



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MUSHUK PAKARI – RIOBAMBA LTDA., DE
LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

AUTOR:

LUIS EFRAÍN CHÁVEZ CEPEDA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación, ha sido desarrollado por el señor estudiante: Luis Efraín Chávez Cepeda, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Luis Efraín Chávez Cepeda, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 14 de agosto del 2017.

Luis Efraín Chávez Cepeda.

C.C.: 060427318-5

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi esposa María Sáenz por ser el pilar fundamental y demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional en todas las circunstancias, a mis hermanos quienes ha estado en todo momento pendiente de mi superación inculcando que el camino para llegar a la meta soñada se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

Gracias por todo

Luis Efraín Chávez Cepeda

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmersa, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro, es así que deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y en particular al Ing. Víctor Betancourt, así como también a la Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo, Miembro de mi Tribunal, quienes supieron orientarme para culminar con mi trabajo investigativo.

Finalmente agradezco a mis compañeras, que formaron parte de mi vida estudiantil, por su apoyo y su solidaridad incondicional.

Luis Efraín Chávez Cepeda.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 Justificación teórica	5
1.2.2 Justificación metodológica	5
1.2.3 Justificación académica	5
1.2.4 Justificación práctica	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 Plan	9
2.2.1.1 Tipos de planes	9
2.2.1.2 Planificación estratégica	10
2.2.1.3 Característica de la planificación estratégica.....	11

2.2.1.4	Ciclo de la planificación estratégica.....	12
2.2.1.5	Pasos para la planificación institucional.....	12
2.2.2	Cartera	14
2.2.2.1	Tipos de cartera	14
2.2.2.2	Administración de la cartera.....	16
2.2.3	Recuperación de cartera.....	17
2.2.3.1	Importancia de la recuperación de cartera	17
2.2.4	Plan de recuperación de cartera	18
2.2.4.1	Ventajas de un plan de recuperación de cartera	18
2.2.4.2	Gestión de cobranzas	19
2.2.4.3	Estructura de un plan de recuperación de cartera crediticia	20
2.2.5	Cooperativismo.....	27
2.2.6	Cooperativas	27
2.2.6.1	Clasificación de las cooperativas.....	27
2.2.6.2	Principios de las Cooperativas.....	28
2.2.7	Normativa regulatoria para Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador	31
2.2.7.1	Metodología y procesos de administración del riesgo de crédito.....	31
2.3	MARCO CONCEPTUAL	32
2.4	IDEA A DEFENDER	35
2.5	VARIABLES.....	35
2.5.1	Variable independiente	35
2.5.2	Variable dependiente	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.3.1	Población	37
3.3.2	Muestra	37
3.3.2.1	Estatificación de la muestra.....	38
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.4.1	Métodos	39
3.4.2	Técnicas de investigación.....	39
3.4.3	Instrumentos de investigación	40
3.4.3.1	Recolección e interpretación de datos	40

