

María Teresa Masaquiza Masaquiza

## DEDICATORIA

A “Dios Nuestro Señor por ser grande”, por guiarnos siempre nuestros pasos. Por el camino correcto y superación a nuestros padres, por darnos la vida y por educarnos, a mi esposo Edison Caiza que Dios tenga en su gloria que desde cielo está guiándome en todo momento. A mi suegra por su amor y comprensión por confiar en mí en todos los momentos de mi carrera, a mis hermanos por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida, a mi pequeña hija por compartir mis sueños de ser profesional. Además agradezco a las personas especiales como mis amigos y familiares que nunca dejaron de confiar en todo los momento de mi carrera.

Teresa Masaquiza

Mi agradecimiento principal a Dios por hacer posible todos mis objetivos y sueños. Mi tesis está dedicada de manera especial a mis padres y a mis hermanos por su lucha diaria. A mis amigas por su motivación en el transcurso de mi carrera por compartir conmigo su cariño y amistad , Además a mi familia por educarme con sus principios y valores para seguir adelante con mi vida, por compartir las alegrías y tristezas, caídas en momentos más difíciles. Mis Hermanas que siempre estaban apoyándome en todo momento que han sido mi motivación personal para lograr lo que he propuesto a ellas le dedico esta memoria.

Norma Capuz

## **AGRADECIMIENTO**

La presente tesis ha sido culminado satisfactoriamente y hacemos extensivo nuestro agradecimiento a las Autoridades, Docentes, Administrativos, que de una u otra forma participaron en el desarrollo del trabajo.

Debemos mencionar también nuestro reconocimiento especial a las siguientes personas:

A las Autoridades y Directivos de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, modalidad a Distancia

Lic. Mgs, Jorge Paredes Gavilánez, Como Asesor.

Ing. Alexandra Santillán como Miembro.

Ingeniero. Rodrigo Moreno, Docente de la Unidad de Educación a Distancia. Programa de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría,

A la Institución y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Por ayudarnos en el acceso a la documentación, referente al Crédito y finanzas.

Norma y Teresa

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de ilustraciones .....	ix
Índice de matrices .....	x
Índice de gráficos.....	x
Índice de tablas .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Introducción .....	xiii
Capítulo I.....	1
1. El problema .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Delimitación del problema.....	5
1.3.1 Delimitación de Campo de Acción .....	5
1.3.2 Delimitación Espacial .....	5
1.3.3 Delimitación Temporal .....	5
1.4 Justificación .....	5
1.5 Objetivos .....	6
1.5.1 Objetivo General .....	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
Capítulo II.....	8
Marco teórico.....	8
2.2 Antecedentes investigativos.....	8
2.2.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.2 Fundamentación teórica.....	9
2.2.1 Plan estratégico .....	9

2.2.2 Créditos.....	12
2.2.2.1 El crédito.....	12
2.2.2.2 Estructura organizacional .....	14
2.2.2.3 Objetivo básico del otorgamiento de un crédito .....	16
2.2.2.4 Estructura de los crédito .....	16
2.2.2.5 La política de crédito .....	16
2.2.2.6 Cartera vencida .....	16
2.2.2.7 Recuperación de cartera vencida .....	17
2.2.2.8 Métodos de recuperación de cartera vencida.....	17
2.2.2.9 Administración de activos de riesgo.....	17
2.2.2.10 Riesgo crediticio .....	19
2.2.2.11 Políticas de crédito.....	19
2.2.2.12 Técnicas de evaluación de crédito. ....	20
2.2.2.13 Morosidad .....	21
2.2.2.14 Gerencia financiera .....	22
2.2.2.15 Gestión financiera .....	23
2.2.2.16 Información financiera.....	23
2.2.2.17 Objetivos de la información financiera.....	24
2.2.2.18 Análisis perlas .....	24
2.2.3 Diferencia entre crédito y préstamo.....	25
2.2.4 Tipos de préstamos .....	26
2.2.4.1 Préstamos al consumo.....	26
2.2.4.2 Préstamos personales .....	26
2.2.4.3 Préstamos hipotecarios .....	27
2.2.5 Colocación de cartera.....	30
2.2.5.1 Políticas de colocación en cartera de crédito .....	31
2.2.5.2 Estrategias de colocación en cartera de crédito .....	34
2.2.5.3 Clasificación de los créditos: .....	36
2.2.6 Recuperación de cartera.....	38
2.2.7 Estabilidad financiera .....	41
2.2 Hipótesis.....	46
2.2.1 Hipótesis general.....	46
2.3.2 Hipótesis específicas.....	46

2.4 Variables .....	47
2.4.1 Variable independiente .....	47
2.4.2 Variable dependiente .....	47
Capítulo III.....	48
Marco teórico metodológico.....	48
3.1 Modalidad de la investigación .....	48
3.2 Tipos de investigación .....	48
3.2.1 Investigación documental .....	49
3.2.2 Investigación de campo .....	49
3.2.3 Investigación descriptiva .....	49
3.2.4 Investigación explicativa .....	50
3.3 Población y muestra.....	50
3.3.1 Población. ....	50
3.3.2 Muestra. ....	50
3.3.2.1 Cálculo de la muestra para socios.....	50
3.4 Métodos y técnicas de investigación .....	52
3.4.1 El método.....	52
3.4.2 Técnica.....	52
3.4.2.1 La observación.....	52
3.4.2.2 La entrevista.....	53
3.4.2.3 La encuesta. ....	53
3.5 Diagnóstico .....	54
3.5.1 Entrevista aplicada a gerente, subgerente y funcionarios financieros .....	54
3.5.1.1 Gerente:.....	54
3.5.1.2 Subgerente .....	55
3.5.1.3 Encuesta a funcionarios financieros .....	56
3.5.2 Observación .....	57
3.5.2.1 Datos históricos.....	57
3.5.2.2 Registro único de contribuyentes sociedades .....	57
3.5.2.3 Normativo Interno.....	58
3.5.3 Encuestas .....	58
3.6 Verificación de la hipótesis .....	85
Capítulo IV .....	88

Marco propositivo.....	88
4.1 Generalidades .....	88
4.2 Justificación de la propuesta .....	89
4.3 Plan estratégico .....	90
4.3.1 Proceso de la planificación estratégico .....	90
4.3.2 Análisis del interno y externo .....	91
4.3.6 Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito.....	94
4.3.8 Objetivos estratégicos .....	96
4.3.9 Árbol de problemas.....	96
4.3.10 Árbol de objetivos.....	97
4.3.16 Símbolos inicio y fin para un flujograma .....	106
4.4 Plan financiero .....	108
4.4.1 Estados financieros proyectados .....	108
4.4.2 Parámetros para la proyección de estados financieros.....	109
4.4.3 Resultados esperados .....	111
4.4.4 Mantenimiento de la herramienta financiera .....	113
4.4.5 Plan de implementación.....	113
4.4.6 Plan de acción y seguimiento estratégico en la cooperativa. ....	113
Conclusiones y recomendaciones .....	115
Conclusiones.....	115
Recomendaciones .....	116
Resumen .....	117
Summary.....	119
Bibliografía .....	121
Anexos .....	123

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Páginas
1.	Organigrama estructural .....	15
2.	Proceso de la planificación estratégico .....	90

## ÍNDICE DE MATRICES

No.	Título	Páginas
1:	Foda .....	95
2:	Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales .....	98
3:	Objetivos tácticos.....	99
4:	Operacional de objetivos tácticos .....	100
5:	Operacional presupuestaria.....	104
6:	Cronograma de Implementación.....	105
7:	Parámetros para la proyección de estados financieros .....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Páginas
1:	Planificación estratégica institucionalizada .....	60
2:	Control de colocación y recuperación de cartera.....	61
3:	Recupera la totalidad de la cartera de socios morosos .....	62
4:	Eficaz funcionamiento del departamento de créditos .....	63
5:	Disposición segura y confiable en la otorgación de créditos.....	64
6:	Mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente .....	65
7:	Expande siempre la cartera a los socios en el cantón Ambato .....	66
8:	La morosidad de los socios usualmente.....	67
9:	Controla funcionalidad de su cooperativa .....	68
10:	Mantiene políticas de colocación en cartera de crédito .....	69
11:	Tipos de crédito .....	70
12:	Elaboración de un plan estratégico .....	71
13:	Mantiene una planificación estratégica .....	73
14:	Política en la aplicación de crédito .....	74
15:	Disponibilidad de cuentas .....	75
16:	Otorga oportunamente los créditos solicitados .....	76
17:	Pago de créditos .....	77
18:	Control estricto del nivel de morosidad del socio .....	78
19:	Mejora de políticas .....	79

20: Nivel de morosidad.....	80
21: Control de funcionalidad .....	81
22: Colocación en cartera de crédito.....	82
23: Tipos de créditos.....	83
24: Participación plan estratégico .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Páginas
1:	Planificación estratégica institucionalizada.....	60
2:	Control de colocación y recuperación de cartera.....	61
3:	Recupera la totalidad de la cartera de socios morosos .....	62
4:	Eficaz funcionamiento del departamento de créditos.....	63
5:	Disposición segura y confiable en la otorgación de créditos.....	64
6:	Mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente .....	65
7:	Expande siempre la cartera a los socios en el cantón Ambato .....	66
8:	La morosidad de los socios usualmente.....	67
9:	Controla funcionalidad de su cooperativa .....	68
10:	Mantiene políticas de colocación en cartera de crédito .....	69
11:	Tipos de crédito .....	70
12:	Elaboración de un plan estratégico .....	71
13:	Mantiene una planificación estratégica .....	73
14:	Política en la aplicación de crédito .....	74
15:	Disponibilidad de cuentas.....	75
16:	Otorga oportunamente los créditos solicitados.....	76
17:	Pago de créditos.....	77
18:	Control estricto del nivel de morosidad del socio .....	78
19:	Mejora de políticas .....	79
20:	Nivel de morosidad.....	80
21:	Control de funcionalidad .....	81
22:	Colocación en cartera de crédito.....	82
23:	Tipos de créditos.....	83
24:	Participación plan estratégico .....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Páginas
	Ficha de encuesta no. 1 .....	124
	Guía de entrevista anexo 2.....	126
	Guía de encuesta anexo 3.....	128
	Guía de encuesta anexo 4.....	130
	Glosario.....	138

## INTRODUCCIÓN

El Plan estratégico es de gran importancia para las operaciones de toda empresa, ya que se constituye en una herramienta financiera que reúne métodos, técnicas y procedimientos, la cual permite establecer los pronósticos y metas económicas financieras a futuro, minimizando el riesgo y aprovechando las oportunidades.

La aplicación del Plan estratégico servirá como aporte para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., la misma que le permitirá proyectarse a futuro, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, teniendo una visión clara de la posición financiera en la que se encontrara la cooperativa en los próximos tres años, la cual le servirá para realizar inversiones y crear nuevos servicios financieros, tendientes a satisfacer las necesidades de los socios y por ende impulsar el fortalecimiento y desarrollo económico aprovechando su posicionamiento y maximizando sus recursos.

La estructura del presente trabajo de tesis parte con el Título denominado Elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 - 2015"; Resumen, en el cual se hace referencia a una síntesis de todo el presente trabajo en español y traducido al inglés; Introducción, que resalta la importancia del tema investigado, el aporte a la entidad y la estructura del trabajo; en el Marco Teórico se encuentran los referentes teóricos relacionados con el tema de estudio como la Administración Financiera, Planeación Estratégica y Financiera, Presupuesto del Efectivo y Estados Financieros Proforma; Metodología, que determinan y explican los diseño y tipo de investigación, métodos y técnicas utilizados en la realización del trabajo de tesis; Resultados comprende el contexto de la entidad, su diagnóstico y la aplicación de la plan estratégico que se inicia con el pronóstico de ingresos hasta la elaboración de los estados financieros proforma; Discusión; se expone el cumplimiento se los resultados obtenidos luego de haber realizado el trabajo de tesis; Conclusiones que se plantean en base a los resultados obtenidos; las Recomendaciones tendientes a dar posibles soluciones a los problemas existentes en la cooperativa; la Bibliografía

comprende un listado ordenado alfabéticamente por el autor, de las publicaciones que posibilitaron obtener la información y finalmente constan los Anexos en donde se reflejan los Estados Financieros proporcionados por la Cooperativa y el Proyecto del presente trabajo de tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

Al plantear un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para lograr una Estabilidad Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua período 2013 – 2015, pretendemos recuperar la totalidad de la cartera de socios morosos, al mismo tiempo garantizar el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del departamento de Créditos, orientándolo a la segura y confiable otorgación de créditos, el control estricto del nivel de morosidad del socio y la expansión de la cartera de créditos en la ciudad de Ambato.

Nuestro trabajo está orientado al mejoramiento continuo del departamento Financiero, sin importar el arduo trabajo por delante, contando con la colaboración y supervisión de ustedes en el desarrollo del mismo, para garantizar la eficiencia y transparencia del departamento en la certeza de lograr nuestros objetivos y metas, para el fin de ayudar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., y a nosotros mismos con el conocimiento y la recompensa económica que nos espera por negociar.

Un par de manos que contienen un grupo de personas son por lo general el logo repetido de varias cooperativas. Y esto no es una coincidencia, es algo programado que intenta identificar la razón de ser de estas instituciones.

Y es que el afán -filosóficamente hablando, es promover el desarrollo local, otorgando créditos en condiciones preferenciales, "en esos lugares donde la banca tradicional no llega", indicó Édgar Peñaherrera, director ejecutivo de la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Según fuentes del sector, el cooperativismo, en su área de ahorro y crédito, es siete veces más grande de lo que era en 2001. Además que se ha mantenido sólido a pesar de las crisis financieras ocurridas en el país.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están, por su misma naturaleza, en la base de la pirámide financiera, cerca de los clientes que son sus socios, que en muchos casos son personas de menores ingresos y que tienen dificultad de acceso a los servicios financieros. Las Cooperativas son claves para la democratización financiera y por ello debemos promover su fortalecimiento y expansión de una manera armónica y consistente con las mejores prácticas en el manejo de instituciones financieras.

En el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito prestan servicios financieros a los sectores productivos y no productivos que muchas veces no puede obtener estos servicios en ninguna otra parte. Muchas unidades familiares y microempresarios de bajos ingresos económicos tanto en áreas urbanas como rurales.

Se ha estimado que menos del 35% de los microempresarios en Tungurahua tienen acceso a crédito formal que van dirigidos a las microempresas, a la agricultura y ganadería etc. de hecho llegan a los más necesitados, y por lo tanto merecen nuestra atención como vehículos importantes en favor de una reforma social.

En vista de su presencia en áreas rurales, las cooperativas de ahorro y crédito ayudan a llenar parte del vacío dejado por los cierres y recortes de los bancos de desarrollo local en Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, tanto para servicios de crédito como de depósitos. Especialmente en los lugares donde los bancos de desarrollo rural continúan operando, ellos por lo general sólo llenan una pequeña fracción de la demanda total de servicios financieros, particularmente de los pequeños productores y los hogares de bajos recursos económicos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., es la fuente importante de servicios financieros formales, en la comunidad de San Miguel de Angahuana Alto Parroquia de Santa Rosa, alcanzando a toda la población beneficiaria en esta área rural.

Las cooperativas de ahorro y crédito también pueden tener ventajas importantes en cuanto a la información y la selección de socios sobre los bancos comerciales ya que sus socios son sus clientes y operan en ámbitos locales, pudiendo satisfacer de una manera más flexible las necesidades de las comunidades locales.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la comunidad San Miguel de Angahuana Alto de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato. Provincia del Tungurahua, enfrenta como todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito a un mundo en completa evolución, situándolos frente a un fenómeno que hace cada vez más necesario la integración de los diferentes sectores de la economía conduciéndolos a una concentración de servicios y productos financieros, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pues son ellas quienes financian a la colectividad comunitaria para poder solventar las necesidades como de producción agrícola, producción artesanal, consumo, educación, salud que son necesarios. Esta es un indicador de Colocación y Recuperación de Cartera en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., por lo que se torna un problema al momento de no recuperar a tiempo los créditos otorgados a los socios pues es un factor determinante para la oportuna información financiera y a su vez para la toma de decisiones, además de afectar la liquidez y solvencia; y por ende a las inversiones realizadas por sus accionistas que esperan la estabilidad de la institución.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tienen como finalidad la captación y colocación de los recursos financieros de las personas naturales y jurídicas, junto a la prestación de servicios a sus socios y a la mediación en los mercados financieros. No obstante, el establecimiento de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera en base a un análisis previo se lleva a cabo en algunos casos, mientras que en las pequeñas instituciones no se lo hace como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, no determina los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, la confirmación sobre la información otorgada por los socios, las verificaciones de las garantías, los procesos de recuperación de cartera entre otras, y el ilimitado tiempo que

se dispone para el proceso del crédito, recepción de solicitudes, análisis del negocio, verificación de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor y garantes, actualización de datos del socio y garante, revisión en central de riesgos, informe del analista de crédito, ingreso de solicitud al sistema, ingreso a comité de crédito, entrega del crédito, promoción de créditos; en este contexto generan una cartera vencida excesiva provocando problemas financieros que afectan a la institución.

Esto proviene, porque no se determina a tiempo el riesgo crediticio, lo cual se mide de acuerdo al porcentaje de cartera vencida, Es ideal mantener un porcentaje de riesgo crediticio mínimo del 2%, esto significaría que la institución financiera está recibiendo sus pagos a tiempo y en forma puntual de acuerdo a lo planificado.

Sin embargo existen diferentes factores (cambios climáticos, erupción del volcán Tungurahua) como en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., que ocasionan el incumplimiento de los pagos por parte de los socios, y de esta forma se desencadena una cartera en riesgo que le causa un perjuicio económico a la institución; es así en base al Balance General del año 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., se relaciona la cartera vencida de \$ 31,690.89 para la cartera total \$580,662.75, teniendo un índice de 7% de riesgo crediticio , tomando en cuenta la difícil situación que pasa la institución lo cual forja un alto nivel de riesgo crediticio y demanda de estrategias de colocación y recuperación de cartera a largo plazo para disminuir dicho porcentaje y de ser posible eliminarlo, además de lograr una adecuada rotación del efectivo.

Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., cuente con un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para lograr una eficiente información financiera en el periodo culminado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel

de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 - 2015?.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Delimitación de Campo de Acción**

Campo: Departamento de crédito  
Área: Financiera  
Unidad: Créditos de consumo, vivienda y agricultura  
Aspecto: Banca y finanzas (Sistema Administrativo Financiero)

#### **1.3.2 Delimitación Espacial**

La presente Investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., ubicada en la comunidad San Miguel de Angahuana Alto de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato. Provincia del Tungurahua.

#### **1.3.3 Delimitación Temporal**

La presente Investigación tendrá una temporalidad de seis meses desde noviembre del 2013 hasta abril del 2014.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El sistema cooperativo en el Ecuador desempeña un papel muy importante dentro del mercado financiero y un ejemplo de superación de volver a recuperar la confianza después de la crisis que se vivió en el País a finales de la década de los noventa ante la quiebra del sistema bancario. En el mercado cooperativista y financiero nacional desde hace 5 años sin embargo todavía presenta inconvenientes operativos a nivel de ciertas áreas como en cartera de créditos por lo expuesto, es necesario implementar un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera que permita asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la Información Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

El objetivo del trabajo de investigación presentado es la recuperación oportuna de cartera de créditos en el tiempo previsto, a fin de alcanzar un eficiente índice de rotación de los recursos, además es con la finalidad analizar ,evaluar el sistema de control en el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos para determinar el nivel de eficacia y ética con que se están manejando y cumpliendo las actividades de los procesos de acuerdo a la normativa interna de la Cooperativa, y de esta manera identificar operaciones críticas, para luego mejorarlas a través de recomendaciones puntuales y así evitar créditos en vencimiento.

El interés fundamental de la propuesta es reducir los índices de cartera vencida. Cabe mencionar que el efecto a nivel nacional por no tener un debido control interno en el proceso de otorgamiento de créditos es la generación de cartera vencida que influye significativamente en el Sistema Financiero Nacional ya que estas instituciones no logran continuar por el hecho directo de otorgar créditos que no cuentan con el estudio técnico. Además la situación de los ecuatorianos se torna crítica, ya que al no contar con el dinero suficiente de sus ingresos, incumplen con sus obligaciones y en casos extremos evaden sus compromisos de crédito. Por todo esto es importante contar con soluciones prácticas y oportunas que viabilicen el uso de los recursos monetarios en las Instituciones Financieras y permitan su desarrollo financiero y económico.

La formulación de un Plan Estratégico permitirá la colocación y recuperación de cartera y la vigilancia del sistema de colocación y recuperación, apegado a procesos técnicos, que generaran una administración eficiente y oportuna de estos recursos, llegando a la optimización, eficiencia y eficacia dentro de la institución.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para el mejoramiento continuo de recuperación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el sistema de Colocación y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.
- Evaluar la información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.
- Formular un plan estratégico de colocación y recuperación de cartera en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

##### **2.2.1 Antecedentes Históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Desempeña un papel muy importante dentro del mercado financiero de la comunidad San Miguel de Angahuana Alto Ltda de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, siempre ha sido un ejemplo de superación, a pesar de la crisis bancaria financiera que se vivió en el País. La cooperativa Se forma mediante el impulso de la Asociación de trabajadores Autónomo “SAN MIGUEL” de la comunidad de Angahuana Alto San Miguel, el mismo que consta con 120 socios de la mencionada asociación, quienes viéndose rezagados por la atención de las instituciones financieras tradicionales en la atención a sus necesidades de créditos, para atender sus actividades productivas al mando de su presidente señor Santos Tisalema, quien da la moción de crear su propia institución financiera en primera instancia como Caja de Ahorro y Crédito, apoyada por el Grupo Social Feep de la ciudad de Riobamba. Con el acuerdo ministerial el 24 de Septiembre del 2004

Logrando ser de misma manera una de las cooperativas pioneras en atender las necesidades de crédito de la población urbano marginal del cantón Ambato, centrandose sus metas en poder atender a la misma población carente de recursos de las demás provincias de nuestro Ecuador, pero a paso lento pero firme con cada acción tomada.

En el mercado cooperativista y financiero nacional en la actualidad con la masificación cooperativista nacional presenta inconvenientes operativos a nivel de ciertas áreas como en cartera de créditos, es fundamental la formulación de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera que permitirá asegurar la eficiencia, seguridad y

orden en la Información Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

Al atender estos sectores financieros y que se están expandiendo con bastante rapidez. Hay varias áreas en las que las cooperativas de ahorro y crédito deben concentrarse para mantener e incrementar su participación en el mercado financiero y tomar pasos importantes para alcanzar su potencial de prestar más y mejores servicios a sus socios.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan Estratégico**

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Fundamentalmente, en la planificación estratégica los directivos analizan todos los aspectos relacionados con la cartera de crédito de la cooperativa, y de formulación de los servicios que prestan, y las estructuras que la empresa tiene diseñada para cumplir con todos estos procesos. Parte importante de la planificación estratégica es que la empresa hace todo este tipo de análisis sobre sus competidores también, comparando y contrastando las distintas formas de trabajar para aprender cómo hacerlo mejor analizando toda la información disponible.

Es fundamental en este análisis es la evaluación de lo que puede impactar el futuro de la cooperativa y de su forma de trabajar; las nuevas tecnologías, nuevas formas de analizar los créditos, nuevas tendencias en las distintas áreas de la cooperativa y cómo los cambios gubernamentales que impacta, tanto lo que la empresa está haciendo como su futura actividad.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Para el período 2013 – 2015, ha sido elaborado sobre la base del marco normativo vigente y del diagnóstico realizado por todas las unidades de la Cooperativa. El análisis previo realizado proviene de intensos trabajos de campo, desde las perspectivas de negocios y riesgos; así como del potencial de la demanda por servicios financieros. Se suma a este primer componente un continuo trabajo de gerencia. Las orientaciones estratégicas establecen las bases para la formulación de objetivos y metas, estrategias, acciones tácticas y el consiguiente control.

Al Plan Estratégico se asocia el presupuesto correspondiente, destacando el componente de inversiones o gastos de capital. Las mismas orientaciones demandan una conjugación de enfoque social e inclusivo (enfoque en el crédito, ahorro y número de socios) con metas de rentabilidad empresarial, conjugación que se plasma tanto en el Plan como en el Presupuesto.

El Plan puede resumirse a través del principio de operar como una Cooperativa de Desarrollo rural, principio al cual todos los componentes de la Cooperativa se alinean, buscando lograr el objetivo de capitalizar al sector agrario comunitario regional. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., busca ser una entidad financiera que complemente las acciones del sistema financiero comunitario y regional, promoviendo la presencia de servicios financieros en el sector de manera permanente y continua. Esta complementariedad, que se traduce en una presencia efectiva de la Cooperativa en el sector de la comunidad San Miguel de Angahuana Alto

de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato. Provincia del Tungurahua, demanda un conjunto de tareas y soluciones financieras innovadoras.

En este sentido, la Cooperativa ha introducido nuevos productos en su cartera crediticia dirigidos a satisfacer las necesidades de los productores en cuanto a inversión y capital de trabajo, considerando aspectos socioeconómicos y teniendo como objetivo la capitalización y el aumento de la productividad del productor agrario.

La introducción de dichas soluciones crediticias involucra un cambio significativo en la estructura de la cartera de créditos en base al Balance General del año 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., se relaciona la cartera vencida de \$ 31,690.89 para la cartera total \$580,662.75, teniendo un índice de 7% de riesgo crediticio, debido al despegue de los nuevos productos implementados.

Dichos cambios estructurales deben considerarse también en el contexto económico que experimenta la Cooperativa actualmente. En el año 2012 incrementó su cartera crediticia en 49.0% y el número de créditos otorgados en 23.4%. Sin embargo, y en concordancia con las expectativas de la Cooperativa respecto a su demanda relevante, durante 2013 el crecimiento interanual de la cartera crediticia se ha venido incrementando desde 54% en enero hasta 80% en mayo.

Por otro lado, la Cooperativa viene trabajando en el desarrollo de la banca transaccional como parte del desarrollo de sus operaciones pasivas, proyecto alineado al principio de operar como una cooperativa de desarrollo.

El objetivo de esta Cooperativa es participar en el flujo de efectivo generado por las actividades de los productores. Esto implicaría que el punto de partida de la relación con los productores sea una cuenta de ahorros, lo que a su vez permitiría una relación más cercana con el productor, permitiendo la fidelización. Actualmente, este proyecto se encuentra en fase de ejecución y contempla una implementación gradual del módulo de caja para pagar y cobrar créditos directamente. En una primera etapa estará dirigido a las instituciones corporativas.

La dirección de la Cooperativa avizora escenarios optimistas en base a los resultados del frente comercial y a proyectos trascendentales que se vienen ejecutando con el fin de convertir a la Cooperativa en una Cooperativa de desarrollo relevante en el desempeño del sector agrario y socio comunitario.

Se reconoce que esta posibilidad, de concretarse, tendría un impacto considerable en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., el cual no ha sido contemplado en el presente plan.

El Plan Estratégico también recoge las políticas y lineamientos de desarrollo sectorial del Ministerio de Inclusión Económica y Social y la Ley de economía Popular Solidaria. MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) y del Estado ecuatoriano en general. Asimismo, los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., están alineados a los objetivos estratégicos de Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).

## **2.2.2 Créditos**

### **2.2.2.1 El crédito**

“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento”. (Camila Pinar, 2007)

De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con la consiguiente deducción en el pago de intereses

Además, por permitirnos disponer de ese dinero debemos pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas. En

un crédito sólo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero está a nuestra disposición pero sin que por ello tengamos que pagar intereses. Llegado el plazo del vencimiento del crédito podemos volver a negociar su renovación o ampliación.

El propósito del crédito es cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez. El crédito conlleva normalmente la apertura de una cuenta de ahorros y/o corriente.

Víctor Rodas, presidente de la Junta de Directores de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), sostuvo que "Ecuador es uno de los países donde más desarrollo ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito". Esto se debe, manifestó, a que luego de la crisis financiera del año 2000 muchas de las instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos.

De hecho, las cooperativas se volvieron tan populares que crecen en promedios del 15% anual, según datos del sector.

Y si bien esta forma financiera puede atravesar por algunos problemas, los beneficios para los socios pueden resultar atractivos. Para Rodas, en estas instituciones el índice de cartera vencida o morosa es casi inexistente, dado que los socios pagan puntualmente sus deudas.

Según Jaime Dueñas, presidente de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC) Organismo que agrupa a las instituciones normadas por la Dirección Nacional de Cooperativas, "El socio se garantiza por sí mismo, ya que si quiere acceder a los servicios debe ser responsable en el manejo del dinero" (Moreno, 1998).

Adicionalmente, el directivo dice que la ventaja de estas entidades es que los socios pueden acceder a "créditos de forma rápida y directa", por lo que este es uno de los principales servicios que se ofrecen.

Además del crédito, las cooperativas "hacen un esfuerzo para pagar más en pasivos" señaló Peñaherrera, al afirmar que el trato es personalizado y los trámites son más ágiles que en otros sitios.

Si bien es difícil cuantificar el número de cooperativas que existen a escala nacional, según la FECOAC, este número podría bordear las 400. A estas se suman las 39 instituciones que integran la Asociación de Cooperativas normadas por la Superintendencia de Bancos (ACSB), que cuentan con información hasta abril de 2008.

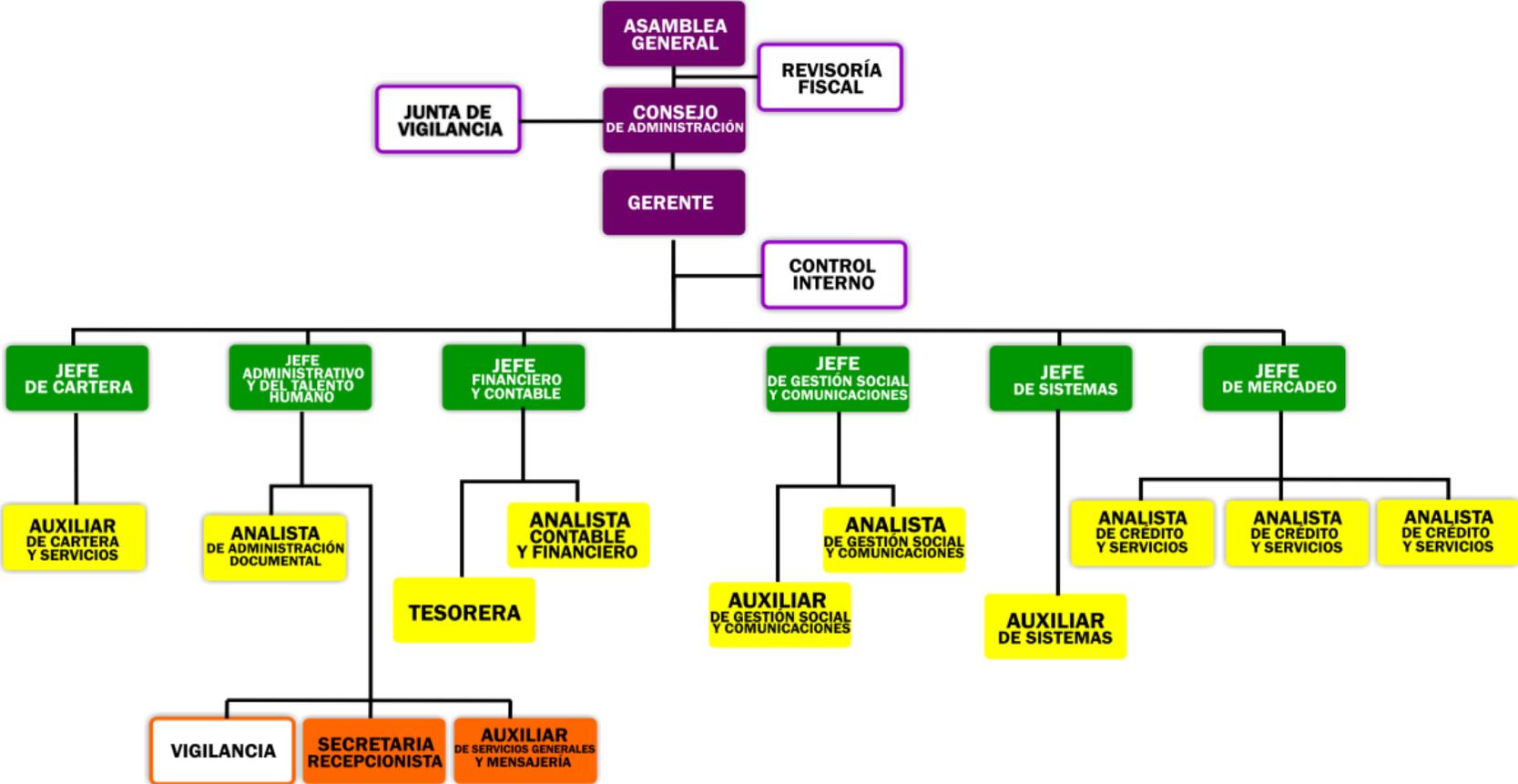
Es así como, con aproximadamente dos millones de socios, estas cooperativas tienen una cartera de crédito de \$1 036 millones, un patrimonio de \$249 millones, activos por \$1 457 millones y pasivos de cerca de \$1 197 millones, de acuerdo a los datos otorgados por la ACSB (Ley de cooperativas, 2006).

Mientras tanto, la confianza se incrementa en estas instituciones, que se abastecen con un promedio de aportes de entre \$20 y \$30 por socio. (DB)

#### **2.2.2.2 Estructura Organizacional**

Se ha diseñado un sistema de organización institucional que administrativa y operativamente, responda a la naturaleza de objetivos, necesidades y resultados esperados por la cooperativa.

**Diagrama 1.** Organigrama Estructural



Fuente: Tomado de Confamigos.  
Mejorado por: Norma y Teresa

### **2.2.2.3 Objetivo básico del otorgamiento de un crédito**

“Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa” (Lawrence, Administración Financiera, 2000).

### **2.2.2.4 Estructura de los Crédito**

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares;
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago.

### **2.2.2.5 La política de crédito**

Una política de cooperativa es la forma como quiere la empresa que se haga las cosas en lo relativo al crédito de socios, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de crédito sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de crédito.

### **2.2.2.6 Cartera Vencida**

Cartera Vencida es la categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos el plazo aceptado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que es un máximo de 90 días.

### **2.2.2.7 Recuperación de cartera vencida**

Es controlar el cumplimiento de las metas establecidas, analizar las causas de las desviaciones y determinar las acciones a seguir según sea el caso de acuerdo a las notificaciones.

### **2.2.2.8 Métodos de recuperación de cartera vencida**

El recupero crediticio trabaja en todas las etapas de la cobranza, analizando y segmentando las carteras antes de ser gestionadas. “En base a esta segmentación determinamos la estrategia más adecuada y damos comienzo a la gestión” (Poter, 1980).

### **2.2.2.9 Administración de Activos de Riesgo**

Es conveniente diferenciar desde el principio entre las labores de control de administración del riesgo de los activos a los que se ve sometida una entidad, tiene como objetivo que la exposición de las cooperativas a una serie de riesgos quede dentro de los límites marcados bien por la propia entidad o bien por los reguladores y hace posible que la entidad saque provecho de los cambios en los mercados y de los riesgos asumidos.

La manera más simple para definir el riesgo de crédito es: la posibilidad de que un prestatario o contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados. El objetivo de la administración del riesgo de crédito es maximizar la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo de las instituciones financieras, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables. “La administración eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque completo de la administración del riesgo y es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización de las instituciones financieras” (Wikipedia, 2013).

En lo referente a la Administración del Riesgo de Crédito se realiza las siguientes Actividades:

1. Evaluar el Riesgo Crediticio y dar seguimiento a la cartera Crediticia, así como establecer mecanismos que le permiten verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, con base en una muestra aleatoria simple de los Intermediarios Financieros, a los cuales se les realiza una visita de supervisión.

2. Riesgo de Crédito o crediticio:

a) Establecer políticas y procedimientos que contemplen los aspectos siguientes:

- Límites de Riesgo que está dispuesta a asumir.
- Límites de Exposición al Riesgo a cargo de personas que representen Riesgo Común.
- Vigilancia y control efectivo de la naturaleza, características, diversificación y calidad de la Cartera de Crédito.

b) Elaborar análisis del Riesgo Crediticio, considerando al efecto tanto las operaciones de otorgamiento de crédito y en su caso con instrumentos financieros, incluyendo los derivados. Dicho análisis será comparado con los Límites de Exposición al Riesgo aplicables.

3. Riesgo de la cartera crediticia

- Medir, evaluar y dar seguimiento a su concentración por tipo de financiamiento, calificación, actividad económica, zona geográfica y acreditada.
- Dar seguimiento periódico a su evolución y posible deterioro, con el propósito de anticipar pérdidas potenciales.
- Calcular la Probabilidad de Incumplimiento, así como la exposición al riesgo por parte de los deudores.
- Desarrollar sistemas de medición que permitan cuantificar las pérdidas esperadas de toda la cartera.
- Estimar las pérdidas no esperadas de la cartera.
- Comparar sus exposiciones estimadas de Riesgo de Crédito o crediticio, con los resultados efectivamente observados. En caso de que los resultados proyectados

y los observados suspendan significativamente, realizar las correcciones necesarias.

- Calcular las pérdidas potenciales bajo distintos escenarios, incluyendo escenarios extremos.

#### **2.2.2.10 Riesgo crediticio**

De acuerdo con Chiriboga (2005) “El riesgo de crédito se debe al incumplimiento de contratos por quiebras o insolvencias, de algunos sujetos de crédito” (pág.27) (Alberto, 2003).

Riesgo conceptualizado la incertidumbre de la siguiente manera “la incertidumbre existe cuando no sabemos con seguridad que ocurrirá en el futuro el riesgo es incertidumbre que importa porque afecta el bienestar de la gente. Por lo tanto, la incertidumbre es una condición necesaria pero no suficiente el riesgo cada situación riesgosa es incierta; sin embargo, puede haber incertidumbre sin riesgo.

Se define como riesgo, la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico” Chiriboga (pág.37) (Alberto, 2003).

#### **2.2.2.11 Políticas de crédito**

De acuerdo con García Rodríguez (2009) “Son todos los lineamientos que utiliza el gerente financiero de una empresa”, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente (Rodríguez, 2009). La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. Sirven las políticas de crédito a una empresa porque:

- Dan la pauta para determinar si concede crédito a un cliente, así como su monto.

- Conllevan a la empresa a tomar decisiones.
- Utilización de fuentes de información adecuadas.
- Utilización de métodos de análisis de créditos.

Son los lineamientos que rigen y garantizan la eficiente gestión del crédito, los cuales emanan de los lineamientos de los directivos de cada entidad y que reflejan cómo se pretende llegar a los objetivos previstos” (pág. 48).

#### **2.2.2.12 Técnicas de evaluación de crédito.**

Según Flores Soria (2009) “Las técnicas pueden ser muchas pero en este caso se va tener en cuentas una de ellas es conocida como las 5 C o las cinco categorías.

Estas son:

##### **a. Carácter:**

Consiste en las cualidades del prestatario, son su honestidad, integridad, la experiencia pasada. Si bien es uno de los factores menos cuantificables, es lo más importante, porque las cifras pueden decir todo lo contrario y el crédito estar destinado al fracaso por la mala calidad del sujeto de crédito.

La integridad, honestidad del prestatario, así como la experiencia pasada son factores de peso en las decisiones de otorgar o rechazar el crédito, esta es la más importante de las “C” de créditos no hay sustituto para el carácter, es un factor vital, honestidad e integridad del prestatario son de importancia

##### **b. Capacidad:**

Es el conocimiento del negocio y calidad técnica de los accionistas y plana general, así como todo su capital humano en general.

### **c. Capital:**

Es la inversión realizada, vista tanto por la tecnología adquirida mediante los activos por el nivel de endeudamiento con terceros, respecto al capital propio.

### **d. Colateral:**

Cumple con dos finalidades; reducir el riesgo de la operación cuando el riesgo así lo exija, e incrementar la rentabilidad del dinero prestado. La ultima dependerá de que el tipo de colateral exigido pueda ser usado por el banco para incrementar sus ingresos. Se trata, por ejemplo, de los depósitos de efectivo y la letra de cobranza, entre otros.

### **e. Condiciones:**

De acuerdo con la evaluación realizada, se puede considerar conveniente supervisar el desembolso del crédito; de esta manera se controla que le dinero se emplee según los intereses del banco (pág.50).

## **2.2.2.13 Morosidad**

Para Murrugarra Edmundo y Ebentreich (2010) “La morosidad se conceptúa como la imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente .este término se usa cuando el deudor no paga el interés o el principal de su deuda o incumple otras obligaciones financieras a su vencimiento” (pág.46).

### **a. Mora causada en el proceso de recuperación de crédito**

Para Murrugarra Edmundo y Ebentreich (2010)

- Falta de información oportuna sobre los créditos que han entrado en la situación de morosidad
- Falta de control o control deficiente sobre la aplicación de las acciones de cobranza

- Poca habilidad persuasiva para recuperar los créditos e inducir a clientes a honrar sus pagos de manera puntual
- Falta de disciplina y control para el cumplimiento de las normas de seguimiento y recuperación de crédito.
- Amistad o familiaridad con los clientes morosos por lo cual no se les realiza la presión adecuada para recuperar el crédito.

## **b. Mora causada en el proceso de evaluación**

Para Murrugarra Edmundo y Ebentreich (2010)

- Los errores en esta etapa, dentro de los errores más frecuentes se pueden mencionar los siguientes
- Créditos evaluados y aprobados basadas solo en la calidad de garantía.
- Créditos aprobados por factores de amistad o parentesco.
- Créditos aprobados en función al optimismo del empresario, o expectativas positivas de buenos negocios futuros.
- Créditos otorgados para especulación.
- Poca habilidad para recopilar y analizar la información cuantitativa y económica financiera de la microempresa.
- Poca habilidad para identificar los pasivos de la empresa.
- Poca habilidad o experiencia para evaluar los aspectos cualitativos del microempresario como la solvencia moral y capacidad de gestión del empresario.

### **2.2.2.14 Gerencia Financiera**

Según Reinoso (2006) “Se refiere a las decisiones administrativas que se traducen en la adquisición y el financiamiento de corto plazo y créditos a largo plazo para la empresa”. (Reinoso Cifuentes, 2006). Aquí se trata de las situaciones que requieren la selección de determinados bienes (o una combinación de activos), la selección del problema específico y el crecimiento de una empresa. En este caso, el análisis tiene que ver las entradas y salidas de fondos y su efecto en los objetivos de la gerencia financiera. Por lo

tanto, el análisis se limita a establecer dos principales aspectos de la gerencia financiera como la adquisición de fondos y un uso eficaz de los fondos para alcanzar los objetivos del negocio” (pág. 7).

#### **2.2.2.15 Gestión Financiera**

Para Sallenave (2005) “La gestión financiera, sin duda, tiene una activa participación en las decisiones que apoyan la minimización de los costos, a saber: controles estrictos de calidad, programación de pedidos o despachos, eficiencia administrativa, alta utilización de los recursos, productividad elevada y coordinación adecuada de las actividades administrativas. Asimismo, la conducción financiera estará presente en las decisiones relacionadas con la diferenciación o búsqueda de mecanismos previstos para proporcionar la conquista y la fidelización de la clientela, al juzgarse que la diferenciación puede gestarse mediante la atención oportuna, la imagen de marca, la rapidez del servicio proporcionado, el criterio de exclusividad asignado a los productos comercializados o la tenencia de materias primas o de procesos industriales que nadie más posee” (Sallenave, Gerencia y planeación estratégica, 2006).

#### **2.2.2.16 Información Financiera**

Según Zabala (2003) “Es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa” (Zavala, 2003).

La importancia de la información financiera que será presentada a los usuarios sirve para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma (pág. 28).

### **2.2.2.17 Objetivos de la información financiera**

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en cierta fecha.

Los Estados Financieros son un medio de comunicar la situación financiera y un fin por que no tratan de convencer al lector de un cierto punto de vista o de una posición. La capacidad de los Estados Financieros es la de transmitir información que satisfaga el usuario, y ya que son diversos los usuarios de esta información esta debe servirles para:

Tomar decisiones de inversión y crédito, los principales interesados de esta información son aquellos que puedan aportar un financiamiento u otorguen un crédito, para conocer qué tan estable y el crecimiento de la empresa y así saber el rendimiento o recuperación de la inversión.

Aquilar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, aquí los interesados serán los diferentes acreedores o propietarios para medir el flujo de dinero y su rendimiento.

Según Toso (2006) “Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento, esta área es de interés general para conocer el uso de estos recursos” (Toso, 2006).

Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, como se maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

### **2.2.2.18 Análisis PERLAS**

De acuerdo con Reinoso (2009). “El sistema PERLAS fue Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión. Cada letra del nombre PERLAS estudia un aspecto distinto y crítico de

la Cooperativa de Ahorro y Crédito cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de Cooperativa de ahorro y crédito: (P) Protección, (E) Estructura Financiera, (R) Rendimientos, (L) Liquidez, (A) Activos Improductivos, (S) Señales Expansivas”

### **2.2.3 Diferencia entre crédito y préstamo**

A no ser que tengamos una cierta cultura financiera, probablemente todos y cada uno de nosotros hayamos confundido en alguna ocasión los términos ‘crédito’ y ‘préstamo’. Seguramente los habremos utilizado sin distinción para referirnos a uno y otro, y habremos dicho eso de “tengo que pedir un préstamo” o “voy a pedir un crédito” creyendo que significaban lo mismo. Lo cierto es que son muy diferentes, y es conveniente tener claro unos cuantos conceptos sobre créditos y préstamos:

- En el préstamo la entidad financiera pone a disposición del cliente una cantidad fija y el cliente adquiere la obligación de devolver esa cantidad más unas comisiones e intereses pactados en el plazo acordado.
- En el crédito la entidad financiera pone a disposición del cliente, en una cuenta de crédito, el dinero que este necesite hasta una cantidad de dinero máxima. “El préstamo suele ser una operación a medio o largo plazo y la amortización normalmente se realiza mediante cuotas regulares, mensuales, trimestrales o semestrales. De este modo, el cliente tiene la oportunidad de organizarse mejor a la hora de planear los pagos y sus finanzas personales” (Dumrau F, 2009).
- Generalmente los préstamos son personales y se conceden a particulares para un uso privado, por lo tanto, generalmente se requieren garantías personales (avales) o garantías reales (prendas o hipotecas).
- En el préstamo la cantidad concedida normalmente se ingresa en la cuenta del cliente y este deberá pagar intereses desde el primer día, calculándose los intereses sobre la cantidad que se ha concedido

## **2.2.4 Tipos de préstamos**

Aunque generalmente diferenciamos solamente entre préstamos personales y préstamos hipotecarios, frecuentemente también se distinguen los siguientes tipos de préstamos:

### **2.2.4.1 Préstamos al consumo**

Estos tipos de préstamos se suelen utilizar para financiar bienes de consumo de carácter duradero como por ejemplo: un coche, una moto, muebles, electrodomésticos etc., y de una cuantía no muy alta.