3.5	RESULTADOS	40
3.5.1	Resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la Cooperativa. .	41
3.5.2	Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa.	51
3.5.4	Análisis general de resultados.	63
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		64
4.1	DISEÑO DE UN PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI – RIOBAMBA LTDA.,	64
4.2	ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA.....	64
4.2.1	Información general de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.....	64
4.2.1.1	Misión.....	64
4.2.1.2	Visión.....	64
4.2.1.3	Políticas institucionales	65
4.2.1.4	Valores corporativos.....	67
4.2.1.5	Portafolio de productos y servicios	67
4.2.1.6	Organigrama estructural y funcional de la cooperativa.....	68
4.2.1.7	Análisis FODA	70
4.2.1.8	Análisis financiero	75
4.2.1.9	Indicadores financieros – Sistema de Monitoreo PERLAS.....	92
4.3	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	102
4.3.1	Resumen Ejecutivo	102
4.3.2	Objetivo del plan de recuperación de cartera	103
4.3.2.1	Objetivo general	103
4.3.2.2	Objetivos específicos	103
4.3.3	Líneas principales de acción.....	104
4.3.3.1	Desarrollo de los objetivos	105
4.3.4	Modelo operativo de cartera vencida.....	116
CONCLUSIONES		118
RECOMENDACIONES.....		119
BIBLIOGRAFÍA		120
ANEXOS		123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición de la Población	37
Tabla 2: Distribución de la muestra	38
Tabla 3: Tiempo de ser socio de la COAC.....	41
Tabla 4: Solicitud de préstamos en la COAC	42
Tabla 5: Tipo de crédito solicitado.....	43
Tabla 6: Rango del monto adquirido por préstamo	44
Tabla 7: Plazo para la cancelación del préstamo	45
Tabla 8: Tipo de garantía para acceder a crédito	46
Tabla 9: Motivo de la solicitud de crédito	47
Tabla 10: Crédito destinado al motivo solicitado	48
Tabla 11: Número de personas atrasadas con cuotas de crédito.....	49
Tabla 12: Motivo de atraso en las cuotas.....	50
Tabla 13: Entorno laboral	51
Tabla 14: Productos y servicios encaminados a las necesidades de la ciudadanía.....	52
Tabla 15: Gestión de cobro realizada adecuadamente en la COAC	53
Tabla 16: Influencia de riesgo por parte de la cartera vencida	54
Tabla 17: Tiempo promedio en el retraso de pago del crédito	55
Tabla 18: Número de clientes que disponen cartera vencida.....	56
Tabla 19: Grado de afectación a la rentabilidad la cartera vencida	57
Tabla 20: Índices de rentabilidad reflejada en la utilidad real	58
Tabla 21: Análisis anual de la rentabilidad con respecto al capital.....	59
Tabla 22: Incremento de la utilidad año tras año.....	60
Tabla 23: Pérdidas económicas a causa de cartera vencida.....	61
Tabla 24: Reducción de la cartera vencida mediante un plan.....	62
Tabla 25: Productos y servicios de la COAC Mushuk Pakari Ltda.	67
Tabla 26: Análisis FODA de la COAC Mushuk Pakari Ltda.	70
Tabla 27: Calificación de la ponderación F.I. & F.E.	71
Tabla 28: Matriz de valoración de factores internos	72
Tabla 29: Matriz de valoración de factores externos	73
Tabla 30: Matriz de correlación	74
Tabla 31: Análisis horizontal del Balance general.....	75

Tabla 32: Análisis horizontal del Estado de Ganancias y pérdidas	80
Tabla 33: Análisis vertical del Balance general	84
Tabla 34: Análisis vertical del Estado de ganancias y pérdidas	88
Tabla 35: Indicadores de Protección	92
Tabla 36: Indicadores de Estructura financiera.....	93
Tabla 37: Indicadores de Rendimientos y costos	95
Tabla 38: Indicadores de Liquidez	98
Tabla 39: Indicadores de Calidad de los Activos	99
Tabla 40: Indicadores de Señales de crecimiento	100
Tabla 41: Línea de acción del objetivo específico 1	104
Tabla 42: Línea de acción del objetivo específico 2	104
Tabla 43: Línea de acción del objetivo específico 3	105
Tabla 44: Línea de acción del objetivo específico 4	105
Tabla 45: Ejecución del objetivo específico 1	105
Tabla 46: Ejecución del objetivo específico 2	108
Tabla 47: Ejecución del objetivo específico 3	111
Tabla 48: Ejecución del objetivo específico 4	112
Tabla 49: Cuadro de Mando Integral de la cartera vencida en la COAC	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de planes según su nivel jerárquico.....	9
Figura 2: Clasificación de planes según su uso	10
Figura 3: Clasificación de planes según su periodo de tiempo.....	10
Figura 4: Tipo de cartera.....	14
Figura 5: Clasificación del crédito.....	15
Figura 6: La negociación en la recuperación de cartera de crédito.....	17
Figura 7: Estructura del plan de cartera de crediticia	20
Figura 8: Métodos de análisis financiero	22
Figura 9: Indicadores financieros más utilizados	23
Figura 10: Proceso de cobranza en el tiempo	25
Figura 11: Número de cooperativas por segmentos y nivel.....	28
Figura 12: Tiempo de ser socio de la COAC	41