### **2.2.4.2 Préstamos personales**

Esta clase de préstamos se utiliza generalmente para financiar necesidades específicas en un momento determinado y de un importe pequeño. Es muy parecido al préstamo al consumo aunque en este caso se usan para costearse viajes, una boda, etc. es decir, bienes intangibles o perecederos.

Muchas veces vemos informaciones referidas a diferentes tipos de préstamos, con una gran variedad de nombres comerciales, ejemplo. Préstamos al consumo, préstamos al estudio, préstamos reformas, préstamos coche, etc. Aunque, normalmente, todos ellos se incluyen dentro de lo que llamamos ‘préstamos personales’.

Los préstamos personales son un tipo de préstamo que se suele utilizar para financiar una necesidad específica en un momento dado si no se tiene ahorrado dinero suficiente para hacer frente a ese gasto, como un coche, viajes, estudios en el extranjero o de postgrado, muebles, reformas, etc.,. Los préstamos personales se conceden con garantías personales del interesado y el plazo de devolución suele oscilar de uno a cinco años, y normalmente va desde los 1.000 hasta los 10.000 dólares.

En el caso de los préstamos personales los trámites suelen llevar menos tiempo que en los hipotecarios y en algunas ocasiones podemos disponer del dinero en un plazo de 48 horas.

En algunas ocasiones se puede requerir la presencia de avales. Los avalistas adquieren con su firma el compromiso de responsabilizarse del pago de la deuda en el caso de que nosotros incumplamos con nuestras obligaciones.

Aunque hablamos de préstamos personales, estos también son concedidos a empresas u otras personas jurídicas. Se habla de préstamos personales porque, como hemos visto, la garantía es personal. Las empresas utilizan estos préstamos para financiar circulante o inversiones a corto plazo.

Con la competencia actual entre entidades financieras, podemos ver en el mercado una amplia gama de productos y nombres comerciales que tratan de adaptar los préstamos personales a cada necesidad particular. Así, es normal ver productos como préstamo nómina, préstamo pensión, préstamos empresa, préstamo master, etc.

Estos tipos de préstamos son mucho más utilizados en países como Estados Unidos, el Reino Unido y otros estados Europeos. En España están siendo cada vez más utilizados, entre otros factores, debido a que las entidades financieras mejoran y amplían sus ofertas año tras año. Se trata de préstamos dirigidos a estudiantes para financiar matrículas universitarias, estudios de postgrado o estancias de estudio en el extranjero. Los costes suelen un poco más baratos que los préstamos personales.

#### **2.2.4.3 Préstamos hipotecarios**

Los préstamos hipotecarios se caracterizan porque, aparte de la garantía personal, se ofrece como garantía de pago una ‘garantía real’, que consiste en la hipoteca de un bien inmueble. En los préstamos hipotecarios la hipoteca es un derecho que tiene la entidad financiera a quedarse con el inmueble en caso de impago del préstamo. Es decir, la entidad financiera pasaría a ser propietaria de la vivienda si no se satisface la deuda.

Normalmente los préstamos hipotecarios se suelen utilizar para la compra de una vivienda, aunque también es frecuente el caso de personas que solicitan préstamos hipotecarios sobre su vivienda para afrontar la creación de un negocio. El importe máximo del préstamo no suele superar nunca el 80% del valor del inmueble.

La garantía real de los préstamos hipotecarios hace que los tipos de interés aplicados en los préstamos hipotecarios sean más bajos que los aplicados en otro tipo de préstamos en los que existen menos garantías.

➤ **Tipos de Hipotecas.** Actualmente, la oferta de hipotecas es bastante amplia, y las entidades financieras suelen utilizar diferentes nombres comerciales para denominar los diferentes tipos de hipotecas y atraer así la atención de sus clientes. Aun así, se podrían resumir todas ellas en cuatro tipos de hipotecas: interés fijo, interés variable, interés mixto y de cuota fija. Veamos cada uno de ellos en mayor detalle:

➤ **Hipotecas de interés variable**

En estas hipotecas el tipo de interés es variable y se modifica en un momento o periodo establecido en el contrato de préstamo, generalmente cada 12 meses. De este modo nos podremos beneficiar de épocas de tipos bajos y saldremos perjudicados cuando los tipos de interés suban.

En un primer momento se acuerda un tipo inicial de interés, que será válido para el primer periodo de tiempo y que suele oscilar entre 6 y 12 meses. Después de este período inicial, el tipo de interés varía de acuerdo con la evolución de un índice de referencia pactado, generalmente el Euribor, al que se le añade un diferencial. El diferencial puede ser positivo o negativo, por ejemplo: +0,25 puntos, -0,50 puntos, +1 punto, etc. El tipo de interés, por tanto, varía con las alteraciones del mercado.

Los plazos para estos tipos de hipotecas suelen ser mayores, entre 25 y 30 años, con lo que la cuota a pagar se ve reducida, y las comisiones por amortización anticipada son más bajas. Debido a este largo plazo el periodo en el que no podemos ver afectados por tipos de interés altos es mayor.

### ➤ **Tipo de interés fijo**

En las hipotecas de interés fijo el tipo de interés permanece constante durante toda la vida del préstamo, no cambia. Por lo tanto, se conoce de ante mano, y se paga pues, la misma cuota cada mes, no nos influye si los tipos suben o bajan. Esto, como todo, tiene su lado bueno y su lado malo. Si los tipos suben, no nos afectará y no pagaremos más. Si los tipos bajan, tampoco nos afectará y no podremos beneficiarnos de la bajada.

En este tipo de préstamos suelen fijarse unos plazos más cortos, de 12 a 15 años, haciendo que la cuota a pagar sea bastante elevada. Además, las comisiones de amortización anticipada tienden a ser más altas.

### ➤ **Tipo de interés mixto**

Los préstamos hipotecarios mixtos combinan periodos de interés fijo y periodos de interés variable. Suelen comenzar con tipos fijos durante 3, 4 o 5 años para después pasar a tipos variables. Los plazos de amortización y las comisiones por amortización anticipada son parecidos a las de los variables. Hay que decir que este tipo de préstamos no es muy común.

### ➤ **Tipo de interés de cuota fija**

Son préstamos a interés variable, pero se asemejan a los de tipo fijo en que siempre se paga la misma cuota, al margen de la evolución de los tipos de interés. La diferencia estriba en que si los tipos suben se alarga el plazo de amortización, y si los tipos bajan, se reduce el plazo. De este modo tenemos la tranquilidad de que siempre pagaremos la misma cuota, aunque también la incertidumbre de no saber cuándo acabaremos de pagar la hipoteca.

### ➤ **Tipos de Amortización**

Los tipos de amortización de las hipotecas y préstamos están relacionados con la cantidad a pagar en la periodicidad pactada, es decir la cuota. Según lo que hayamos

acordado, puede ser mensual, trimestral, semestral, etc. Lo que paguemos periódicamente va a depender del importe del préstamo, el tipo de interés y el plazo que hayamos acordado.

En los diferentes tipos de amortización la cuota constituye uno de los factores a tener en cuenta a la hora de elegir nuestra hipoteca o préstamo. Así, se distinguen 3 tipos de amortización de hipotecas:

- Cuota constante o método francés.
- Cuota creciente.
- Cuota decreciente.

### **2.2.5 Colocación de Cartera**

Colocación de cartera es el proceso de venta de acciones recientemente emitidas a un banco de inversión (el banco colocador) que luego vende las acciones a los inversores.

Colocación de cartera es una operación consistente en invertir los recursos disponibles en activos financieros, valores negociables o depósitos bancarios con el fin de obtener un beneficio.

Colocación de cartera en el caso del negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., son las colocaciones de los préstamos de dinero que la Cooperativa hace a sus socios.

El indicador utilizado convencionalmente para medir la calidad de cartera crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., ha sido el ratio de morosidad, que se construye como la relación entre la cartera atrasada (compuesta por los créditos vencidos y en cobranza judicial) y las colocaciones.

El ratio de morosidad se basa en una definición relacionada al número de días de mora, que no incorpora los castigos reales realizados por las instituciones bancarias. Además, esta variable solo puede ser explicada por el rezago de la variable dependiente y su

evolución no está muy vinculada al ciclo económico, porque existe un retraso en el reconocimiento del riesgo cuando el ciclo económico es favorable. Así, este sería un indicador retrasado que enciende alarmas cuando el problema ya ha madurado y no sería un indicador muy adecuado para analizar el riesgo crediticio en contextos en donde el ciclo se encuentra en expansión. En ese sentido, a pesar que diversos estudios han considerado analizar este indicador para evaluar el riesgo crediticio para el caso peruano, sería conveniente evaluar otras opciones para abordar el análisis del riesgo crediticio para el sistema bancario en momentos en donde el ciclo económico se encuentra en expansión.

#### **2.2.5.1 Políticas de colocación en cartera de crédito**

- El servicio del crédito es una de las actividades principales de la Cooperativa, procurando que su utilización se haga en forma racional y técnica a fin de que contribuya efectivamente al mejoramiento de las condiciones de vida del asociado y su familia.
- La Cooperativa orientará el crédito de manera especial a propiciar el mejoramiento del nivel económico, social y cultural de los Asociados.
- El crédito se otorgará exclusivamente a los asociados en la forma y condiciones estipuladas en este reglamento.
- La Cooperativa destinará preferencialmente al servicio de crédito, los aportes sociales, pudiendo allegar recursos externos, en caso de necesidad comprobada, previa autorización del Consejo de Administración.
- La capitalización de la Cooperativa es una de las condiciones fundamentales para asegurar el éxito y proyección en el tiempo, razón por la cual para otorgar créditos se exigirá la contraprestación de aportes, los cuales podrán también ser abonados a cuenta dentro del mismo crédito, siempre que las condiciones económicas lo permitan.

- Es un criterio básico de la Cooperativa, el conceder préstamos al mayor número de asociados, aplicando normas que permitan obtener la máxima rotación de recursos económicos y financieros y el más amplio y diversificado servicio.
- El servicio de crédito es un medio para fomentar el sentido de la cooperación entre los asociados de la cooperativa.
- La colocación de recursos se hará de acuerdo a la capacidad económica del solicitante, buscando democratizar el crédito, evitando la concentración del riesgo, de manera que se presente un servicio eficiente y oportuno.
- Será preocupación permanente, el estudio riguroso previo al otorgamiento, que controle al máximo el riesgo de la operación, lo mismo que la exigencia de las garantías debidas, apuntando siempre a la salvaguardia de los recursos patrimoniales de todos los asociados involucrados en la gestión, lo mismo que los derechos o acreencias de particulares.
- Consecuentemente se concederá la mayor atención al análisis de la capacidad de pago del aspirante y se hará especial énfasis en prevenir y combatir la concentración del crédito.
- En las actividades de recuperación se aplicarán con drasticidad, criterios de oportunidad, prontitud, continuidad, seguimiento y conclusión total del proceso.
- La Cooperativa aplicará la tecnología necesaria que garantice controles eficientes con el fin de asegurar el recaudo oportuno de los préstamos.
- Se constituirán y mantendrán las suficientes y necesarias provisiones para la protección de cartera y controlar los seguros que protegen las deudas a cargo de los asociados, de conformidad con lo previsto en las normas que regulan sobre el particular. Para el efecto, al asociado se le cobrará el valor del seguro de vida de deudores que se origine durante la vida del crédito.

- Se mantendrá una constante acción educativa a los asociados sobre la correcta utilización del crédito.
- Se aplicarán de manera regular tasas de interés de colocación sin detrimento del criterio social que caracteriza a la Cooperativa. Dichas tasas observarán racionalidad en cuanto a puntos mínimos y máximos, de acuerdo a las condiciones del mercado.
- La máxima rotación de los recursos para crédito entre los asociados también se aplicará como prioridad, actuando prudentemente en lo referente a plazos y cuantías individuales máximas, lo mismo que manteniendo un adecuado control de los vencimientos que asegure el más bajo índice de morosidad y de improductividad de la cartera.
- Se observarán los más estrictos criterios éticos en el otorgamiento de préstamos, particularmente en los que tengan como beneficiarios a directivos y empleados, considerando que este grupo constituye un sector especial por cuanto tiene acceso a la información privilegiada de la Entidad, por lo cual está obligado a no incurrir en conflictos de interés y tener la máxima responsabilidad administrativa ante los asociados, los terceros y el estado. Los créditos para los asociados definidos como “privilegiados” serán analizados y otorgados exclusivamente por el Consejo de Administración. Se entiende como “miembros privilegiados de la cooperativa”, los asociados titulares del cinco por ciento (5%) o más de los aportes sociales, los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Representante legal, las personas jurídicas de los cuales los anteriores sean administradores o miembros de la Junta de vigilancia y los cónyuges y parientes hasta segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil de las personas señaladas en los numerales anteriores. Las operaciones de crédito realizadas con los miembros privilegiados de la cooperativa, requerirán de un número de votos favorables que en ningún caso resulte inferior a las cuatro quintas (4/5) partes de la composición del respectivo Consejo de Administración.

- Será práctica normal y periódica, la supervisión de los créditos entregados, para verificar su aplicación según lo solicitado y para detectar en aras de la seguridad, de manera temprana cambios importantes en la situación del deudor.
- A los procesos inherentes a las operaciones de crédito, se aplicarán los recursos humanos, tecnológicos, logísticos y financieros que garanticen la calidad del servicio, asegurando su oportunidad, suficiencia y agilidad en el otorgamiento, lo mismo que una adecuada información, horarios y excelente atención a dudas y reclamos.
- Con el propósito que la actividad de crédito se realice dentro de condiciones adecuadas de liquidez, la colocación en cartera de crédito estará sometida a los lineamientos que se generen como resultado del proceso permanente de evaluación, medición y control del riesgo de liquidez.

#### **2.2.5.2 Estrategias de Colocación en Cartera de Crédito**

Acorde con las políticas trazadas, las estrategias de colocación en cartera de crédito serán las siguientes:

- **Determinación de las actividades o programas a financiar y necesidades a atender:** Esto se hará respetando las prioridades de colocación que tenga la entidad.
- **Aplicación de las fuentes:** Como norma general se destinarán los aportes sociales, pudiendo allegar recursos externos, en caso de necesidad comprobada, previa autorización del Consejo de Administración.
- **Exigencia de Cumplimiento:** De manera enfática, se actuará con razonable exigencia en lo que respecta al cumplimiento de los pagos y a hacer efectivas las garantías, optando frente a estas últimas por la preferencia de las que, sin entorpecer la prestación del servicio, sean suficiente respaldo y ofrezcan la mayor seguridad de recuperación. Así se aplicarán en todos los casos posibles, los descuentos de nómina

y otras garantías líquidas admisibles, complementando esto con el cobro permanente.

- **Pacto en las condiciones de pago:** Los créditos serán amortizados por cuotas periódicas. La periodicidad se determinará de acuerdo a la forma y condiciones en que los asociados perciben su remuneración.

A partir del momento en que se aprueba el crédito, el asociado queda comprometido a aceptar las condiciones especificadas en el pagaré, además, en el caso de deducción por nómina, queda comprometido también a aceptar las condiciones especificadas en la libranza o documento en donde se autorice la orden de descuento.

Se aceptarán abonos extraordinarios, los cuales podrán imputarse a elección del asociado para disminución del plazo y/o del monto de las cuotas. Los abonos extraordinarios, pactados al inicio del crédito, no podrán exceder del Cincuenta por ciento (50%) del monto solicitado en préstamo.

- **Flexibilidad en los costos:** Este aspecto del servicio se manejará en forma flexible dentro del marco legal, consultando factores de tiempo, fuentes, destinación y margen de riesgo, cuidando por encima de todo la estabilidad económica de la Cooperativa.
- **Información permanente:** En las actividades de educación, promoción divulgación y publicidad de la Cooperativa, se hará especial referencia al servicio del crédito, con el propósito de transmitir a la base social la información suficiente sobre este destacado quehacer institucional, crearle conciencia sobre la importancia económica y social del mismo, y sobre todo, su correcta utilización y lo importante de practicar los mejores hábitos de pago.

Tendrá prioridad la información al deudor y codeudores potenciales, antes de que este firme los documentos mediante los cuales se instrumente un crédito o manifieste su aceptación, como mínimo sobre los siguientes aspectos:

- Monto del crédito.
- Tasa de interés remuneratoria y moratoria nominal anual y sus equivalentes expresados en términos efectivos anuales.
- Plazo de amortización.
- Modalidad de la cuota (fija, variable u otras).
- Forma de pago (descuento por nómina, otras).
- Periodicidad en el pago de las cuotas.
- Tipo y cobertura de la garantía.
- Costos del crédito (Estudio, seguro y cobros jurídicos, cuando haya lugar).
- Tabla de amortización donde se establezcan los pagos correspondientes o amortización de capital y pago de intereses.
- En general, toda la información que resulte relevante y necesaria para facilitar la adecuada comprensión del alcance de los derechos y obligaciones del acreedor y los mecanismos que aseguren su eficaz ejercicio.

### **2.2.5.3 Clasificación de los Créditos:**

#### **Según Líneas de Crédito:**

Según criterios de las autoridades de vigilancia y control de la actividad financiera de las cooperativas de crédito, integrales con sección de crédito, los créditos se clasifican así:

- **Créditos de consumo:** Se entiende como créditos de consumo las operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales, cuyo objeto sea financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.
- **Créditos de vivienda:** Se entienden como créditos de vivienda las operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales, destinadas a la adquisición de vivienda nueva o usada, a la construcción de vivienda individual o liberación de gravamen hipotecario, independientemente de la cuantía y amparadas con garantía

hipotecaria. Para el otorgamiento de estas operaciones se observará lo previsto en la Ley 546 de 1999 y sus normas reglamentarias (normas en materia de vivienda).

- **Microcréditos:** Se entiende como microcrédito el conjunto de operaciones activas de crédito cuyo saldo de endeudamiento con la respectiva entidad no supere veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes, de conformidad con el artículo 39 de la Ley 590 de 2000 (sistemas de microcrédito).

El microcrédito se divide en dos clases: Microcrédito Empresarial.

- **Microcrédito Empresarial:** Esta modalidad está dirigida a la Microempresa exclusivamente. De acuerdo con el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, se entiende por microempresa toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, cuya planta no supere a diez (10) trabajadores y sus activos totales sean inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **Según los Plazos:**

Término de tiempo dentro del cual una suma debe ser reembolsada en su totalidad.

- Corto plazo: hasta doce meses
- Largo Plazo: más de doce meses

Los plazos de los créditos en la Cooperativa operarán, de acuerdo con las pautas de este reglamento, implementadas por el Consejo de Administración.

### **Según las Garantías:**

- Que la garantía o seguridad constituida tenga un valor, establecido con base en criterios técnicos y objetivos, que sea suficiente para cubrir el monto de la obligación, y,

- Que la garantía o seguridad ofrezca un respaldo jurídicamente eficaz al pago de la obligación garantizada al otorgar al acreedor una preferencia o mejor derecho para obtener el pago de la obligación.
- De igual manera, señala el artículo 5 de la norma en mención, que no serán admisibles como garantías o seguridades para los propósitos de dicho decreto, aquéllas que consistan exclusivamente en la prenda sobre el activo circulante del deudor o la entrega de títulos valores, salvo, en este último caso, que se trate de la pignoración de títulos valores emitidos, aceptados o garantizados por instituciones financieras o entidades emisoras de valores en el mercado público.
- Tampoco serán garantías admisibles las acciones, títulos valores, certificados de depósito a término, o cualquier otro documento de su propio crédito o que haya sido emitido por su matriz o por sus subordinadas, con excepción de los certificados de depósito emitidos por almacenes generales de depósito.

En ese orden de ideas, se aceptarán como garantías admisibles las hipotecas y pignoraciones de vehículos, así como de CDT emitidos por entidades financieras de reconocida solidez. Como otras garantías, se incluyen las personales.

### **2.2.6 Recuperación de Cartera**

La Recuperación de Cartera Vencida, bien sea de créditos: hipotecarios, prendarios, de consumo, bancarios, mercantiles, cumplimiento de contratos mercantiles y pagos, etc. Y de los que se trate, debe ser uno de las secciones de mayor competencia y experiencia en lo concerniente a los aspectos empresariales legales, y cuando esté esa cartera vencida, de crédito y pagos por recuperar es en donde debe centrarse la preocupación de la Cooperativa.

Frente a ello, la Cooperativa en Servicios Legales realizará básicamente esas actividades y servicios en la que contamos igualmente con amplia experiencia, pues con nuestra organización e infraestructura suficiente garantizamos una definición a corto plazo de la viabilidad en la recuperación.

Hay que mantener políticas y objetivos en este rubro que encaminen a la recuperación total del adeudo o su garantía en plazos realmente cortos, pues nuestros personales de Abogados, litigantes y gestores son altamente especializados, que generaran esquemas en las vías y formas legales para lograr dicha recuperación de su cartera vencida y demás créditos.

Se debe mantener controles que nos permiten conocer desde un principio, la situación general del deudor, el estado jurídico de sus documentos y diseñar de manera inmediata la recuperación de esa cartera vencida.

Es necesario emprender en tareas de analizar la documentación de sus créditos y negociaciones comerciales, para que no solo quede su asesoría como remedio legal de recuperación de sus valores, sino que también sea actos de prevención y pronta recuperación de sus créditos y pago y liquidación de negocios comerciales y por ende, de su cartera vencida.

El personal debe basarse en un principio de código de ética, profesionalismo y experiencia.

También se debe ofrecer comisión a Ejecutivos e intermediarios negociadores de manera discreta y a título de secreto confidencial, que concedan trabajo profesional de recuperación de cartera vencida de empresas que representen, estimamos que nada ni a nadie se daña si los servicios se hacen con probidad, honradez, profesionalismo y en tiempo y forma solicitado, todo lo demás está dentro del sistema económico mundial.

- **La comunicación:** Es la única forma de establecer una buena relación con el socio, es de esta manera que se puede convencer a un cliente de llevar sus obligaciones al día, ya que de manera contraria se puede inducir a que el cliente incumpla sus obligaciones ya bien sea por falta de información o mala atención además el cobrador debe lograr una posición de confianza y apoyo hacia el socio sin dejar de lado la necesidad de atender la mora es de vital importancia que el cobrador sea una persona de modales impecables y además que posea un

carácter manejador de diversas situaciones, con buen nivel académico con suficiente capacitación y potencial en su labor .

Una de las cualidades importantes son las relaciones humanas y la seguridad en sí mismos, y la importancia que tiene su trabajo para la empresa.

Debe ser experto y conocer de los productos que vende su empresa, ya que muchas veces los argumentos para no pagar se basan en la calidad, deben ser expertos y si el cobrador no tiene un amplio conocimiento sobre estos temas, no sabrá cómo responder a las objeciones y no logrará el pago.

### **Servicio al Cliente**

La característica que diferencia un producto o servicio es la atención y confianza que generemos en el cliente siendo este un conjunto completo de actividades que debemos realizar en un grupo de trabajo con el fin de que el cliente se sienta cómodo con lo ofrecido y pueda conseguir lo necesario en el momento y lugar adecuado siendo así una de las principales herramientas de trabajo de la empresa y principalmente del mercadeo.

El servicio al cliente se mantiene como una característica diferenciadora dentro de la organización para poder satisfacer y exceder la demanda que el cliente considera necesaria para el buen funcionamiento y así conseguir con esta la preferencia lealtad y la principal elección del consumidor de nuestros servicios prestados.

Apoyados en todas las áreas le debemos demostrar el cliente que la confianza que nos otorga puede ser consistente y con este el disfrute de los beneficios que le estamos otorgando y adquiriendo cada día la prioridad en sus ideales.

El trato tener características específicas y de gran valor emocional para él tales como: ser eficiente, confiable, cortés, oportuno y profesional todo el tiempo.

Cuando conocemos los servicios que requiere el cliente se debe analizar y detectar la cantidad y más aún la calidad que ellos desean, para lo cual se puede recurrir en

variables derivadas de acuerdo al historial manejado si es un producto tangible, encuestas a clientes sugerencias y atención oportuna de quejas y reclamos que el cliente tenga hacia la empresa para así ser de mayor provecho nuestro servicio mejorar o desarrollar satisfactoriamente sus inquietudes y sacar una mayor utilidad de nuestro servicio, Relación con el cliente, Correspondencia, Reclamos y cumplidos, Instalaciones de los cuales podemos adquirir como fortalezas.

No existen barreras entre las negociaciones, las debilidades están condicionadas directamente con el personal que se cruza este servicio, ya que no todas las personas son directamente de buena relación lo que hace un impedimento el buen servicio que podamos prestar.

### **2.2.7 Estabilidad Financiera**

Se le conoce como estructura y como apalancamiento.

Los recursos que maneja una empresa pueden provenir de dos fuentes distintas: de los propietarios o de personas ajenas a la empresa misma, por lo tanto es conveniente estudiar y analizar la proporción que guardan entre sí estas dos fuentes de recursos, ya que el equilibrio de la situación financiera de una compañía depende de la proporcionalidad de sus elementos integrantes.

La estabilidad financiera se refiere a cuantificar la proporción que la empresa ha sido financiada por medio de pasivos y con qué efectividad está utilizando sus recursos.

**Acciones correctivas:** Acción encaminada a eliminar la causa de conformidad real, para prevenir que esta pueda repetirse.

**Actividad:** Es el conjunto de tareas necesarias para mantener de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno representando la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo.

**Actividades de monitoreo:** Representan el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo que permite al sistema reaccionar en forma dinámica.

**Adherencias:** Es la capacidad de los cuerpos de no separarse en pedazos más pequeños de cambiar el estado de movimiento de los cuerpos.

**Adhesión:** Es la propiedad de la materia que une a dos superficies de sustancias iguales o diferentes cuando entran en contacto.

**Agencia de valores:** Son las labores de gestionar carteras de activos financieros, para intermediar en productos financieros, asesorar la disponibilidad de sus activos fijos.

**Análisis Perlas:** Constituye un sistema de monitoreo para las cooperativas de ahorro y crédito que le permite medir el grado de eficiencia y rendimiento de sus operaciones.

**Aseveración:** Es la declaración o conjunto de declaraciones relacionadas tomadas en conjunto, expresadas por un ente responsable de la administración.

**Auditoría de Gestión:** Es una evaluación que permite proporcionar evidencias de la eficiencia y eficacia de las actividades en base a las metas y objetivos propuestos en la entidad.

**Balance general:** Es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, los empresarios pueden acceder a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

**Colusión:** Un esfuerzo cooperativo entre empleados para defraudar a una empresa en efectivo, inventarios u otros activos.

**Competencia personal y profesional:** Los factores del control interno dentro de las cooperativas han sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se

hayan planteado diferentes pensamientos con principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad.

**Conducción de las operaciones:** Es la autoridad legal requerida por el cumplimiento de su misión y funciones.

**Confabulación:** Es la conspiración que posee un carácter político o social de una determinada institución contable financiera.

**Crédito:** El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado

**Dividendos:** Pago a diferentes funcionarios de la empresa ya sea en efectivo o en acciones.

**Divisas:** Es todo dinero en moneda de otros países en depósitos bancarios en el que incluye el metal o papel moneda utilizado para obtener bienes, productos o servicios.

**Empresa:** Cualquier organización comercial con fines de lucro.

**Endeudamiento público:** Es el encargado de programar, presupuestar, negociar, registrar, controlar, contabilizar y coordinar la aprobación de las operaciones de endeudamiento público.

**Evidencia:** Significa signo aparente y probable de que existe alguna cosa, sinónimo de señal, muestra o indicación.

**Fraude:** Es el engaño hacia un tercero, abuso de confianza, acto intachable de laguna persona con fines de lucro.

**Gerencia Financiera:** Es el manejo óptimo de los recursos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos.

**Gestión Financiera:** Se la realiza a través de la participación activa de los diferentes factores con comprenden las instituciones así: humanos, materiales y financieros.

**Gestoras de fondos:** Son sociedades anónimas que tienen como objetivo la administración y representación de Instituciones de Inversión colectiva.

**Grado de fiabilidad:** Son cualidades básicas que debe poseer un examen en general, concepto que designa la estabilidad que proporciona ese instrumento en la obtención de resultados.

**Hipotecaria:** Es el derecho real constituido en garantía de un crédito sobre un bien o inmueble en poder de su propietario, en un plazo acordado.

**La Administración de Riesgos:** Se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas naturales o jurídicas con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos dañosos.

**La política de crédito:** Existen diferentes tipos de políticas como, las que se transmiten verbalmente, las construidas a plazos por medio de memorándums, o una muy completa dada escrita. Por consiguiente las políticas de crédito son una serie de directivas dictadas por la dirección de la cooperativa, estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento.

**Métodos de recuperación de cartera vencida:** Existen diferentes métodos de recuperación de cartera vencida basados en políticas y procedimientos de control interno que aseguren la información financiera de la institución.

**Morosidad:** La política de créditos actualmente por la competencia de instituciones micro financieras hace que la evaluación de créditos sea más flexible. Además antes las ofertas de bajas tasas de interés de crédito el cliente es atraído por más de una institución micro financiera sin proveer su sobreendeudamiento futuro cayendo así en el problema de pago. No descartemos que la situación financiera del país incluye también en dicho problema, debido a los constantes cambios económicos del país y que algunas empresas. No están preparadas para asimilar dichos cambios fracasan y tiene que desaparecer del mercado incumpliendo así con sus compromisos crediticios

**Políticas de crédito:** Representan la parte normativa y disciplinaria en una institución y tienen relación directa desde la identificación como sujeto de crédito hasta el otorgamiento del mismo. Por ello, es importante conocer qué es una política, su propósito y cuáles son las principales dentro de una organización.

**Recuperación de cartera vencida:** Son acciones que permiten mantener la estabilidad financiera de las instituciones que presentan cartera vencida.

**Riesgo Crediticio:** El riesgo es parte inevitable en los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de inversión en particular, por lo general es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son en base a predecir el futuro y no se dan en base a lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

**Situación Financiera:** Es el documento contable que refleja la situación financiera, una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

**Sociedades Anónimas:** Es la sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones, entre sí por su distinto valor nominal.

**Utilidad:** Ganancia una vez deducido los costos y gastos incurridos en la producción de bienes o servicios.

**Veracidad:** Es la virtud de manifestarse al exterior tal y como se es interiormente.

**Volúmenes de documentos:** Es la estructuración sistemática de las actividades de las organizaciones o documentos de archivo en categorías, organizadas de forma lógica de acuerdo con convenciones.

## **2.2 HIPÓTESIS**

### **2.2.1 Hipótesis General**

Realizando un adecuado Proceso Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 – 2015, promoveríamos el desarrollo económico de la Cooperativa.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- Diagnosticando el actual sistema de Colocación y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Conoceríamos los índices de cartera vencida.
- Evaluando la información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Nos permitirá implantar estrategias financieras que contribuyan a la acertada y oportuna toma de decisiones.
- Proponer un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Para mejorar el desarrollo económico/financiero de la institución

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable independiente**

VI1. Sistema de Colocación y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

VI2. Colocación y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

VI3. Información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

VI4. Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

### **2.4.2 Variable dependiente**

VD1. Desarrollo económico de la Cooperativa.

VD2. Índices de cartera vencida.

VD3. Estrategias financieras que contribuyan a la acertada y oportuna toma de decisiones.

VD4. Desarrollo económico/financiero de la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Consideramos que la modalidad, es un escrito donde se muestra un informe de lo que se llevó a cabo en el trabajo de investigación.

#### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Aunque el método científico es uno, conocimos que existen diversas formas de identificar su práctica o aplicación en la investigación. De modo que la investigación realizada tuvo un enfoque positivista ya promovió una investigación empírica con un alto grado de objetividad demostrando que si alguna cosa existe en alguna cantidad y al existir en alguna cantidad se puede medir. Esto dio lugar al desarrollo de una investigación cuantitativa, las cuales se apoyaron en pruebas estadísticas tradicionales.

Pero especialmente en el ámbito de las administrativas/financieras se observan fenómenos complejos y que no pueden ser alcanzados solamente con la observación a menos que se realicen esfuerzos holísticos con alto grado de subjetividad y orientados hacia las cualidades más que a la cantidad. Así se originaron diversas metodologías para la recolección y análisis de datos (no necesariamente numéricos) con los cuales se realiza la investigación Cualitativa.

La investigación fue histórica se conoció mucho en la experiencia pasada, describimos lo que es y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos financieros/crediticios pasados. Dependimos de fuentes primarias y secundarias las cuales proveyeron de información y a las cuáles tuvimos que examinar cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa. En el primer caso verificamos la autenticidad documentaria y en el

segundo, determinó el significado y la validez de los datos que contuvieron los documentos que se consideramos auténticos.

Además fue una investigación descriptiva, porque nos permitió trabajar sobre realidades de hecho y su característica fundamental fue presentar una interpretación correcta. Esta incluyó los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, Entrevistas, Causales, de Desarrollo, Predictivos, de Conjuntos, de Correlación

### **3.2.1 Investigación Documental**

Este tipo de investigación es la que realizamos apoyándonos en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de financieros crediticios. Apoyándonos además en la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basó en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos institucionales que se encuentran en los archivos, como estados de cuentas, planificación estratégica, programas de crédito, expedientes, etc. .

### **3.2.2 Investigación de Campo**

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

### **3.2.3 Investigación Descriptiva**

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logró caracterizar un objeto de estudio, nos señaló sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirvió para ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

### **3.2.4 Investigación Explicativa**

Este tipo de investigación, requirió la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, ya que respondió a los porqués del objeto que se investigó.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población.**

Fue el conjunto total de individuos, que tuvieron características comunes observables en Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua período 2013 – 2015.y estuvo constituida por: dos directivos, seis funcionarios financieros y mil doscientos socios.

### **3.3.2 Muestra.**

La muestra fue un indicador representativo de la población.

El muestreo fue de tipo aleatorio, porque se seleccionó al azar y cada miembro tubo igual oportunidad de ser incluido. Este tipo de muestra que se seleccionó nos dio calidad y fue representativa en el estudio de la población.

#### **3.3.2.1 Cálculo de la muestra para socios**

$$n = \frac{Z^2 \langle p | q \rangle}{E^2}$$

**n= Muestra inicial**

**z= 1.96**

**p= 0.6**

$$q = 0.4$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.24}{0.0025}$$

$$n = 368,7936$$

$$n = 369$$

$$n_0 = n \quad n_0 = \text{muestra ajustada } 00$$

$$n-1 \quad n = \text{valor de la muestra } 369$$

$$1+ N \quad N = \text{población } 1.200$$

$$n_0 = \frac{369}{0.369 - 1} + n_0 = \frac{369}{1 + 0,3067} + n_0 = \frac{369}{1.3067} = 282,391$$

Redondeando,  $n_0 = 282$  Socios

POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Directivos 2 (dos)	2	100%
Funcionarios Administrativos Financieros 6(seis)	6	100%
Socios 1200 (mil doscientos socios)	282	24%

## **3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 El método**

El método es un medio para alcanzar objetivo; Es también un elemento determinado para ordenar la actividad que desea cumplir que fueron utilizados en la presente investigación se utilizó lo siguiente como son:

**Método Inductivo.-** Los pasos del método son la observación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

**Método Deductivo.-** Sigue un proceso sintético y analítico que presenta conceptos principios y definiciones de las cuales se extraen las conclusiones.

### **3.4.2 Técnica**

Técnica es un conjunto de instrumentos de medición, elaborados con base en los conocimientos científicos.

La técnica fue el instrumento utilizado para llegar a la meta. El instrumento no fue necesariamente un "aparato" mecánico o electrónico, fue una guía para observar, una entrevista o ficha para captar el interés y competencia sobre Colocación y Recuperación de Cartera, un cuestionario para recolectar información sobre el asunto tratado se utilizó la encuesta permitieron medir aspectos propios de lo que se deseábamos investigar.

El trabajo de investigación fue de campo la realizamos directamente en el medio donde se presentó el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo que utilizamos para la investigación fueron:

#### **3.4.2.1 La observación.**

Fue un examen atento de los diferentes instrumentos aplicados en el Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para lograr una Estabilidad Financiera en la

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Esto nos permitió estudiar sus características pertinentes documentarias y comportamiento del recurso humano dentro del medio comunitario donde se desenvuelve la Cooperativa.

La observación fue directa y coadyuvo a realizar el planteamiento de la problemática estudiada. Adicionalmente, fue ventajoso, nos permitió hacer una formulación integral de la investigación. La observación fue directa, la inspección se hizo directamente en la fuente, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo. Ver anexo 1.

#### **3.4.2.2 La entrevista**

Fue una recopilación verbal sobre el Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para lograr una Estabilidad Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Fue interés para las entrevistadoras. Requirió de una capacitación amplia y de experiencia, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado no se agregó ni quitó nada en la información proporcionada. Ver anexo 2.

#### **3.4.2.3 La encuesta.**

Fue recopilación una de opiniones por medio de cuestionarios en muestras específicos, con el propósito de aclarar el sistema de Colocación y Recuperación de Cartera y así lograr una Estabilidad Financiera en Cooperativa de ahorro y crédito “San Miguel de Angahuana Alto Ltda.” para las encuestadoras. Se las aplicó con agilidad y sencillez en las preguntas y las respuestas fueron concretas y centradas sobre el tópico del Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera. Ver anexo 3.

### 3.5 DIAGNÓSTICO

#### 3.5.1 Entrevista aplicada a Gerente, Subgerente y funcionarios financieros

##### 3.5.1.1 Gerente:

CRITERIOS	COMPORTAMIENTO
1. ¿Existe Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	No existe un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera, pero requiere actualización.
2. ¿El tratamiento actual para recuperar la totalidad de la cartera de clientes morosos, es eficiente?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	Si, la situación actual del volcán Tungurahua y el factor climático inciden en la recuperación de la totalidad de la cartera de clientes morosos a pesar de esto, es eficiente.
3. ¿El personal del área financiera garantiza la segura y confiable otorgación de créditos?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	El personal del área financiera no garantiza la segura y confiable otorgación de créditos por lo tanto no demuestra eficiencia y compatibilidad en este servicio.
4. ¿Hay frecuencia de casos morosidad del cliente?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	Si existe casos morosidad del cliente
5. ¿Hay campañas de información y promoción de sobre otorgación de créditos?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	Se mantiene una limitada información en la promoción para otorgar los créditos.

### 3.5.1.2 Subgerente

CRITERIOS	COMPORTAMIENTO
<p>1. ¿Existe Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?</p> <p>SÍ ( )                      NO ( )</p> <p>¿Por qué?.....</p>	<p>No existe, pero debe elaborarse un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera</p>
<p>2. ¿El tratamiento actual para recuperar la totalidad de la cartera de clientes morosos, es eficiente?</p> <p>SÍ ( )                      NO ( )</p> <p>¿Por qué?.....</p>	<p>La Cooperativa de ahorro y crédito, mantiene procedimientos especiales y legales para recuperar la totalidad de la cartera de clientes morosos.</p>
<p>3. ¿El personal del área financiera garantiza la segura y confiable otorgación de créditos?</p> <p>SÍ ( )                      NO ( )</p> <p>¿Por qué?.....</p>	<p>No garantiza</p>
<p>4. ¿Hay frecuencia de casos morosidad del cliente.</p> <p>SÍ ( )                      NO ( )</p> <p>¿Por qué?.....</p>	<p>Existe la morosidad de los socios, se está tratando de educar oportunamente al cliente para que cumpla con sus obligaciones crediticias.</p>
<p>5. ¿Hay campañas de información y promoción de sobre otorgación de créditos?</p> <p>SÍ ( )                      NO ( )</p>	<p>Existen, pero esperamos promover de una mejor manera.</p>

### 3.5.1.3 Encuesta a Funcionarios financieros

CRITERIO	COMPORTAMIENTO
1. ¿Existe Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?  SÍ ( )      NO ( ) ¿Por qué?.....	Si existe, de acuerdo con las normas internas de la Cooperativa de ahorro y crédito.
2. ¿El tratamiento actual para recuperar la totalidad de la cartera de socios morosos, es eficiente?  SÍ ( )      NO ( ) ¿Por qué?.....	Se tiene establecidos procedimientos, recuperar la totalidad de la cartera de socios morosos.
3. ¿El personal del área financiera garantiza la segura y confiable otorgación de créditos?  SÍ ( )      NO ( ) ¿Por qué?.....	Tenemos garantizados en forma segura y confiable otorgación oportuna de los créditos.
4. ¿Hay frecuencia de casos morosidad del cliente  SÍ ( )      NO ( ) ¿Por qué?.....	Se mantiene una frecuencia del 75% de morosidad del cliente.
5. ¿Hay campañas de información y promoción de sobre otorgación de créditos?  SÍ ( )      NO ( ) ¿Por qué?.....	Los directivos mantienen una ligera campañas de información y promoción de sobre la otorgación de créditos.

### **3.5.2 Observación**

#### **3.5.2.1 Datos Históricos.**

**Nombre del Documento:** MIES. DIRECCION PROVINCIAL DE TUNGURAHUA.

Acuerdo N° 004-DPT-C 2009. Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

**Contexto del documento:** Gerencia

**Descripción del contenido del documento:** Documento que contiene seis Literales que explicitan los aspectos legales de la creación.

**Análisis del documento:** Señala artículos (245 y246) de la constitución Política del Ecuador; añade los arts. 7 y 154 de la Ley de cooperativas; informa que el acuerdo ministerial N° 0747 del 23 de agosto del 2007, la señora Ministra delega a las direcciones provinciales y subsecretarías regionales delega atribuciones en procesos cooperativos; ha sido enviado a la Dirección Provincial de Tungurahua la documentación correspondiente a la Cooperativa de Ahorro, Crédito y financiera “San Miguel de Angahuana Alto Ltda” Con acuerdo Ministerial N° 008 del 24 de septiembre del 2004. Análisis del documento: mies dirección provincial de Tungurahua.

Acuerdo N° 004-DPT-C 2009 Ver anexo 5

#### **3.5.2.2 Registro Único de Contribuyentes Sociedades**

1. Nombre del Documento: Número del RUC
2. Contexto del documento: Gerencia
3. Descripción del contenido del documento: contiene el registro de contribuyente N° 1891176466001
4. Análisis del documento: contiene el N° de contribuyente o RUC; fecha de inicio 24-09-2004; nombre comercial; actividad económica y dirección del establecimiento.

Ver anexo 6

### 3.5.2.3 Normativo Interno.

1. Nombre del Documento: Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.
2. Contexto del documento Secretaria
3. Descripción del contenido del documento: contiene normas administrativas, financieras para desarrollar la actividad cooperativista.
4. Análisis del documento: instrumento legal que consta de la historicidad, régimen administrativo, de finanzas y créditos.

### 3.5.3 Encuestas

#### Encuesta aplicada al Funcionarios Gerente, Subgerente de la Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

Nº	Pregunta	Sí	%	No	%	Total	%
1.	¿ La cooperativa mantiene una Planificación estratégica institucionalizada?	2	25%	6	75%	8	100%
2.	¿La cooperativa aplica un control de colocación y recuperación de cartera?	0	0%	8	100%	8	100%
3.	¿La cooperativa no recupera la totalidad de la cartera de socio moroso?	3	37%	5	63%	8	100%
4.	¿Los socios de Cooperativa de ahorro y crédito certifican el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del departamento de Créditos?	0	00%	8	100%	8	100%
5.	¿ La cooperativa tiene disposición segura y confiable en otorgar créditos?	0	000%	8	100%	8	100%

6.	¿ La cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del socio?	0	00%	8	100%	8	100%
7.	¿ La cooperativa expande siempre la cartera a los socios en el cantón Ambato?	4	50%	4	50%	8	100%
8.	¿ Se mantiene la morosidad de los socios usualmente?	6	75%	2	25%	8	100%
9.	¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla funcionalidad de su Cooperativa?	8	100%	0	00%	8	100%
10.	¿La Cooperativa de ahorro y crédito mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito?	0	00%	8	100%	8	100%
11.	¿La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito? Créditos de consumo (x) Créditos de vivienda (x) Préstamos de estudios(x) Préstamos personales (x) Microcrédito Empresarial (x)	8 21 11 13 25 26 00	26% 14% 16% 31% 33% 00%	0		8	100%
12.	¿Le gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?	8	100%	0	00%	8	100%

## Encuesta aplicada a los funcionarios financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

### Pregunta. 01.

1.- ¿La cooperativa mantiene una Planificación estratégica institucionalizada?

Tabla N°.1: Planificación estratégica institucionalizada

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
2	25%	6	75%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 1: Planificación estratégica institucionalizada



**Fuente:** Tabla N°.1

**Elaborado:** Por Norma y Teresa

### Interpretación

Los directivos y funcionarios indican que la cooperativa no mantiene una Planificación estratégica institucionalizada, en la cooperativa que no se desconoce por ello manifiestan su desconocimiento acerca del tema que corresponde a 75%. Sin embargo hay conocimiento de la existencia que corresponde al 25% de los encuestado manifiestan ellos que si existe una planificación estratégica dentro de la institución.

## Pregunta 02.

2.- ¿La cooperativa aplica un control de colocación y recuperación de cartera?

Tabla N°. 2: Control de colocación y recuperación de cartera

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
2	25%	6	75%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°.2: Control de colocación y recuperación de cartera



**Fuente:** Tabla N°.2

**Elaborado por:** Norma y Teresa

## Interpretación

El 100% de los directivos y funcionarios manifiestan que la cooperativa no aplica un control de colocación y recuperación de cartera por que han bajado el flujo de efectivo y la rotación de créditos, por lo que están de acuerdo que si debería haber un control por parte del área de créditos que debería una norma dentro de la institución. Reconocen la falta de atención a los créditos otorgados años atrás.

**Pregunta 03.**

3.- ¿La cooperativa recupera la totalidad de la cartera de socios morosos?

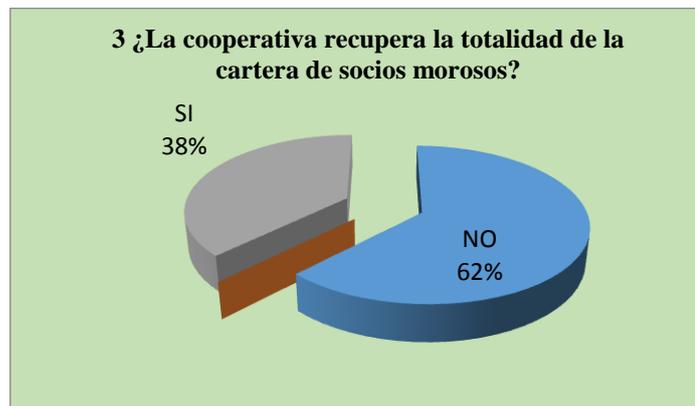
Tabla N°. 3: Recupera la totalidad de la cartera de socios morosos

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
3	37%	5	63%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 3: Recupera la totalidad de la cartera de socios morosos



**Fuente:** Tabla N°. 3

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

Los directivos y funcionarios reconocen haber recuperado un 38% de cartera de socios morosos, y un 62% indican que no se ha logrado recupera la totalidad de la cartera.

**Pregunta 04.**

5. ¿Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel certifica el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos?

Xfa acolite Tabla N°. 4: Certifica el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
0	00%	8	00%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 4: Certifica el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos



**Fuente:** Tabla N°. 4

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación;**

El 100% de los funcionarios expresan que no son los socios quienes certifican el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del departamento de Créditos. Pueden certificar los Jefes de créditos, o personal dentro del área de créditos.