Figura 13: Solicitud de préstamos en la COAC	42
Figura 14: Tipo de crédito solicitado	43
Figura 15: Rango del monto adquirido por préstamo.....	44
Figura 16: Plazo para la cancelación del préstamo.....	45
Figura 17: Tipo de garantía para acceder a crédito	46
Figura 18: Motivo de la solicitud de crédito.....	47
Figura 19: Crédito destinado al motivo solicitado.....	48
Figura 20: Número de personas atrasadas con cuotas de crédito	49
Figura 21: Motivo de atraso en las cuotas	50
Figura 22: Entorno laboral.....	51
Figura 23: Productos y servicios encaminados a las necesidades de la ciudadanía	52
Figura 24: Gestión de cobro realizada adecuadamente en la COAC	53
Figura 25: Influencia de riesgo por parte de la cartera vencida.....	54
Figura 26: Tiempo promedio en el retraso de pago del crédito.....	55
Figura 27: Número de clientes que disponen cartera vencida	56
Figura 28: Grado de afectación a la rentabilidad la cartera vencida	57
Figura 29: Índices de rentabilidad reflejada en la utilidad real	58
Figura 30: Análisis anual de la rentabilidad con respecto al capital	59
Figura 31: Incremento de la utilidad año tras año	60
Figura 32: Pérdidas económicas a causa de cartera vencida	61
Figura 33: Reducción de la cartera vencida mediante un plan	62
Figura 34: Estructura orgánica de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.	68
Figura 35: Organigrama funcional de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.	69
Figura 36: Variación de las cuentas principales del balance general	77
Figura 37: Variación de las cuentas principales del activo.....	78
Figura 38: Variación de las cuentas principales del pasivo	78
Figura 39: Variación de las cuentas principales del patrimonio.....	79
Figura 40: Variación de las cuentas de ingresos.....	81
Figura 41: Valores de las cuentas de gastos	83
Figura 42: Estructura del balance general.....	86
Figura 43: Composición del activo	86
Figura 44: Composición del pasivo en comparación al activo	87
Figura 45: Composición del patrimonio en comparación al activo	88
Figura 46: Composición del Estado de Ganancias y Pérdidas.....	90

Figura 47: Composición de los ingresos	90
Figura 48: Composición de los gastos en comparación a los ingresos	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada al personal de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.	124
Anexo B: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.....	126
Anexo C: Registro Único de Contribuyentes – Sociedades	128
Anexo D: Estados financieros del año 2015	130
Anexo E: Estados financieros del año 2016	134

RESUMEN

El diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., de la ciudad de Riobamba, tiene como finalidad lograr un manejo eficiente y eficaz de los procesos de crédito, partiendo con las encuestas aplicada a colaboradores y socios de la cooperativa y la observación directa, donde se evidenció a través de la matriz de evaluación de factores externos y evaluación de factores internos el predominio de las debilidades sobre las fortalezas implicando que las oportunidades no se aprovechan de la mejor manera, del mismo modo se realizó un análisis financiero a los periodos 2015 y 2016, con el fin de evaluar la gestión financiera y medir a través de indicadores del sistema de monitoreo de protección, estructura, rendimiento y costo, liquidez, activos improductivos y señales de crecimiento, determinándose incumplimiento e inadecuada recuperación de cartera, descoordinación entre el personal que labora en el departamento de crédito, y falta de personal calificado, por lo que se propone el plan de recuperación de cartera vencida en base a objetivos y acciones a realizar en el proceso de cobranza, como la asignación de responsable de cobranzas, comunicación de cobranza al responsable, política sancionadora por incumplimiento, flujograma de procesos, indicadores de evaluación y registros de procesos para demostrar la efectividad y cumplimiento de los objetivos planificados. Se recomienda gestionar con los directivos de la cooperativa la puesta en práctica del plan de recuperación de cartera y los procesos a desarrollarse por el personal que tiene vinculación con las actividades.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<ADMINISTRACIÓN>. <ECONOMÍA>. <PLAN DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA>. <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a plan recovery cost accounting for the Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., Savings and Credit Cooperative, in Riobamba city, its purpose is to achieve efficient and effective management of credit processes; the survey is applied to collaborators and partners of the cooperative and direct observation where it was evidenced through the matrix of evaluation of external factors and evaluation of internal factors the predominance of the weaknesses on the strengths implying that the opportunities are not taken advantage of in the best way, in the same way, a financial analysis was carried out in the periods 2015 and 2016, in order to evaluate the financial management and measure through indicators of the monitoring system of protection, structure, performance and cost, liquidity, unproductive assets and signs of growth, determining default and inadequate recovery cost accounting, lack of coordination among the staff that works in the credit department, and lack of qualified personnel, therefore it is proposed a plan recovery cost accounting, it based on objectives and actions to be carried out in the collection process, such as the allocation of responsible for collection, communication of collection to the responsible, sanctioning policy for non-compliance, flowchart of processes, evaluation indicators and process records to demonstrate the effectiveness and fulfillment of the planned objectives. It is recommended to manage with the directors of the cooperative the implementation of the plan recovery cost accounting and the processes to be developed by the personnel that has links with the activities.