**Pregunta 05.**

5.- ¿La cooperativa tiene disposición segura y confiable en la otorgación de créditos?

Tabla N°. 5: Disposición segura y confiable en la otorgación de créditos

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
0	00%	8	100%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 5: Disposición segura y confiable en la otorgación de créditos



**Fuente:** Tabla N°. 5

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

Los directivos y funcionarios indican que el 100% no tiene disposición segura y confiable en la otorgación de créditos son regulares este resultado nos indica que los socios no están satisfechos con los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

**Pregunta 06.**

6.- ¿La cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente?

Tabla N°. 6: Mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
0	00%	8	100%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 6: Mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente



**Fuente:** Tabla N°. 6

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados, que son los directivos y funcionarios pronuncian que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. no mantiene un control estricto del nivel de morosidad del socio.

Lo cual es alarmante el resultado obtenido para la institución. Manifiestan que se ha trabajado bajo lo rudimentario recuperar cartera y colocar lo que se recupera

## Pregunta 07

7.- ¿La cooperativa expande siempre la cartera a los socios en el cantón Ambato?

Tabla N°.7: Expande siempre la cartera a los socios en el cantón Ambato

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
4	50%	4	50%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 7: Expande siempre la cartera a los socios en el cantón Ambato



**Fuente:** Tabla N°. 7

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

Los directivos, funcionarios expresan que el 50% de los socios son de la misma comunidades de la parroquia Santa Rosa cantón Ambato, Mientras que el 50% de los socios son de las comunidades de otras parroquias , lo recomendable es que desarrolle, o exista una publicidad para expandir el mercado en diversas ciudades del cantón Tungurahua.

**Pregunta 08.**

8.- ¿Se mantiene la morosidad de los socios usualmente?

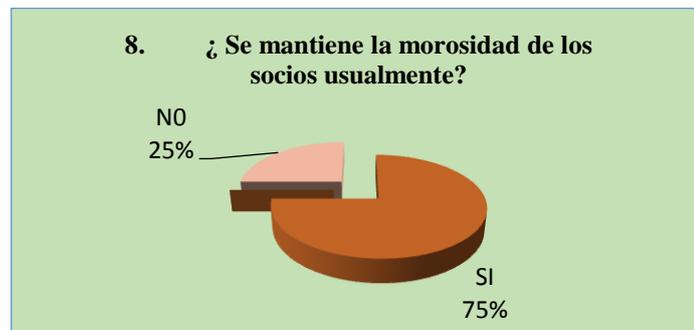
Tabla N°. 8: La morosidad de los socios usualmente

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
6	75%	2	25%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 8: La morosidad de los socios usualmente



**Fuente:** Tabla N°. 8

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

La morosidad de los socios se mantiene usualmente en un 75% dando un resultado no favorable para la institución al no recuperar la cartera, teniendo un resultado de un mínimo del 25% a favor de la institución lo que indica que los socios no podrían acceder a nuevos créditos, o a montos altos.

**Pregunta 09.**

9.- ¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla funcionalidad de su Cooperativa?

Tabla N°. 9: Controla funcionalidad de su Cooperativa

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
8	100%	0	00%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 9: Controla funcionalidad de su Cooperativa



**Fuente:** Tabla N°. 9

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 100% de los directivos y funcionarios conocen que el organismo de control es la Superintendencia de Bancos y Seguros. Lo que manifiestan que existirá el control absoluto en el campo administrativo, financiero y el correcto regimiento en las normas vigentes.

### Pregunta 10.

10.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito?

Tabla N°. 10: Mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
0	00%	8	100%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 10: Mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito



**Fuente:** Tabla N°. 10

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

Los encuestados reconocen que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. No mantiene Políticas de colocación de crédito, tampoco manuales de crédito que corresponde al 100% de su totalidad que no existe normas internas en la institución. Por lo tanto deberán trabajar en la estructuración de las norma internas de regimientos.

### Pregunta 11.

11.- ¿La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito?

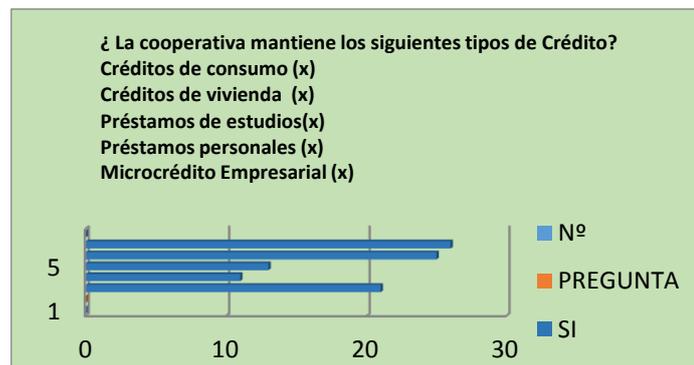
Tabla N°. 11: Tipos de Crédito

Créditos	SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
Créditos de consumo (x)	8	26%				
Créditos de vivienda (x)	21	14%				
Préstamos de estudios(x)	11	16%	0		8	100%
Préstamos personales (x)	13	31%				
Microcrédito Empresarial	25	33%				

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 11: Tipos de Crédito



**Fuente:** Tabla N°. 11

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

Los directivos y funcionarios reconocen que los préstamos más incidentes son: Créditos de consumo: 26% lo cual esta destinados a las familias de escasos recursos económicos, Créditos de vivienda: 14% para el mejoramiento de su vivienda, Préstamos de estudios: 16% se da especialmente a los estudiantes de preferencia de las comunidades, Préstamos personales: 31% este se refiere a no se especifica el destino de crédito, Microcrédito Empresarial: 33% para pequeños negocios que tienen los socios sin embargo contiene la misma tasa de interés todos los créditos de la cooperativa.

### Pregunta 12.

12.- ¿Le gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?

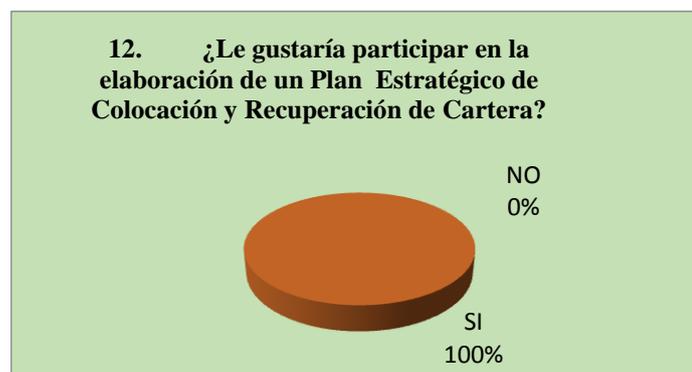
Tabla N°. 12: Elaboración de un Plan Estratégico

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
8	100%	0	00%	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 12: Elaboración de un Plan Estratégico



**Fuente:** Tabla N°. 12

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

El 100% de los funcionarios están de acuerdo en participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera por el bienestar de la institución manifiestan. En cuanto al plan estratégico cual sea los resultados estarán dispuestos seguir de acuerdo al plan de seguimiento.

**Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.**

Nº	Pregunta	No	%	Si	%	Total	%
1.	¿Conoce usted si la cooperativa mantiene una Planificación estratégica?	200	71%	82	29%	282	100%
2.	¿Está de acuerdo con la política de la cooperativa en la aplicación de créditos?	245	87%	37	13%	282	100%
3.	¿Usted tiene cuenta en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto LTDA?	0	00%	282	100%	282	100%
4.	¿La Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto LTDA otorga oportunamente los créditos solicitados?	272	96%	10	4%	282	100%
5.	¿Usted cumple con la oportunidad debida con el pago de sus préstamos y/o créditos?	269	95%	13	5%	282	100%
6.	¿Conoce usted que la cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del socios?	264	94%	18	6%	282	100%
7.	¿Le gustaría que la cooperativa mejore las políticas crediticias?	210	74%	72	26%	282	100%
8.	¿Conoce el nivel de morosidad que mantienen los clientes usualmente?	52	18%	230	82%	282	100%
9.	¿Sabe usted quien controla funcionalidad de su Cooperativa?	122	43%	160	57%	282	100%
10.	¿Está de acuerdo con la Cooperativa de ahorro y crédito y sus políticas de colocación en cartera de crédito?	182	65%	100	45%	282	100%
11.	¿A qué tipo de crédito a accedido usted? a. Créditos de consumo (x) b. Créditos de vivienda (x) c. Préstamos de estudios(x ) d. Préstamos personales (x) e. Microcrédito Empresarial (x)	37 54 28 71 86	19% 10% 13% 25% 30%	00 00 00 00 00		282	100%
12.	¿Le gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?	130	46%	152	54%	282	100%

## Análisis de la encuesta aplicada a los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

### Pregunta 01.

1.- Conoce usted si la cooperativa mantiene una Planificación estratégica

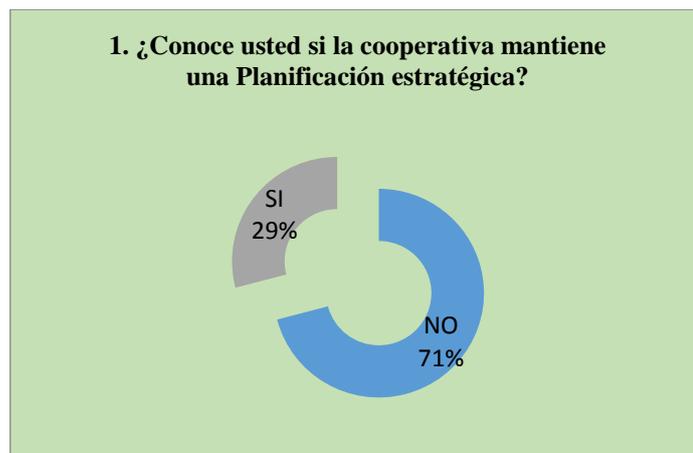
Tabla N°. 13: Mantiene una Planificación estratégica

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
82	29%	200	71%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 13: Mantiene una Planificación estratégica



**Fuente:** Tabla N°. 13

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

El 71% de los socios insatisfechos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., manifiestan que no conocen que la cooperativa mantiene una Planificación estratégica. Sin embargo el 29% de socios encuestados indican que si existe la buena planificación en crédito.

## Pregunta 02.

2.- ¿Está de acuerdo con la política de la Cooperativa en la aplicación de créditos?

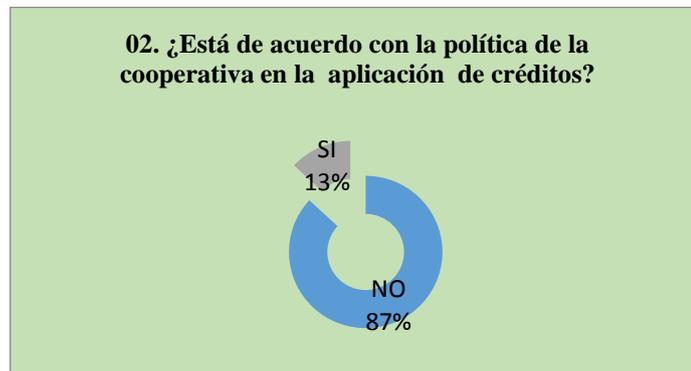
Tabla N°. 14: Política en la aplicación de crédito

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
245	87%	37	13%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 14: Política en la aplicación de crédito



**Fuente:** Tabla N°. 14

**Elaborado por:** Norma y Teresa

## Interpretación:

El 87% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. No están de acuerdo con las políticas que aplican su inconformidad es notoria, mientras que un 13% de los socios manifiestan que si están de acuerdo con las políticas de crédito que establece en la institución.

**Pregunta 03.**

3.- ¿Usted tiene cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto LTDA?

Tabla N°. 15: Disponibilidad de cuentas

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
280	100%	2	00%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 15: Disponibilidad de cuentas



**Fuente:** Tabla N°. 15

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 98% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., manifiestan que tienen su cuenta corriente vigente han hecho sus debidas transacciones. Mientras que el 2% de los encuestados no gozan de una cuenta razones que no conocían del servicio que brinda la institución.

#### Pregunta 04.

4.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda otorga oportunamente los créditos solicitados?

Tabla N°. 16: Otorga oportunamente los créditos solicitados

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
272	96%	10	4%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 16: Otorga oportunamente los créditos solicitados



**Fuente:** Tabla N°. 16

**Elaborado por:** Norma y Teresa

#### Interpretación:

El 96% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., opinan que si se les otorga oportunamente los créditos solicitados. A diferencia de un 4% que manifiestan su inconformidad acerca de los créditos que no fueron solicitados.

**Pregunta 05.**

5.- ¿Usted cumple con la oportunidad debida con el pago de sus préstamos y/o créditos?

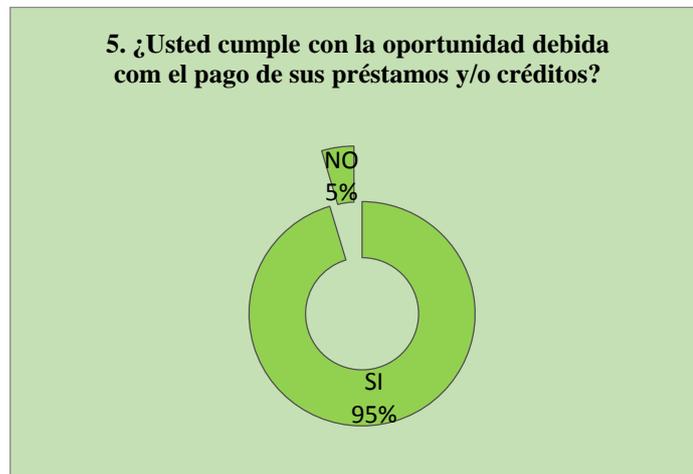
Tabla N° 17: Pago de créditos

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
269	95%	13	5%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 17: Pago de créditos



**Fuente:** Tabla N°. 17

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 95% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., si cumplen oportunamente con el pago de sus préstamos y/o créditos el 5% reconocen el incumplimiento con las responsabilidades pactadas en las promesas de pagos.

**Pregunta 06.**

6.- ¿Conoce usted que la Cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del socio?

Tabla N°. 18: Control estricto del nivel de morosidad del socio

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
264	94%	18	6%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 18: Control estricto del nivel de morosidad del socio



**Fuente:** Tabla N°. 18

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 94% de los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., si conoce que la cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del socio, Mientras que el 6% de los socios desconocen un control estricto acerca de la morosidad manifiestan que necesitan ser informados.

**Pregunta 07.**

7.- ¿Le gustaría que la Cooperativa mejore las políticas crediticias?

Tabla N°. 19: Mejora de políticas

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
210	74%	72	26%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 19: Mejora de políticas



**Fuente:** Tabla N°. 19

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 74% de los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., les gustaría que la cooperativa mejore las políticas crediticias. Solamente un 26% manifiestan que mantengan con la misma política que han desempeñado.

**Pregunta 08.**

8.- ¿Conoce el nivel de morosidad que mantienen los clientes usualmente?

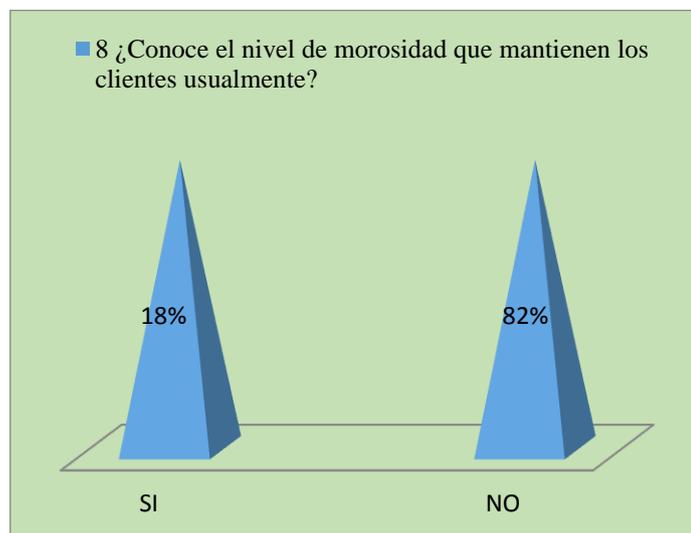
Tabla N°. 20: Nivel de morosidad

SI	%	NO	%	%TOTAL	PORCENTAJE
52	18%	230	82%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 20: Nivel de morosidad



**Fuente:** Tabla N°. 20

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 82% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., Conoce el nivel de morosidad que mantienen los socios. Mientras que el 18% de los socios encuestado desconocen el nivel de morosidad de la institución.

**Pregunta 09.**

9.- ¿Sabe usted quien controla funcionalidad de su Cooperativa?

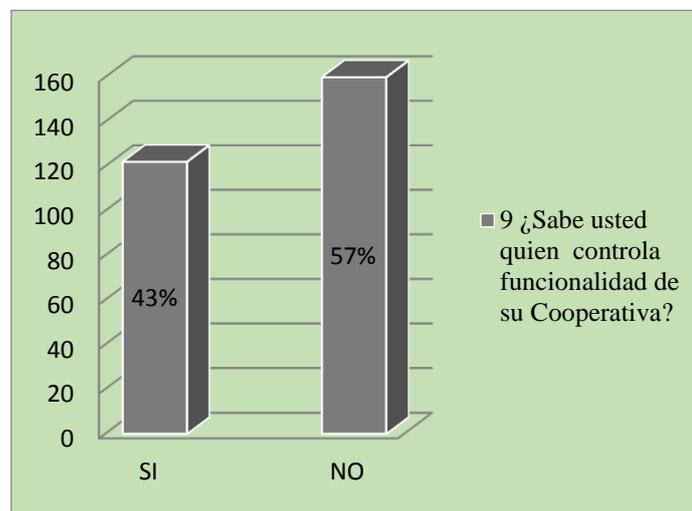
Tabla N°. 21: Control de funcionalidad

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
122	43%	160	57%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 21: Control de funcionalidad



**Fuente:** Tabla N°. 21

**Elaborado por:** Norma y Teresa

**Interpretación:**

El 57% de los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., no conoce quien controla funcionalidad de la Cooperativa. Existe un resultado de un 43% que dice conocer quién controla el funcionamiento de la cooperativa.

### Pregunta 10.

10.- ¿Está de acuerdo con la Cooperativa de Ahorro y Crédito y sus políticas de colocación en cartera de crédito?

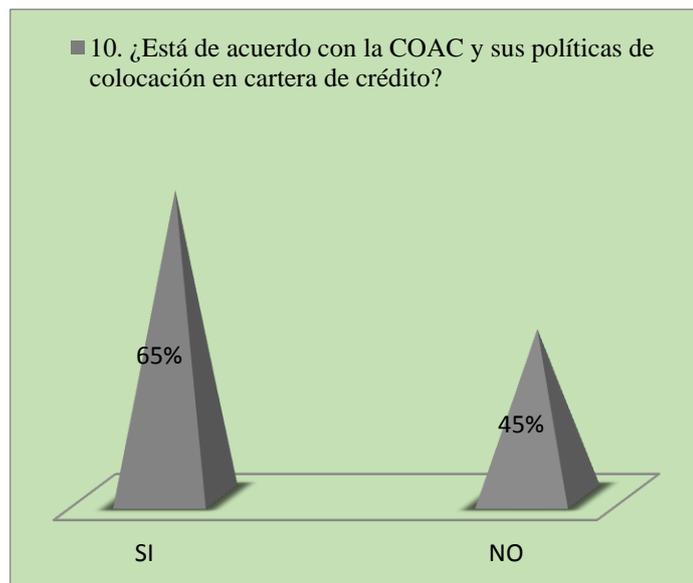
Tabla N°. 22: Colocación en cartera de crédito

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
182	65%	100	45%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 22: Colocación en cartera de crédito



**Fuente:** Tabla N°. 22

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

El 65% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., está de acuerdo con sus políticas de colocación en cartera de crédito. El 45% de los socios no están de acuerdo con las políticas que muestran su inconformidad.

### Pregunta 11.

11.- ¿A qué tipo de crédito a accedido usted?

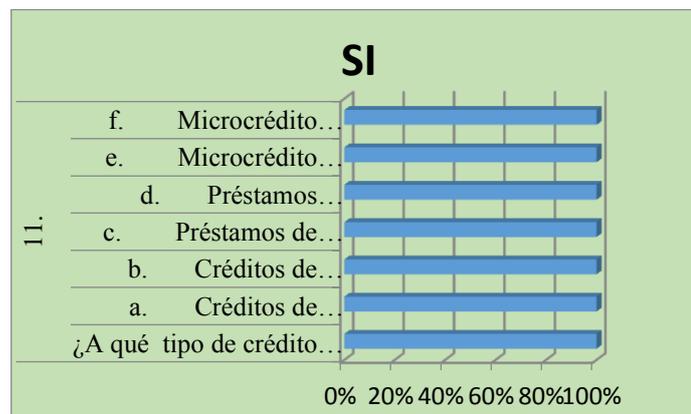
Tabla N°. 23: Tipos de créditos

TIPOS DE CRÉDITO	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
	282	100%	00	00%	282	100%
a. Créditos de consumo (x)	54	19%	00			
b. Créditos de vivienda (x)	28	10%	00			
c. Préstamos de estudios(x )	37	13%	00			
d. Préstamos personales (x)	71	25%	00			
e. Microcrédito Empresarial (x)	92	33%	00			

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 23: Tipos de créditos



**Fuente:** Tabla N°. 23

**Elaborado por:** Norma y Teresa

### Interpretación:

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., mantienen los siguientes tipos de crédito: El Créditos de consumo: 19%, Créditos de vivienda: 10% que muchos de este crédito le han otorgado al socio para el mejoramiento de su vivienda, Préstamos de estudios: 13%, Préstamos personales: 25%, Microcrédito Empresarial: 30% que todo tiene la misma tasa de interés manifiestan los socios.

## Pregunta 12.

12.- ¿Le gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?

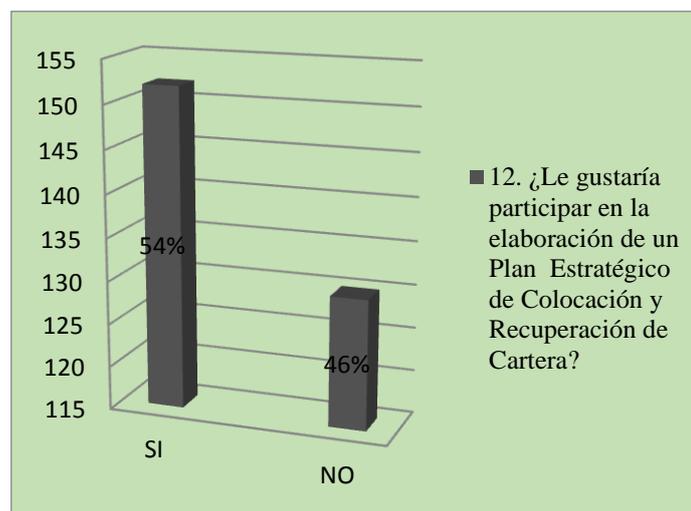
Tabla N°. 24: Participación plan estratégico

SI	%	NO	%	TOTAL	PORCENTAJE
152	54%	130	46%	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios

**Elaborado por:** Norma y Teresa

Gráfico N°. 24: Participación plan estratégico



**Fuente:** Tabla N°. 24

**Elaborado por:** Norma y Teresa

## Interpretación:

El 54% de los socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., les gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera. Mientras que el 46 % de los socios manifiestan que desconocen el tema y no participarían ya que es mejor la participación del personal administrativo.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada se ha sometido al análisis respectivo: Realizando un adecuado Proceso Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 – 2015, promoveríamos el desarrollo económico de la Cooperativa. De acuerdo a los indicadores queda de la siguiente manera:

**Intervalo de confianza** = 95% o 0.05

**La media de la muestra y se compara con el error estándar:** 282.00

**Aceptar la hipótesis nula:** Formalizando un aparente Proceso Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 – 2015, no se promovería el desarrollo económico de la Cooperativa.