Key words:<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>

<ADMINISTRATION> <ECONOMY> <PLAN RECOVERY COST ACCOUNTING>
<RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basó en el diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, el mismo que fue elaborado con la finalidad de lograr un manejo eficiente y eficaz de los procesos de recuperación de cartera vencida en la entidad.

Para el desarrollo de la presente investigación se estructuró por capítulos, a continuación se detallan cada uno de ellos:

Capítulo I: Comprende aspectos generales de la investigación, los cuales constituyen: El problema el mismo que se compone de: Antecedentes del problema; formulación del problema y delimitación, la Justificación del problema que se compone de: Justificación teórica, metodológica, académica y práctica, finalmente tenemos los objetivos: general y específicos que se pretenden alcanzar con el estudio de investigación.

Capítulo II: El segundo capítulo trata sobre el marco teórico el cual se compone de: Antecedentes investigativos concernientes al tema de investigación; Fundamentación teórica la cual trata información literaria que se necesita para el desarrollo del trabajo de investigación; El marco conceptual que contiene términos y conceptos utilizados en la investigación y finalmente la idea a defender.

Capítulo III: Este es un capítulo de mucha importancia como cada uno de los que componen la investigación, debido a que es el cual traza las directrices de cómo se va a desarrollar el trabajo investigativo, siendo el Marco metodológico que a su vez se compone de: Modalidad de investigación, población de la investigación, tipo de investigación, la población y muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo investigativo, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaran en la recopilación de información referente al objeto de estudio, así también para el análisis e interpretación de los resultados que se obtienen de los diferentes procesos en el desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo IV: Se desarrolla la propuesta que consiste en el diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, la misma que brindará soluciones a la problemática planteada.

Por último se establecerán las conclusiones y recomendaciones, las mismas ayudarán a dar una solución a los objetivos planteados.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las cooperativas de ahorro y crédito, se enfrentan a retos derivados de su existencia en un entorno de continuo cambio que reconfigura los escenarios políticos, sociales y económicos donde actúan.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., es una organización dedicada a la captación y otorgamiento de créditos financieros que no cuenta con un plan de recuperación de cartera para desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos, y las oportunidades cambiantes del mercado financiero. Esto por el riesgo de pérdida de liquidez que es provocado por la inadecuada recuperación de cartera llevando a la entidad a una insolvencia financiera.

Las funciones de captación y colocación de recursos económicos en la cooperativa se encuentran centralizadas en un solo departamento (departamento de crédito), lo que no ha permitido un retorno oportuno de las obligaciones crediticias. El personal que labora en este departamento, no es suficiente para la alta demanda de préstamos, puesto que en la actualidad la institución no cuenta con personal suficiente para los tres tipos de créditos que ofrece la institución y a la vez realiza actividades de cobranza.

En la Cooperativa se evidencia una inadecuada estructura administrativa financiera, debido a factores como:

- ✓ *Descoordinación entre el personal que labora en el departamento de crédito.*
- ✓ *Falta de manual de funciones que indica las normas y tareas a desarrollar cada funcionario en sus actividades diarias.*
- ✓ *Falta de personal calificado.*

Esto ha ocasionado que la gestión de cobranzas incremente de manera paulatina, generando inoperancia en el control de los créditos otorgados, ya que las operaciones de

crédito no se están concediendo bajo un proceso definido, lo cual tiene como efecto créditos vencidos, desatando altos niveles de morosidad en la cooperativa, lo que afecta notablemente los balances presentados ante los organismos de control.

En atención a la problemática, surge la necesidad de realizar un plan *de recuperación* de cartera que permita establecer estrategias para mantener un control de los créditos otorgados y que se manejen de una forma correcta su colocación y por ende su recuperación y a la vez contar con herramienta administrativa y financiera.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál será el efecto en la realización del diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, encaminada a la obtención de rentabilidad empresarial?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se delimitara de acuerdo a los siguientes aspectos:

a) Delimitación de contenido:

- ✓ Campo: Administración
- ✓ Área: Créditos y Cobranzas
- ✓ Aspecto: Plan de recuperación de cartera

b) Delimitación Espacial:

- ✓ Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito *Mushuk Pakari* – Riobamba Ltda.
- ✓ Provincia: Chimborazo
- ✓ Cantón: Riobamba

c) Delimitación Temporal:

- ✓ La investigación se realizará durante los meses de enero a abril del 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La aplicación de este tema de investigación es de gran importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., ya que una de sus actividades principales es la otorgación de créditos y su recuperación, permitiendo establecer un proceso definido en base a estrategias para que todos los colaboradores manejen un mismo lenguaje en relación a los procesos de esta forma mantener una cartera de crédito sana.