**Hipótesis alternativa:** Aplicando un correcto proceso estratégico de colocación y recuperación de cartera para alcanzar una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 – 2015, mejoraríamos el desarrollo económico de la Cooperativa.

**Hipótesis verificada:** Realizando un adecuado Proceso Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 – 2015, promoveríamos el desarrollo económico de la Cooperativa.

- Nivel de significancia: 0.05
- Tamaño de la muestra:

➤ Valores críticos:

✓ Rechazo

✓ No rechazo

### Prueba estadística:

Datos:

$$n = 282$$

$$x = 25$$

$$p = \frac{25}{1000} = 0,025$$

$$\frac{1000}{1000}$$

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

$$Z_{prueba} = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\frac{\sqrt{p_0(1-p_0)}}{n}}$$

Dónde:

x = ocurrencias

n = observaciones

$\frac{x}{n}$  = proporción de la muestra

$P_0$  = proporción

$P_0$  = Propuesta

Solución

$$p_0 = 3\% = 0.03$$

Hipótesis Nula

Hipótesis Nula:  $H_0: p_0 = p_0$

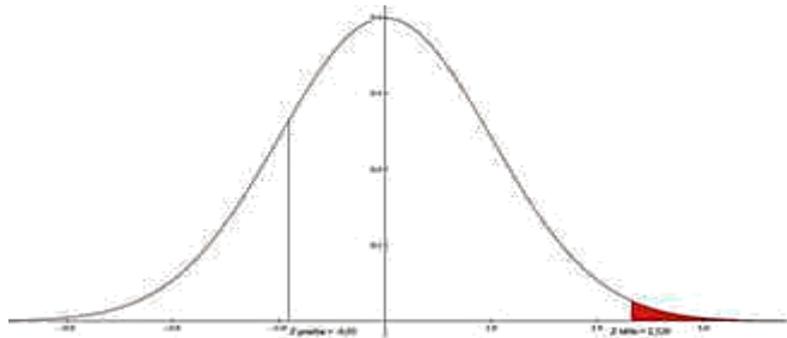
Hipótesis Alternativa:  $H_1: p_0 > P_0$   $p_0 = 3\% = 0.03$

$$Z_{prueba} = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\frac{\sqrt{p_0(1-p_0)}}{n}} = \frac{\frac{25}{282} - 0,03}{\frac{\sqrt{0,03(1-0,03)}}{282}}$$

$$Z_{prueba} = \frac{\frac{25}{282} - 0,03}{\frac{\sqrt{0,03(1-0,03)}}{282}}$$

$$Z_{prueba} = \frac{0,08 - 0,03}{\frac{\sqrt{0,03(1-0,03)}}{282}}$$

$$Z_{prueba} = \frac{0,5}{\frac{\sqrt{0,0291}}{282}} = \frac{0,5}{1,031} = 0,485$$



**Mejorado por:** Norma y Teresa

No es aceptada, ya que  $z_{prueba}$  (0,485) es menor que  $z_{tabla}$  (2,326), por lo que no es cierto que más del 3% de la población no conoce la morosidad.

**La hipótesis:** Realizando un adecuado Proceso Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para conseguir una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, período 2013 – 2015, promoveríamos el desarrollo económico de la Cooperativa ha quedado verificada.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

**TÍTULO:** PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MAXIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA. PARA EL PERÍODO 2013 – 2015

#### **4.1 GENERALIDADES**

En este capítulo se presenta la propuesta de un Plan Estratégico para la maximización de la rentabilidad empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Para el período 2013 – 2015, utilizando herramientas de medición como los indicadores financieros que ofrecen información cuantitativa que facilita el análisis rápido para la toma de decisiones por parte de los gerentes, accionistas y/o socios de la entidad.

Esta propuesta pretende constituirse en una herramienta para la toma de decisiones, reduciendo los niveles de incertidumbre, y siendo un apoyo para los socios, directivos y ejecutivos en un entorno de mayor competencia y de riesgo.

La finalidad de proponer un plan de esta naturaleza es para que los responsables de dirigir estratégicamente a la cooperativa apliquen herramientas financieras confiables que viabilicen el proceso de toma de decisiones oportunas y logren un margen de rentabilidad que les permita ser más competitivos dentro del mercado y hacerle frente a los desafíos del entorno, conduciendo al crecimiento y desarrollo de sus finanzas.

## **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En las administraciones empresariales modernas, es imperativo que la dirección y gestión administrativa - financiera de las entidades estén guiadas por medio de instrumentos administrativos que identifiquen claramente las metas que se pretende alcanzar.

Estos instrumentos administrativos deben ser manejados por las más altas autoridades de las entidades, las cuales deben hacer énfasis en los objetivos de largo plazo y la identificación de estrategias que les permitan anticiparse a los cambios que puedan afectar su capacidad para alcanzar los resultados previstos o esperados.

Las entidades cooperativistas son organizaciones que a veces están guiadas por principios o valores con enfoque paternalista hacia sus socios, y resultan afectadas por una suerte de “miopía” que les impide encaminarse a la búsqueda de la rentabilidad connatural al quehacer empresarial, en la actividad económica en la que han elegido desarrollarse.

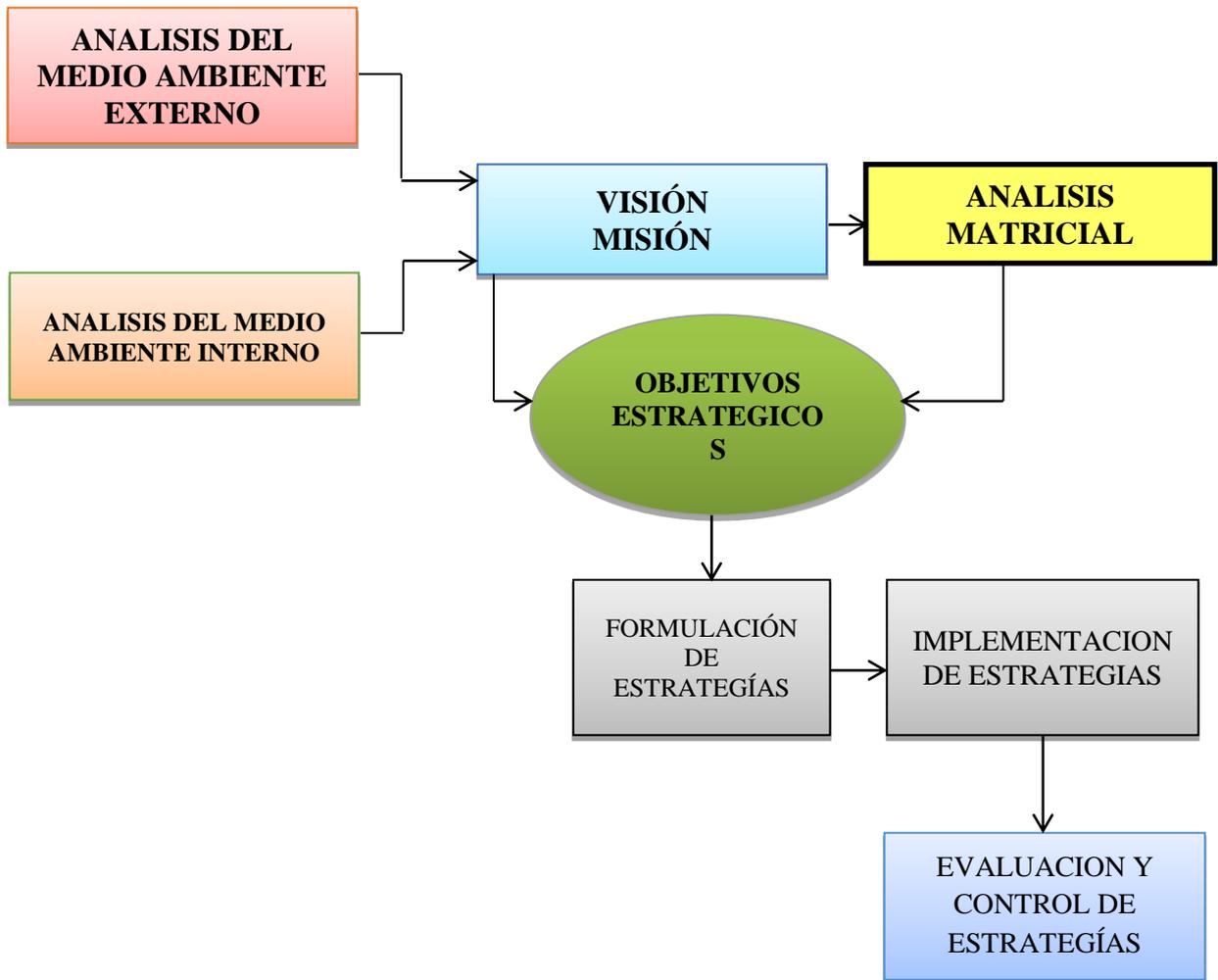
Al hacer una revisión de las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. se evidencia que éstas no han sido elaboradas con una visión de beneficio de largo plazo para la institución, ya que todas las estrategias están diseñadas para buscar la mejoría y la conveniencia de corto plazo de sus asociados. Ello genera un problema grave de incompatibilidad entre metas e incentivos, ya que si la cooperativa quiere incrementar su rentabilidad deberá retomar una nueva forma de administrar y realizar la gestión de sus recursos amparada en las nuevas realidades económicas y las estrategias de administración modernas.

De lo anterior se desprende la necesidad de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., será guiada por medio de instrumentos, a través de los cuales se lleve a cabo el planeamiento estratégico que permita lograr los cambios requeridos para fundamentar la nueva gestión en búsqueda de la mejora continua de su rentabilidad.

## 4.3 PLAN ESTRATÉGICO

### 4.3.1 Proceso de la planificación estratégico

Diagrama 2. Proceso de la Planificación Estratégico



**Fuente:** Libro de Proceso de la Planificación Estratégico  
Leonard D. Goodstein Timothy M. Nolan J. William Pfeiffer

#### 4.3.2 Análisis del Interno y Externo

<p><b>ENTORNO INTERNO</b></p>	<p><b>DEFINICIÓN:</b></p> <p>Son aquellos cambios positivos o negativos que se están generando al interior de la organización de manera estructural, que salen de una rutina tradicional o normal y que están relacionados a los aspectos estratégicos. Estos cambios pueden relacionarse con: talento humano, sistemas, área comercial, productos, costos, procesos internos, relaciones con el cliente, entre otros.</p>
<p><b>FORTALEZA</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
<p><b>Transparencia:</b> Gestión institucional responsable, fiable y transparente.</p> <p><b>Tics:</b> Se cuenta con nuevo hardware y compra de un software (Finas), acorde a los requerimientos específicos de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.</p> <p><b>Tecnología crediticia:</b> Se cuenta con una tecnología crediticia estandarizada que permite minimizar el riesgo crediticio.</p>	<p><b>Fondeo:</b> Dependencia de un solo acreedor subordinado a las políticas de gobierno y débil situación patrimonial que no permite fondeo. No existe un plan para aprovechar la liquidez ni de recuperación de la cartera castigada.</p> <p><b>Mercado;</b> Falta de atención exclusiva al sector microempresario, además de una cartera con alta concentración en el sector agropecuario.</p> <p><b>Productos:</b> Ausencia de servicios financieros adicionales y de productos crediticios diferenciados por montos, segmentos, garantías, precio y moneda.</p>

<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<p><b>DEFINICIÓN:</b></p> <p>Recocemos que son aquellos cambios positivos o negativos externos a la institución que provienen del comportamiento de los factores externos tales como ser: segmento, competencia, tecnología, sociales, legales, políticos, climatológicos, económicos y patrocinadores, entre otros</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>Alianzas:</b> Los potenciales clientes artesanales, agropecuarios y comerciantes minoristas cuentan con asistencia técnica integral, pero no tienen acceso al crédito.</p> <p><b>Socios:</b> Demanda insatisfecha de productos y servicios complementarios adecuados a las necesidades del cliente del área urbana y principalmente, rural.</p> <p><b>Competencia:</b> Ausencia de entidades con productos y servicios financieros especializados en el área rural.</p> <p><b>Economía:</b> Políticas estatales orientadas al área rural que generan un incremento en la actividad económica a través de mayor inversión y priorización del desarrollo rural.</p>	<p><b>BDP:</b> Distorsión del mercado por la mala percepción de crédito por parte de los clientes, debido a la creación de nuevos productos crediticios por parte del gobierno, a través del BDP.</p> <p><b>Clientes:</b> Sobreendeudamiento de los socios.</p> <p><b>Competencia:</b> Apertura y expansión de otras instituciones micro financieras con nuevos productos crediticios, tasas de interés más bajas y salarios más atractivos para sus empleados.</p> <p><b>Economía:</b> Posible inestabilidad económica reflejada en la constante devaluación del dólar.</p>

### **4.3.3 Misión**

La cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., despliega políticas de ofrecer productos y servicios financieros diversificados, con calidad y precios competitivos, para los socios en general, dentro de un esquema de responsabilidad social. Somos una institución que contribuye principalmente a las microempresas urbanas y rurales en la concreción de sus oportunidades de negocio y de desarrollo, a través de productos y servicios financieros rentables.

### **4.3.4 Visión**

Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Mantiene la posición de ser una empresa líder con un grupo de negocios, rentables y eficientes, dentro de un modelo asociativo, con empleados, socios satisfechos, empleados capacitados y motivados, una buena imagen y credibilidad, y que ofrece los mejores precios del mercado financiero.

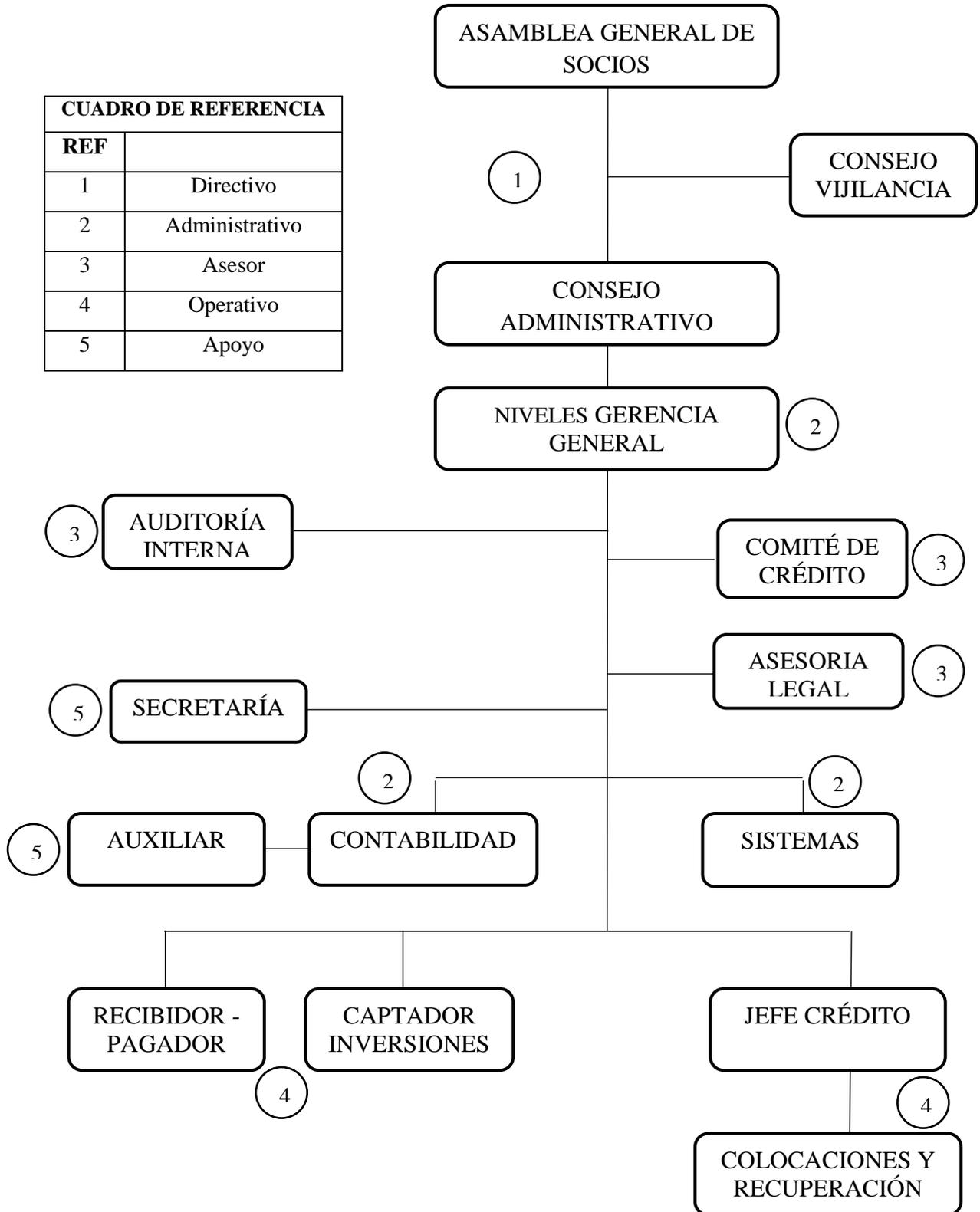
### **4.3.5 Valores**

En la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., se poseen los siguientes valores:

- Credibilidad
- Respeto
- Lealtad
- Compromiso
- Humanismo
- Espíritu de servicio

### 4.3.6 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
SAN MIGUEL DE ANGAHUANA LTDA.



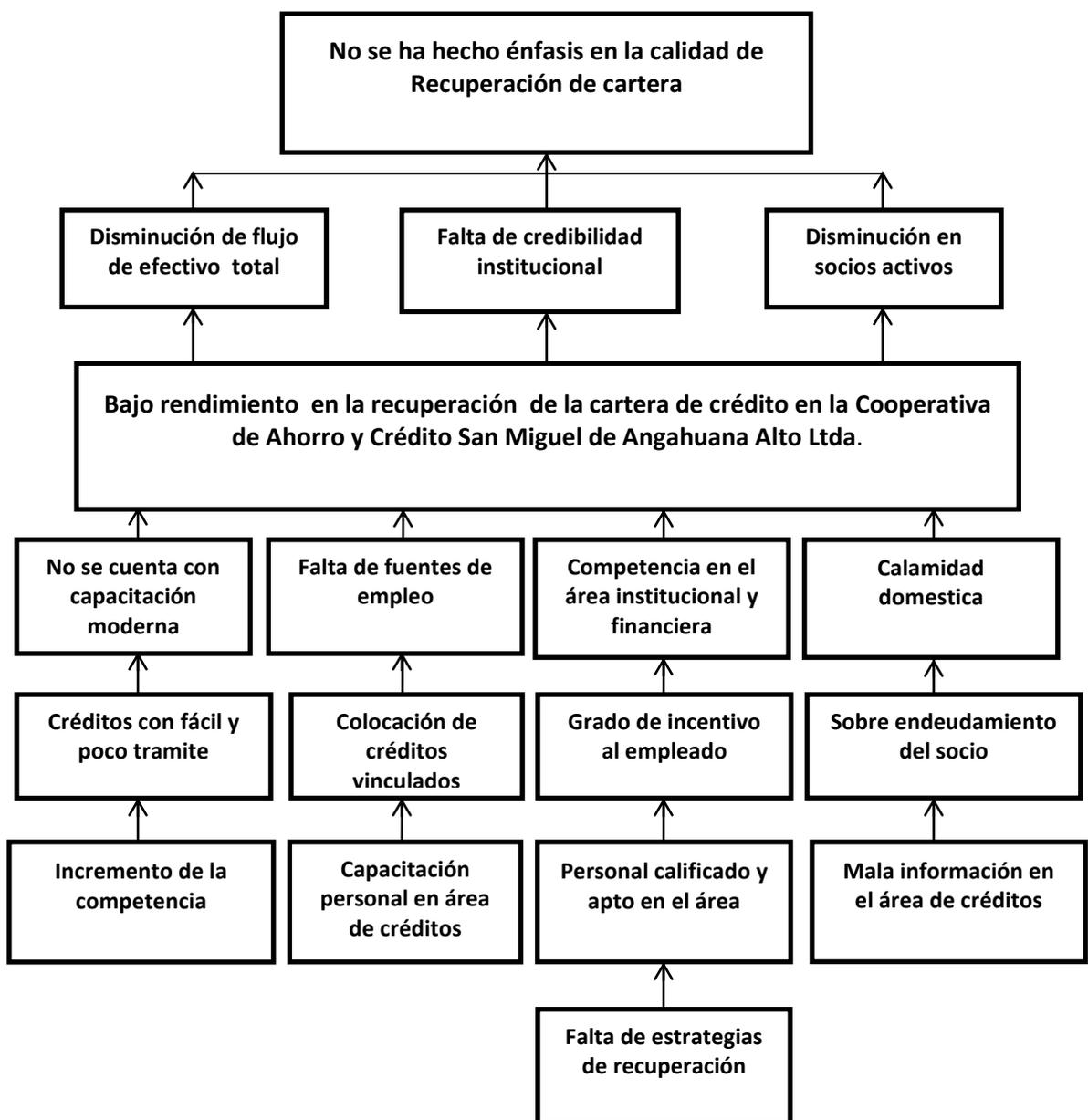
#### 4.3.7 Matriz 1: Foda

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FODA</b>	1.-Socios agricultores cuentan con asistencia técnica. 2.-Ausencia de entidades con productos y servicios financieros especializados en el área. 3.-Existencia de negocios rentables con el lanzamiento de proyectos que involucran al sector micro financiero. 4.-Existen fondos dirigidos al área rural a los que se puede acceder debido a la nueva imagen institucional	1.-Erupción del Tungurahua y Cambios climáticos adversos que afectan las actividades económicas de los socios. 2.-Acceso a nuevos fondeos restringido y condicionado 3.-Los conflictos sociales (cívicos, ) afectan al socios 4.-Sobreendeudamiento de los socios
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A</b>
1.-Se cuenta con nuevo hardware con los requerimientos específicos de la Cooperativa de ahorro y crédito. 2.-Se cuenta con procesos de selección, inducción, carrera laboral. 3.- Un plan de incentivos para conocimiento y experiencia 4.-Se cuenta con personal comprometido	1.-Fortalecer la tasa de interés de acuerdo a la producción. 2.-Seleccionar personal adecuada para el área con experiencia comprometida con el trabajo.	1.-Reestructurar créditos para los afectados por los daños climáticos. 2.-Insentivar al mejor socio que cumple con sus obligaciones en la cooperativa.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A</b>
1.-Cartera con alta concentración en el sector agrícola. 2.-Falta de capacitación en área de crédito. 3.-Falta programa de recuperación de cartera vencida y en mora. No existen manuales para el área. 4.-Ausencia de servicios financieros adicionales	1.- Incrementar el capital de trabajo para el sector agrícola. 2.- Implantar un plan estratégico para disminuir la cartera vencida 3.-Crear nuevos servicios financieros para la cooperativa.	1.- Capacitar al socio para nuevos emprendimientos en diferentes negocios. 2.-Fortalecer nuevos servicios adicionales. 3.- Implementar un nuevo servicios de negociación de pagos de créditos vencidos

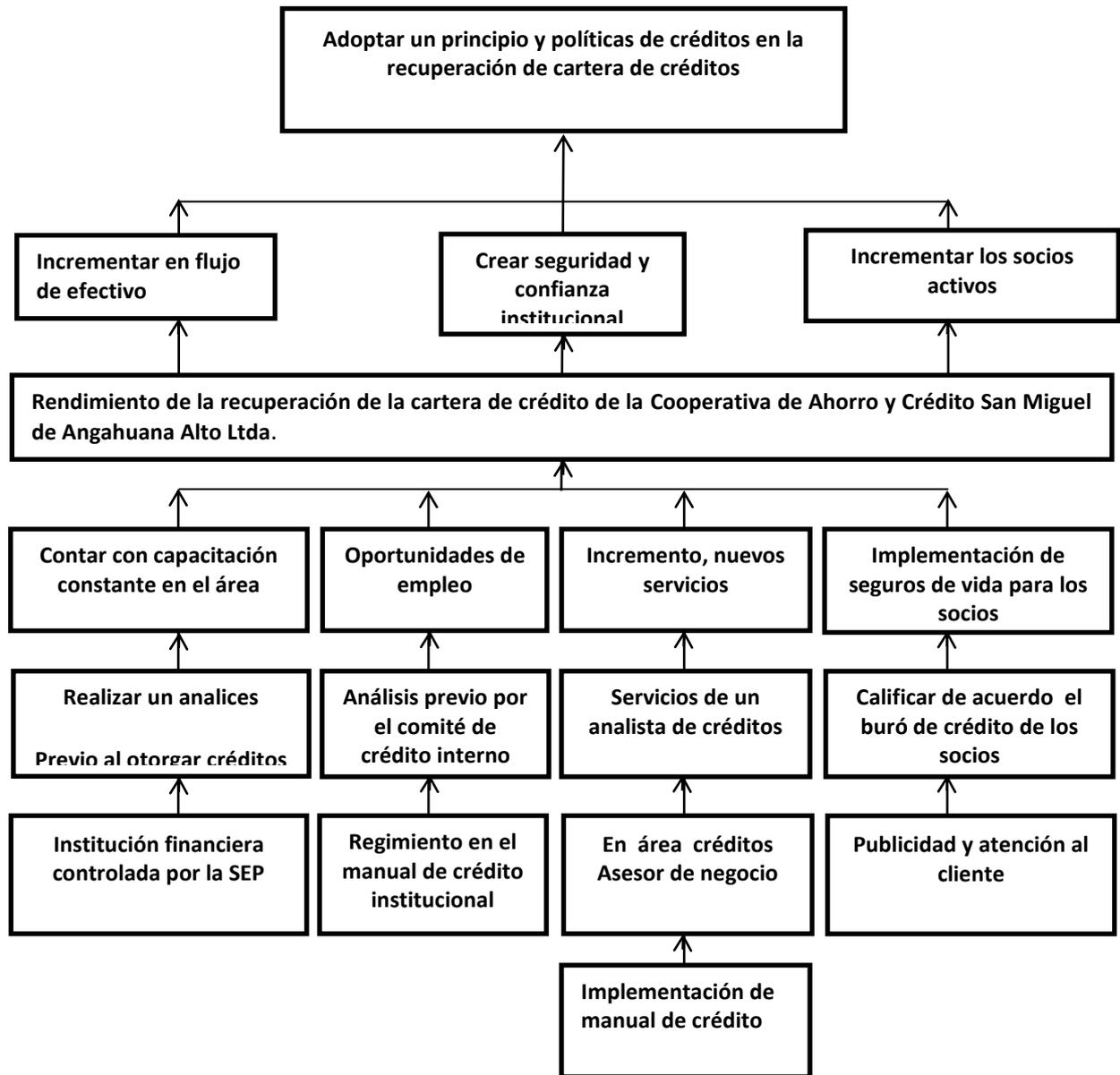
### 4.3.8 Objetivos Estratégicos

El proceso de la búsqueda de maximización del rendimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel De Angahuana Alto Ltda. Conlleva a determinar el mapa causal del árbol de problemas, que permite diseñar el árbol de objetivos, que provee los objetivos estratégicos.

### 4.3.9 Árbol de problemas



### 4.3.10 Árbol de objetivos



#### 4.3.11 Matriz 2: Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales

N°	OBJETIVOS	FORMULACIÓN
1°	<b>Estratégicos</b>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Ampliar el mercado de acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., buscando un crecimiento sostenido en el periodo 2013 – 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr un crecimiento en la aplicación y el otorgamiento crediticio para el período 2013 – 2015, el cual debe estar enfocado del 15% hacia arriba como promedio anual.</li> <li>➤ Alcanzar una rentabilidad esperada sobre el patrimonio que deberá rondar entre el 5% y 10% como promedio anual.</li> <li>➤ Adoptar la diversificación en la otorgación de créditos, que representara la apertura de nuevos clientes.</li> <li>➤ Manejar la calidad en otorgamiento y recuperación de los créditos como un aspecto perpetuo.</li> <li>➤ Mantener el programa de créditos representa un incentivo a los clientes y además le garantiza el retorno del 11 % por intermediación.</li> </ul>
2°	<b>Tácticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promocionar el mercado de acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.</li> <li>➤ Buscar un crecimiento sostenido en el periodo 2013 – 2015.</li> <li>➤ Mejorar rentabilidad patrimonial con un promedio anual entre el 5% y 10%.</li> <li>➤ Incentivar los programa de créditos.</li> <li>➤ Mejorar la calidad de préstamos en temporalidad y cantidad.</li> </ul>
3°	<b>Operacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disminuir los trámites operacionales en tiempo y normatividad.</li> <li>➤ Desarrollar programas de comunicación de tipos de crédito y accesibilidad.</li> <li>➤ Mejorar los tipos de garantía crediticia.</li> <li>➤ Ampliar los sistemas y tipo de crédito.</li> <li>➤ En el periodo 2013 – 2015 se ampliará las operaciones, programas y sistemas de prestación</li> </ul>

### 4.3.12 Matriz 3: Objetivos Tácticos

Objetivo táctico	Estrategia	Indicador
Promocionar el mercado de acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Ampliar el mercado de acción	Promoción de programa de créditos Ampliando el mercado de acción Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.
Buscar un crecimiento sostenido en el periodo 2013 – 2015.	Mayor producción con calidad.	Producto financiero Verificación de calidad Lanzamiento al mercado Credibilidad en el entorno Grado de aceptación en el mercado financiero.
Mejorar rentabilidad patrimonial con un promedio anual entre el 5% y 10%.	Incrementar ventas en porcentaje creciente anualmente.	Estrategia de ventas. Cobertura de participación Incremento de participación en el mercado financiero.
Incentivar los programa de créditos.	Explotación del recurso mercadotecnia.	Incentivos a clientes Garantía del producto Calidad del producto Apertura de promociones Mantenimiento de cartera Propuestas de crédito a clientes Lanzamiento de estrategia Capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel De Angahuana Alto Ltda. Para imponerse a la competencia.
Mejorar la calidad de préstamos en temporalidad y cantidad.	Negociar a bajo costo financiero por aportaciones e implementar plan de lealtad de los socios	Crecimiento empresarial Disminución del interés en el mercado financiero Cantidad de intereses propuesto en el ahorro y el crédito Mejoramiento de políticas de préstamos.

#### 4.3.13 Matriz 4: Operacional de Objetivos Tácticos

Estrategia/genérica	Acciones	Tareas	Responsable	Recursos
<b>Estrategia 1: Ampliar el mercado de acción.</b>	El ingreso a una nueva área geográfica donde la cooperativa aproveche los recursos, considerando tanto sus fortalezas como debilidades, y seleccionando las competencias y capacidades fundamentales, logre ampliar su mercado de acción.	Adoptar una política de crecimiento Abrir nuevos mercados.  Ampliar el espectro de clientes referido y motivar  Ofrecer sus bienes y servicios socios, clientes y personas ajenas a la empresa.  Diversificar los productos financieros para clientes, agregando algún incentivo.	Gerente:  Gerente:	Documentos Publicidad.  Financieros Humanos Programas.  Área geográfica. Clientes Publicidad.  Económicos Humanos Créditos
<b>Estrategia Funcional</b>	La elaboración del producto financiero pasará por una cadena de verificación de calidad, la	Preparar de un producto/paquete financiero de calidad.  Determinar su proceso de venta como un producto/paquete.	Subgerente:  Secretaria	Ley de cooperativas. Normas internas.



<b>Estrategia 3: Explotación del recurso mercadotecnia</b>	garantía de la calidad del producto financiero, y propuestas de crédito , con el lanzamiento del plan estratégico promoveríamos nuevos productos	Desarrollar la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., para imponerse sobre la competencia	Asesor de negocios.  Secretaria	Programas de crédito. Programas de crédito.  Promociones Publicidad Humanos Comunicación
<b>Estrategias competitivas</b>	Con esta estrategia de crecimiento empresarial se lograría disminuir a precio de mercado financiero la cantidad de intereses que se cancelan por las aportaciones y eliminar la política de préstamo en efectivo para la compra de productos en otras empresas cuando no se cuenta con existencias de éstos	Elaborar un Plan Estratégico Institucional 2013-2015.  Construir un Plan Operativo Anual.  Mejorar las políticas de préstamos/créditos.	Asesor de negocios  Subgerente  Asesor de negocios	Humanos Técnicos Financieros  Humanos Técnicos Financieros. Legales.  Humanos Técnicos Financieros.
<b>Estrategia 4: Negociar a bajo costo financiero por aportaciones e implementar plan de lealtad de los socios.</b>				
<b>Estrategia 5: Incrementar</b>	Con esta estrategia de ventas se busca	Elaborar un plan de marketing de un producto/paquete financiero para participar en el mercado.	Asesor de negocios	Humanos Técnicos

<b>ventas en porcentaje creciente anualmente.</b>	incrementar las ventas en 15% por año, incrementando la participación en el mercado.			Financieros Legales.
<b>Estrategia 6: Gestión de costos de operación eficiente.</b>	Con esta estrategia de costos se lograría disminuir en la medida que lo permitan las presiones del entorno, los costos de venta y los costos de operación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.	Disminuir la gestión de costos operacionales Mejorar participación del entorno interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.	Gerente Subgerente Secretaría.	Humanos Técnicos Promoción Comunicación

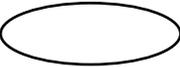
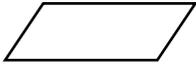
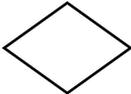
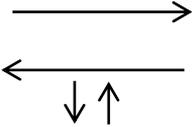
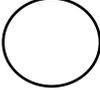
#### 4.3.14 Matriz 5: Operacional presupuestaria

Presupuesto	Fuente	Usos	Impacto
<b>MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA</b> \$ 26 854 00	<b>FONDOS PROPIOS</b> de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Presentación oficinas. Procesos contables y financieros. Tecnología de punta en los procesos administrativos. Transporte de funcionarios.	Mejoramiento de procesos de información financiera. Información contable y financiera oportuna. Disminución de riesgos en los procesos administrativos/contables. Atención rápida en entrega de información y cobros.
<b>GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS</b> \$ 2 745	<b>OTROS ACTIVOS</b> de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Atención a sistema cooperativo. Gastos de constitución.	Cumplimiento de asociativa cooperativista. Funcionamiento legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
<b>CUENTAS POR PAGAR</b> \$ 316 190 27	<b>PASIVOS</b> de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Ahorros: Depósitos a la vista Depósitos a plazo	Funcionalidad apropiada de los depósitos de ahorros.
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b> \$ 15364	<b>CUENTAS POR PAGAR</b> de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Para pago: Beneficios sociales. Aportes al IESS. Aportes fondos de reserva. Seguro de desgravamen. 15% trabajadores. 100% IVA	Atención oportuna beneficios de directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

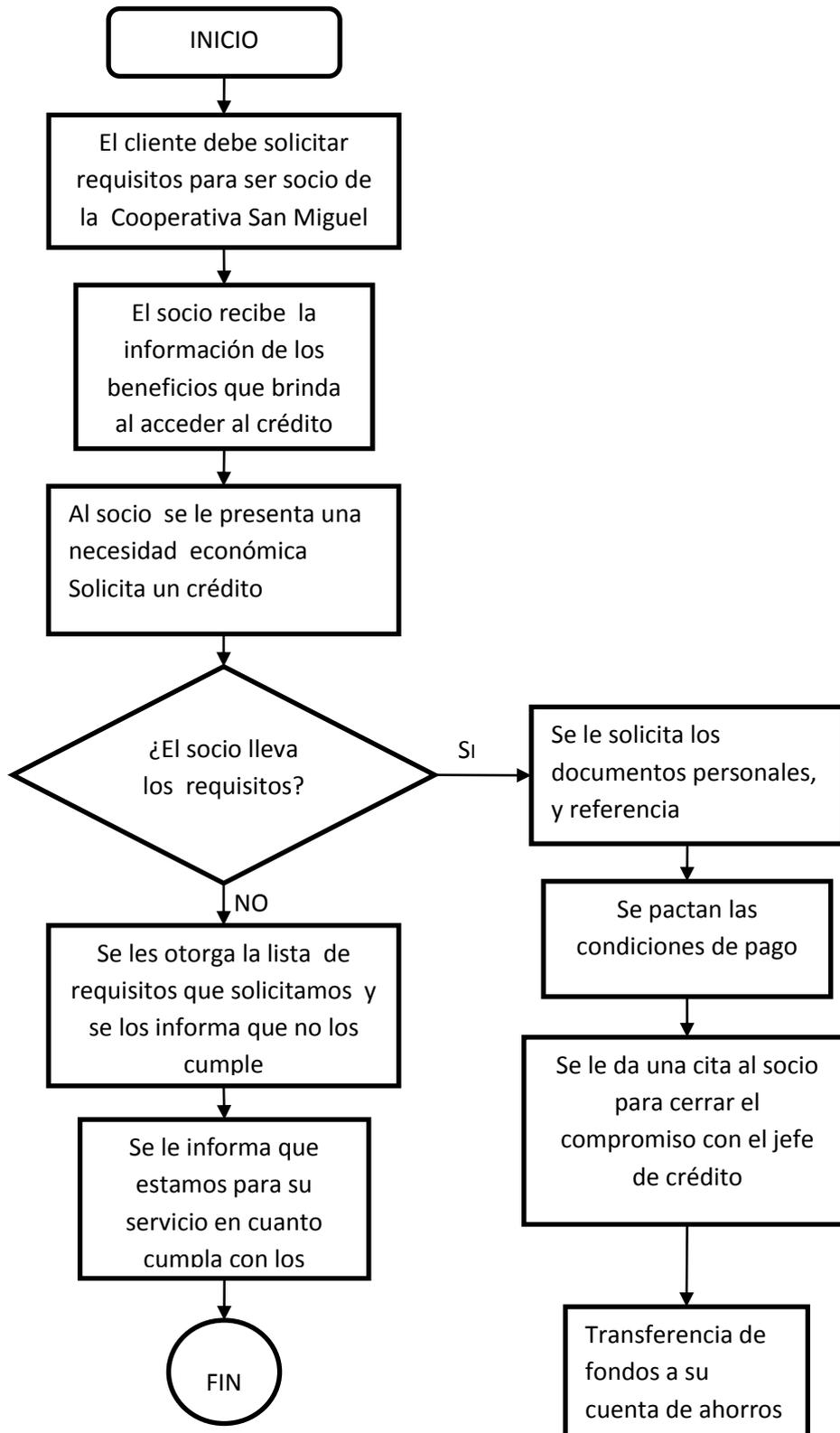
#### 4.3.15 Matriz 6: Cronograma de Implementación

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS
<b>Ampliar el mercado de acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., buscando un crecimiento sostenido en el periodo 2013 – 2015</b>	Presentación del Plan Estratégico la para la maximización de la rentabilidad empresarial de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. A socios, directivos y ejecutivos.	Mayo/2014	Norma Marlene Capuz María Teresa Masa quizá	Material y Equipo Didáctico
	Validación y Aprobación del Plan Estratégico.	Junio/2014	Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.	Humanos.
	Distribución de ejemplares a los responsables de la entidad.	Julio/2014	Norma Marlene Capuz María Teresa Masa quizá	Folletos
	Puesta en marcha	Agosto/2014	Administración de la Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Humanos y Económicos
	Evaluación del desempeño	Junio/2014	Consejo de Administración y Junta de Vigilancia	Material Didáctico y Humanos
	Monitoreo y ajuste del modelo de Plan Estratégico para la maximización de la rentabilidad empresarial de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	Octubre a diciembre del 2014	Consejo de Administración y Junta de Vigilancia y consultor contratado	Material Didáctico y Humanos

#### 4.3.16 SÍMBOLOS INICIO Y FIN PARA UN FLUJOGRAMA

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa inicio o el fin del diagramada flujo
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falsos o verdaderos
	Proceso	Indica toda las acciones o cálculos que es ejecutan con los datos de entrada u otros obtenidos
	Líneas de flujo de información	Indica el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy intenso.

#### 4.3.17 FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS



## **4.4 Plan Financiero**

### **4.4.1 Estados Financieros Proyectados**

Las proyecciones financieras se basan en datos históricos y análisis financieros de la cooperativa, a partir de los estados financieros de los últimos cinco años contables (2013 – 2015).

El análisis financiero permite determinar la situación actual de la Cooperativa en lo económico y financiero, contribuyendo a establecer los parámetros bajo los cuales se harán las proyecciones financieras. En ese sentido se tiene lo siguiente:

- El capital de trabajo para el período 2010-2012 que ha mantenido la cooperativa tiene la capacidad para responder a las necesidades operativas de ésta.
- Para el período 2013-2015, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel De Angahuana Alto Ltda. Mostrará un alto índice de solvencia para responder con sus obligaciones de corto plazo.
- Los inventarios han registrado una tendencia a la disminución de su rotación durante 2013-2015, indicando disminuciones de ventas y aumento en los días en los que la cooperativa vuelve líquidos sus inventarios.
- La rotación de cuentas por cobrar para el período analizado es muy baja, evidenciado por el período promedio de cobranza, que muestra tendencia creciente en el tiempo en recuperación.
- La rotación de activos totales presenta una rotación baja, por estar subutilizados o a un nivel muy por debajo de su capacidad.
- La cooperativa presenta un problema bastante serio de márgenes de rendimiento, lo cual se aprecia al observar lo bajo que son los rendimientos en el estado de desempeño del período 2013-2015.
- La cooperativa ha registrado durante el período analizado un sensible declive de su rentabilidad y una marcada ineficiencia para generar utilidades con los activos que posee.
- Las tasa del 10% sobre la inversión de los socios es altamente costosa para la cooperativa.

#### 4.4.2 Parámetros para la proyección de Estados Financieros

Los parámetros para las proyecciones de los estados financieros 2013 – 2015, son los siguientes:

#### 4.3.18 Matriz 7: Parámetros para la proyección de Estados Financieros

Nº	PARÁMETROS A CONSIDERAR	2013	2014	2015
1.	Incremento de Intereses pagados ,	15%	15%	15%
2.	Incremento de obligaciones financieras	10%	10%	10%
3.	Incremento de Gastos provisiones de cartera	10%	10%	10%
4.	Incremento de Gastos Personal	10%	10%	10%
5.	Incremento de Gastos servicio Básicos	10%	10%	10%
6.	Incremento de otros gastos	10%	10%	10%
7.	Incremento de excedentes antes de impuestos	350.0%	90.0%	58.0
8.	Distribución de Excedentes del periodo	50%	50%	50%
9.	Incremento por mora	50%	0%	25%
10.	Cuentas por cobrar	25.00%	25.00%	25.00%
11.	Adelanto de sueldo	30 días	30 días	30 días
12.	Arriendo	25%	25%	25%
13.	Fondos disponibles	12.00%	12.00%	12.00%
14.	Cartera de crédito de consumo	25.00%	0.00%	50.00%
15.	Tasa Activa de Intermediación	11.00%	11.00%	11.00%
16.	Comisiones ganadas	1.00%	1.00%	1.00%
17.	activos	15.00%	15.00%	20.00%
18.	Muebles y Enceres			
19.	Equipo de computo	95%	75%	75%
20.	Sistema cooperativo	5%	25%	25%
21.	Otros activos y pagos anticipados			
22.	Gastos de constitución	95.00%	-23.00%	35.00%
23.	Depósitos de plazo fijo	1.00%	1.00%	1.00%
24.	Incremento en Captación depósitos de ahorro	3%	3%	3%
25.	Patrimonio por aportaciones	0%	0%	0%
26.	Reserva Legal	10%	10%	10%
27.	Reserva de Educación	10%	10%	10%
28.	Reserva Social	10%	10%	10%
29.	Excedentes del periodo	50%	50%	50%

### Supuestos Económicos:

1. EL 90% de los ingresos proviene de la producción y comercio de concentrado y el 10% representado por los servicios de mezcla de productos.
2. Del año 2011 al 2012 hubo un incremento en costos del 13%, más sin embargo creemos que deben manejarse incrementos del 10% para los próximos tres períodos, enfocando la mejora y buena gestión de los recursos.
3. Los costos financieros principales son los que se pagan a los socios, donde por acuerdo de asamblea general se ha establecido una tasa del 10% anual sobre el saldo de las aportaciones.
4. El valor de los bienes muebles e inmuebles se ha mejorado de manera anual en un 12%, por mantenimiento de planta, bien inmueble e inversión en equipo de transporte.
5. Las tasa activa de interés por financiamiento a socios es del 11% nominal anual, la cual es cobrada en términos mensuales hasta semestrales.
6. El capital social no debe incrementarse vía capitalización y solamente actualizarse de manera natural.
7. Las reservas se crearán a partir de la aplicación anual del 10%, porcentaje por criterio legal.
8. Se previene que se distribuya el 50 % de excedentes como dividendos y el restante 50% se acumule como excedente de manera anual, el cual servirá como instrumento de financiación, y no representará un costo para la cooperativa.

### **Análisis establecido**

En el proceso analizado, la cooperativa mostró que requiere de mínimo financiamiento para operar, ya que todas sus actividades se realizan mediante capital propio. En ese sentido mostró ser conservadora y adversa al riesgo de financiarse, lo cual se confirma en la presente gráfica, que refleja un enfoque similar para el período 2013 -2015.

### **Por Acción**

Cuando de márgenes de rendimiento se habla, se toca uno de los puntos de mayor debilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Ya que sus rendimientos han sido muy bajo en el período 2010-2012. Sin embargo, las

gráficas nos muestran que, con los nuevos parámetros financieros, se lograría un mayor rendimiento a nivel operacional, y existiría un mejor manejo de los costos operativos que permiten mayor rentabilidad y eficiencia de sus utilidades netas, con lo cual se lograría alcanzar las expectativas de rendimiento de los socios, adicional a cubrir la tasa del 10% sobre las aportaciones de éstos.

El rendimiento de los activos totales inicia su recuperación a partir del año 2008, producto del incremento en la rotación de los activos totales y del margen neto, confirmando también que los activos se encuentran utilizados a un nivel adecuado de su capacidad.

El rendimiento del capital contable empieza a recuperarse a partir de 2012, como resultado del incremento de la rentabilidad de la inversión total y del multiplicador de apalancamiento operativo.

#### **4.4.3 Resultados Esperados**

La aplicación del modelo financiero muestra que es posible incrementar el rendimiento del capital a partir del crecimiento planificado de los ingresos futuros, partiendo de su estrategia genérica de crecimiento de mercado. En ese sentido, las ratios financieras de los estados financieros proyectados presentan:

El capital de trabajo es suficiente para poder responder a las necesidades operativas de la cooperativa, no teniendo que recurrir a un apalancamiento externo. Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. Mantendría un alto índice de solvencia para responder a las obligaciones de corto plazo, dándoles seguridad a sus acreedores.

La rotación creciente de los inventarios indica que los ingresos por ventas de productos e insumos tienen crecimiento, aspecto que se evidencia también por el aumento en los días en los que la cooperativa volvería líquidos sus inventarios.

La rotación de cuentas por cobrar sería alta, lo cual reflejaría el eficiente esfuerzo para recuperar los créditos otorgados.

El período promedio de cobranza mostraría una tendencia decreciente en el tiempo que la cooperativa tardaría en recuperar sus cuentas por cobrar.

La rotación de activos totales presentaría una rotación alta, significando que los activos se encuentran utilizados o a un nivel de equilibrio de su capacidad.

Financieramente se muestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. requeriría de mínimo financiamiento externo para operar.

La cooperativa presentaría márgenes de rendimiento acordes a los objetivos estratégicos planteados, logrando excelentes niveles de rendimiento a nivel de toda la estructura de desempeño. En ese sentido su rentabilidad y las expectativas de rendimiento de los socios serían satisfechas.

Con lo anterior se visualizan los escenarios siguientes:

- **Optimista:** Se ha elaborado el plan financiero, partiendo de incrementos atractivos sobre ventas, tratando de colocar a la cooperativa en un escenario superior a su mejor año histórico (2012).
- **Pesimista:** Se debe elaborar nuevamente todo el plan partiendo de un escenario menos atractivo (2010), pero posible, y analizar los resultados esperados a partir de dichas condiciones.
- **Conservador:** Lo anterior permitirá desarrollar un plan que se coloque en una posición intermedia y más probable (2013).

#### **4.4.4 Mantenimiento de la Herramienta Financiera**

La aplicación del modelo de planificación financiera propuesto requiere de la comparación de los resultados reales con los estándares de rendimiento determinado, para identificar las desviaciones relevantes, lo cual permitiría determinar las causas de éstas y diseñar las medidas correctivas necesarias.

Al final de cada año debe hacerse una evaluación y los hallazgos deben servir como insumo para el plan del próximo período (2013-2015).

#### **4.4.5 Plan de Implementación**

El plan de implementación se refiere a un conjunto organizado de acciones para poner en marcha el plan estratégico de indicadores financieros para medir el riesgo de inversión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

Después de tomar la decisión de implementar el modelo, se deberá contar con un plan que permita su aplicación en forma eficiente, oportuna y efectiva.

#### **4.4.6 Plan de Acción y seguimiento del pal estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

Para facilitar la aplicación de este plan, se enumeran a continuación los lineamientos que serán de gran utilidad para los socios, ejecutivos y directivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. y llevar a cabo dicha implementación.

##### **Lineamientos para la implementación**

El diseño del plan estratégico para la maximización de la rentabilidad empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. requiere que se tomen en cuenta los siguientes lineamientos, los cuales servirán de parámetros para dar inicio a su implementación:

- Presentación del Plan Estratégico para la maximización de la rentabilidad empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. a socios, directivos y ejecutivos.
- Validación del Plan Estratégico.
- Aprobación del Plan Estratégico.
- Distribución de ejemplares a los responsables de la entidad.
- Puesta en marcha el plan estratégico
- Evaluación del plan estratégico por los consejos de la entidad.
- Monitoreo y ajuste del modelo de Plan Estratégico para el desarrollo económico y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo investigativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda. de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, sobre la elaboración de un plan estratégico de colocación y recuperación de cartera período 2013-2015, durante el periodo comprendido de octubre 2013 a marzo del 2014, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La cooperativa no tiene un personal de acuerdo a la rama requerida estrictamente para la función de recupera la totalidad de la cartera de socios morosos.
- En la Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto, existen reglamentos para efectuar la cobranza, sin embargo no son aplicados correctamente, por lo que se presenta en la investigación un plan estratégico adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en esta entidad financiera.
- En la Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto, se determinó que no cuenta con un plan estratégico del cual se dependen los objetivos a corto, mediano y largo plazo, detallados en la presente investigación.
- De acuerdo a la información recabada en la Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto, se encuentra operando con los cuatro tipos de créditos como son: Microcrédito, Comercio, Vivienda y Consumo, de los cuales se tiene toda la información teórica.
- La cooperativa no cuenta con un sistema automatizado y personal capacitado que permita el control minucioso sobre los diferentes tipos de créditos otorgados a los socios.

## RECOMENDACIONES

Las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación permiten hacer las siguientes recomendaciones a:

- Aplicar el plan estratégico de colocación y recuperación de cartera período 2013-2015, con el cual se pueda competir en el mercado de una forma efectiva.
- Es notorio que en el análisis, la mayoría presentan una razonabilidad adecuada, sin embargo, hay que procurar una mejor recuperación de la cartera, ya que el incremento de este índice afecta directamente a su rentabilidad al tener que incrementar las provisiones para posibles créditos incobrables.
- La Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto al ser una entidad de financiera, debería adaptar nuevas políticas con el cumplimiento a los objetivos ya que si no lo hace cumplir con lo más anhelado no se podrá recuperar la cartera.
- Se debería promocionar solo los tipos de segmento de crédito que se encuentran concediendo, o en todo caso, como se ha indicado al sector Productivo, se busque los recursos suficientes para emprender con este tipo de operación.
- Se recomienda la aplicación inmediata del sistema planteado en esta investigación, para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar, esto daría como beneficio que la institución como tal disminuya sus altas provisiones y conserve su credibilidad ante otras instituciones financieras del país para futuros endeudamientos.

## RESUMEN

Para el desarrollo de la tesis cuya temática ha sido: Elaborar un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera para lograr una Estabilidad Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua período 2013 – 2015, en la misma hemos considerado las siguientes variables; sistema de información financiera, plan estratégico de colocación y recuperación de cartera, desarrollo económico de la cooperativa, índices de cartera vencida, estrategias financieras que contribuyan a la acertada y oportuna toma de decisiones, desarrollo económico/financiero de la institución.

En el primer Capítulo, se determina como se encuentra en el presente la estructura administrativa/financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., mediante un diagnóstico del problema y el subsiguiente planteamiento de los objetivos como también su delimitación, que pone de manifiesto lo relacionado al aspecto técnico situacional.

El segundo capítulo contiene el marco teórico y/o referencial, con la referencia conceptual de todos los elementos que describen los contenidos, es decir el bagaje contextual del tema en sí mismo. Al final de este capítulo se consigna una lista de los términos fundamentales utilizados.

En el tercer capítulo, constituye el marco metodológico aplicado a la investigación y entre sus componentes tenemos: Modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos y técnicas de investigación y los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo, se realiza la propuesta, en la cual se describe, de manera pormenorizada, la manera como se van a realizar los cambios operativos, técnicos y administrativos, que constituyen el aspecto medular de este trabajo y cuya finalidad es la ejecución un plan estratégico de colocación y recuperación de cartera para lograr una estabilidad financiera en la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Angahuana

Alto Ltda. En este capítulo, se hace una descripción del manual, tanto en el aspecto administrativo, como en el financiero.

Presenta los potenciales impactos que puede producir la puesta en ejecución de la propuesta y que se podrían dar en los campos: social, educativo, ético y económico.

La importancia del presente plan estratégico es para el desarrollo económico de la institución hacia un futuro acorde con los niveles de competitividad controlado por la Súper Intendencia de la Economía Popular y Solidaria.

---

Lic. Mgs. Jorge Paredes Gavilánez.

DIRECTOR DE TESIS

## SUMMARY

The development of the thesis, which topic has been: Elaborating a Strategic Plan of Placement and portfolio recovering to reach a Financial Stability in the Credit Union or Savings and Loan “San Miguel de Angahuana Alto” From Santa Rosa ,Parrish , Canton: Ambato, Province of Tungurahua during the period 2013-2015 ,in the same has been considered the following variable; System of Financial Information, Strategic Plan of Placement and Portfolio Recovering, Economic Development of the Credit or loans Union ,Indexes of Nonperforming Portfolio, Financial Strategies of The Institution.

In The First Chapter, it is determined How is the situation nowadays, in the administrative/financial structure of the credit Union or Savings and Loan “ San Miguel de Angahuana Alto”, by means of a problem diagnosis and the subsequent planning of the objectives, as well as its delimiting, that is evident the related the related with the technical situational aspect.

In the second chapter contains the theoretical framework and / or referential, with reference the concepts of all the elements which describe the contents, in other words the contextual background of the topic in itself. At the end of this chapter is consigned a list of used fundamental terms.

In the third chapter, it is constituted the methodological framework applied to the investigation and among its component, it is found: modality of Investigation, Types of Investigation, Population and sample, Methods and Techniques of Investigation and the gotten Outcomes.

It the fourth chapter, it is made the proposal, in which is described, in a detailed form, the manner how the operative changes are going to be made, technical and administrative, that conforms the core of this work and which aim is the execution of a strategic plan of placement and portfolio recovering to reach a financial stability in the Credit Union or Savings and Loan “San Miguel de Angahuana Alto. In this chapter, it is

made a manual description, in concurrence of the administrative aspect, as well as the financial one.

The importance of the present strategic plan is for the economic development of the institution towards a future according with the levels of competitiveness controlled by the Superintendence of the Popular and Solidary Economy.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alberto, C. R. (2003). Diccionario técnico financiero ecuatoriano. (McGraw-Hill, Ed.)  
Bogotá: Jokama.
- Camila Pinar, S. R. (17 de Junio de 2007). Monografías. Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>
- Chiriboga Rosales, A. (2003). Glosario de términos financieros y bancarios. Bogotá,  
Bogotá: Jokama.
- Dumrau F, G. L. (2009). Finanzas Corporativas. Buenos Aires: Alfa Omega.
- Lawrence, J. G. (2000). Administración Financiera (Octava Edición ed.). México D.F.,  
México: Mc Graw Hil.
- Lawrence, J. G. (2000). Monografías. (M. D. Mc Graw Hill, Editor) Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos28/politicas-credito/politicas-credito.shtml>
- Ley de cooperativas. (2006). Publicaciones. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Moreno, R. (1998). Enciclopedia básica de Administración Contabilidad y Auditoría.  
Quito: Editorial Ecuador.
- Poter, M. E. (1980). Estrategia competitiva. Madrid: Edicviones Pirámide.
- Reinoso Cifuentes, V. (2006). El proceso adminidtrativo y su aplicación en las empresas  
(Sesta ed.). Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Pedagógica Freire.
- Rodríguez, G. (2009). Lineamientos que utiliza el gerente financiero de una empresa.  
48. Ambato, Ecuador.

Sallenave, J. P. (2006). Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Grupo Norma.

Sánchez, P. B. (1989). Administración Financiera (Primera ed.). Lima-Perú: Nueva Escuela.

Toso, K. (2006). Planeamiento estratégico. Lima: Palomino.

Wikipedia. (14 de Octubre de 2013). Wikipedia. Recuperado el 9 de Diciembre de 2009, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_de\\_cr%C3%A9dito](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito)

Zavala, A. A. (2003). Planificación estratégica y desarrollo empresarial. Lima: San marcos.

# **ANEXOS**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 01**

**FICHA DE ENCUESTA No. 1**

**DATOS INFORMATIVOS:**

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LOGRAR UNA ESTABILIDAD FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA., DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PERÍODO 2013 – 2015

**OBJETIVO:** Conocer el sistema de colocación y recuperación de cartera para lograr una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Período 2013 – 2015

**FECHA:** .....

Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

1.- Nombre del Documento:.....

2.- Contexto del documento:.....

3.- Descripción del contenido del documento:

1. Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	
2. Autorización y legalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda.	
3. Estadísticas.	
4. Programas.	
5. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2013	
6. Normativo interno.	

4. Análisis del documento:.....



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 02**

## **GUÍA DE ENTREVISTA**

Tipo: Documental	Gerente ( )
Nivel: Descriptivo	Subgerente ( )
Modalidad: Participativo	Presidente ( )

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LOGRAR UNA ESTABILIDAD FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA., DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PERÍODO 2013 – 2015

**OBJETIVO:** Conocer el sistema de colocación y recuperación de cartera para lograr una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Período 2013 – 2015

Distinguido señor(a)

La presente entrevista, aportará significativamente al proceso investigativo. Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en ella.

Distinguido señor(a)

Los datos que a continuación nos proporcione no los compromete en nada que no sea investigación.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>CONTENIDOS</b>
1. ¿Existe Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	
2. ¿El tratamiento actual para recuperar la totalidad de la cartera de clientes morosos, es eficiente?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	
2. ¿El personal del área financiera garantiza la segura y confiable otorgación de créditos?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	
3. ¿Hay frecuencia de casos morosidad del cliente  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	
4. ¿Hay campañas de información y promoción de sobre otorgación de créditos?  SÍ ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....	

Gracias por su colaboración.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 03**

### **GUÍA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Gerente ( )

Subgerente ( )

Funcionarios ( )

Modalidad: Participativa

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LOGRAR UNA ESTABILIDAD FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA., DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PERÍODO 2013 – 2015.

**OBJETIVO:** Conocer el sistema de colocación y recuperación de cartera para lograr una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Período 2013 – 2015.

Distinguido señor(a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

### Cuestionario

1.	¿La cooperativa mantiene una Planificación estratégica institucionalizada?	SI( )	NO( )
2.	¿La cooperativa aplica la colocación y recuperación de cartera?	SI( )	NO( )
3.	¿La cooperativa recupera la totalidad de la cartera de clientes morosos?	SI( )	NO( )
4.	¿La Cooperativa certifica el mantenimiento y el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos?	SI( )	NO( )
5.	¿La cooperativa tiene disposición segura y confiable en otorgar créditos?	SI( )	NO( )
6.	¿La cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente?	SI( )	NO( )
7.	¿La cooperativa siempre expande la cartera a los clientes en el cantón Ambato?	SI( )	NO( )
8.	¿Se mantiene morosidad de los clientes usualmente?	SI( )	NO( )
9.	¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla funcionalidad de su Cooperativa?		
10.	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito?	SI( )	NO( )
11.	¿La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito?		
	Créditos de consumo	( )	
	Créditos de vivienda	( )	
	Préstamos de estudios	( )	
	Préstamos personales	( )	
	Microcrédito Empresarial	( )	
	Microcrédito Inmobiliario	( )	
13.	¿Le gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?	SI( )	NO( )

Gracias por su atención



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 04**

## **GUÍA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental

Socios ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LOGRAR UNA ESTABILIDAD FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA., DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PERÍODO 2013 – 2015.

**OBJETIVO:** Conocer el sistema de colocación y recuperación de cartera para lograr una estabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Angahuana Alto Ltda., de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Período 2013 – 2015.

Distinguido señor(a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

### Cuestionario

1.	¿Conoce usted que la cooperativa mantiene una Planificación estratégica?	SI( )	NO( )
2.	¿Está de acuerdo con la política de la cooperativa en la aplicación de créditos?	SI( )	NO( )
3.	¿Usted tiene cuenta en la Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto Ltda.?	SI( )	NO( )
4.	¿La Cooperativa San Miguel de Angahuana Alto LTDA otorga oportunamente los créditos solicitados?	SI( )	NO( )
5.	¿Usted cumple con la oportunidad debida con el pago de sus préstamos y/o créditos?	SI( )	NO( )
6.	¿Conoce usted que la cooperativa mantiene un control estricto del nivel de morosidad del cliente?	SI( )	NO( )
7.	¿Le gustaría que la cooperativa mejore las políticas crediticias?	SI( )	NO( )
8.	¿Conoce el nivel de morosidad que mantienen los clientes usualmente?	SI( )	NO( )
9.	¿Sabe usted quien controla funcionalidad de su Cooperativa?		
10.	¿Está de acuerdo con la Cooperativa y sus políticas de colocación en cartera de crédito?	SI( )	NO( )
11.	¿A qué tipo de crédito a accedido usted?		
	Créditos de vivienda	( )	
	Préstamos de estudios	( )	
	Préstamos personales	( )	
	Microcrédito Empresarial	( )	
	Microcrédito Inmobiliario	( )	
13.	¿Le gustaría participar en la elaboración de un Plan Estratégico de Colocación y Recuperación de Cartera?	SI( )	NO( )

Gracias por su atención

## ANEXO 5

### DOCUMENTO LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA.”



**DIRECCIÓN PROVINCIAL TUNGURAHUA  
ADMINISTRACION DE COOPERATIVAS**

**ACUERDO No. 004-DPT-C-2009**

**Ldo. Paul Pallas Tapia  
DIRECTOR PROVINCIAL DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y  
SOCIAL**

**CONSIDERANDO:**

**Que,** de conformidad con los Arts. 245 y 248 de la Constitución Política de la República, el Estado reconoce, garantiza, regula y promueve el desarrollo de las empresas comunitarias o de autogestión como las Cooperativas.

**Que,** de conformidad con los Arts. 7 y 154 de la Ley de Cooperativas y el Art. 121 literal a) de su Reglamento General, corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Provincial de Tungurahua, aprobar las reformas de estatutos de las Cooperativas.

**Que,** mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 expedido el 23 de agosto del 2007, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social delega a las Direcciones Provinciales y Subsecretarías Regionales las atribuciones en procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

**Que,** se ha enviado a la Dirección Provincial de Tungurahua, la documentación correspondiente a la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Financiera “SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA” con acuerdo Ministerial No. 008 del 24 de septiembre del 2004.

**Que,** las reformas al estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, fue discutido y aprobado en sesión de Asamblea General de Socios, de fecha

**Que,** Gestión Legal de la Dirección Provincial de Tungurahua del Ministerio de Inclusión Económica y Social, en Memorando No. 114 de fecha 31 de julio del 2009, emite informe favorable para la Reforma del Estatuto de la Cooperativa.

Juntos por el Buen Vivir



El Encuentro

Ministerio de Inclusión Económica y Social  
Teléfono: (09782) 21 200000  
Mail: Tungurahua@mies.gob.ec

ANEXO. 6

DOCUMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA." (RUC)

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891716466001  
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 24/09/2004  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SANTA ROSA Barrio: CASERIO ANGAHUANA ALTO Calle: PRINCIPAL  
Número: SIN Referencia: JUNTO A LA ESCUELA DOCTOR PLUTARCO NARANJO Telefono Trabajo: 032859693 Celular:  
097723818 Email: coop\_sanmiguel2004@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 19/11/2010  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PISHILATA Calle: AV. EL CONDOR Número: SIN Intersección: GIRÓN  
Referencia: DIAGONAL A LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL MERCADO MAYORISTA Telefono Trabajo: 032415515 Celular:  
097723818 Email: coop\_sanmiguel2004@yahoo.es



  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LEVASCO Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 19/11/2010

## ANEXO.7

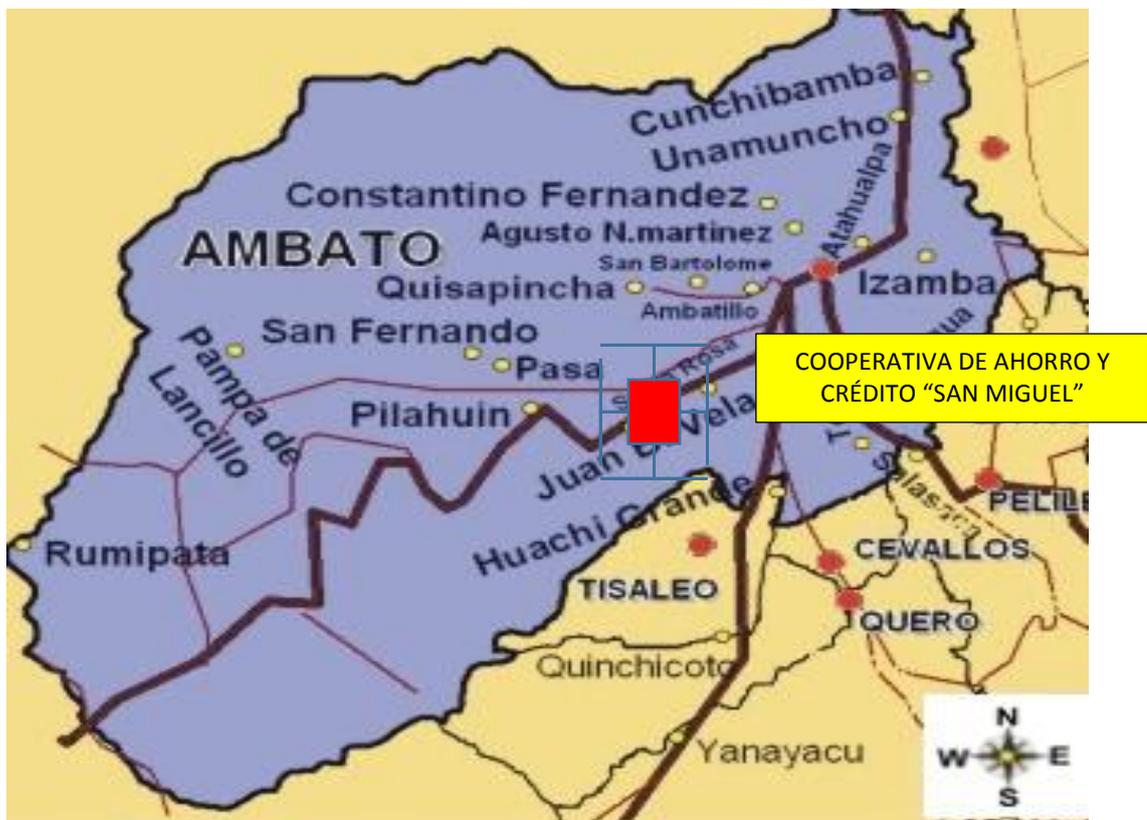
### UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL DE ANGAGUANO ALTO LTDA"

CANTON: AMBATO

PROVINCIA: TUNGURAHUA

PARROQUIA: SANTA ROSA

COMUNIDAD: ANGAHUANA ALTO



## ANEXO 8

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA”

FRENTE A LA ESCUELA PLUTARCO NARANJO

COMUNIDAD ANGAHUANA ALTO



## ANEXO. 9

### PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DEANGAGUANA ALTO LDTA.”



**ANEXO.10**

**PERSONAL OPERATIVO EN AREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA  
“SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO LTDA.”**



## ANEXO 11

### GLOSARIO

**Código de Barras:** Representación o grafico que permite identificar cualquier producto, para facilitar el desarrollo de las actividades logísticas de la empresa.

**Estudio de Métodos:** Análisis de los procedimientos sistemáticos de las operaciones con el objeto de introducir mejoras que faciliten la realización del trabajo, reduciendo tiempo y costos en pro de aumentar la rentabilidad y productividad empresarial.

**Estrategia:** Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y asignación de recursos para conseguirlos.

**Merchandising:** conjunto de actividades que se desarrollan en un punto de venta, basadas en la exhibición y ayudas visuales adecuadas para estimular e influir sobre la decisión de compra del consumidor potencial.

**Mezcla de Marketing:** son herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing. Elementos de la mezcla de marketing:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

**Outsourcing:** Contratación a largo plazo de algunos procesos de la empresa con una organización independiente, con el objeto de optimizar los costos de operación logística e incrementar la eficiencia en los procesos y servicios.

**Planeación Estratégica:** Es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Realizando un análisis de la situación interna y externa.

**Plaza:** Se define donde comercializar el producto o el servicio que se ofrece, se considera el canal de distribución debiéndose lograr que el producto llegue al lugar adecuado al tiempo adecuado y en óptimas condiciones.

**Posicionamiento:** Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y la competencia

**Precio:** Monto monetario de intercambio asociado a la transacción

**Producto:** Conjunto de atributos, tangible e intangible que incluye empaque, color, precio, el prestigio del fabricante que proporciona los beneficios de satisfacción que requiere un comprador o consumidor final.

**Promoción:** Es comunicar, informar persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa sus productos y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales.

**Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal, de ideas, bienes y servicios por un patrocinador bien definido. La utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización es una poderosa herramienta de promoción.

**Sistema Logístico:** Sistemas orientados a apoyar el funcionamiento de la logística en la empresa, por medio de soluciones que faciliten la planeación y el manejo de las distintas actividades.