1.2.1 Justificación teórica

El presente diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., con base en las diferentes teorías existentes sobre planificación estrategia, y que han sido empleadas por varios autores a través de los años, las cuales permitirán el desarrollo del proyecto de investigación simplificando la elaboración del mismo.

1.2.2 Justificación Metodológica

Desde la perspectiva metodológica el presente trabajo de investigación justifica su realización a través de la aplicación y aprovechamiento de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, de tal manera que permita obtener información veraz, oportuna y confiable para el diseño de un plan de recuperación de cartera en la COAC Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., convirtiéndose en referente para otras cooperativas o entidades financieras que estén atravesando la misma problemática.

1.2.3 Justificación Académica

De igual forma la presente investigación posee justificación académica ya que se pondrá en práctica los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas durante toda la carrera, permitiendo la elaboración de un diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., además será la oportunidad de aplicar y obtener conocimientos fruto de la experiencia y la vida real.

1.2.4 Justificación Práctica

La presente investigación es importante porque abarca un área crítica de la cooperativa Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., como es el área de crédito y cartera vencida, razón que ha limitado la rentabilidad de la institución y con ella su correcto desenvolvimiento y funcionamiento.

Además resulta de gran utilidad porque permitirá recuperar la confianza de los socios e inversionistas y con ella el posicionamiento en el mercado cooperativo de la ciudad y la provincia, lo que a su vez generará mayor nivel de seguridad, para los nuevos socios y resultados positivos a nivel financiero.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Recuperación de Cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer los fundamentos teóricos acerca de los componentes de un Plan de Recuperación de Cartera que nos permita orientar, dirigir y guiar en la realización del presente trabajo de investigación.
- ✓ Realizar un diagnóstico actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., para conocer el estado actual de los procesos en el área de créditos y cobranzas.
- ✓ Proponer un Plan de Recuperación de Cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., que permita mejorar el control de los créditos otorgados de forma eficiente y eficaz.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Mediante la utilización de varias bases de datos científicas dentro de los límites de nuestro país, se encontraron algunos artículos técnicos y tesis de grado referentes al objeto de estudio que sirven de soporte para al presente trabajo, citándose los siguientes estudios:

Arbitó M. & Medina J. (2015). “Elaboración de una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia de Azuay caso: “Jardín Azuayo”, con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación.”(Tesis). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, manifiesta:

Al desarrollar el presente estudio, partimos desde un sustento legal que está estipulada en la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria y en el Código Orgánico Monetario y Financiero, además de las políticas propias de la cooperativa. Posteriormente se realizó un análisis de la situación actual del portafolio de crédito, con todos estos datos evaluados nos planteamos el método llamado Benchmarking que se basa en la comparación de las mejores prácticas en cuanto a los procesos de trabajo, además de la aplicación de indicadores de gestión, establecidas así dicha metodología. Como estrategias obtenidas tenemos: monitoreo constante del crédito otorgado basado en la calificación del socio; mejorar notificaciones preventivas, operacionales, extrajudiciales y judiciales, para evitar la morosidad uso eficaz de llamadas telefónicas, plan de incentivos por pronto pago, visitas personalizadas para llegar a acuerdos de pago.

Rodríguez M. (2015). “Recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “unión Popular de la Ciudad de Ambato en el año 2013”. (Tesis). Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, manifiesta:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda., requiere de forma inmediata la aplicación de un modelo estratégico a través del cual se definan los procesos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para disminuir el riesgo crediticio, recuperar la

cartera vencida y mejorar la rentabilidad. Los procedimientos y políticas aplicados en la gestión de cobranzas deben ser revisados de tal forma que ofrezcan las garantías necesarias para la recuperación de cartera, de modo que se disminuye el tiempo de retraso en los pagos y con ello el número de clientes con cartera vencida.

Acosta J. & Gualpa N. (2014). “Diseño de un sistema de control para disminuir la cartera vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en el cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, controladas por el MIES, para el ejercicio económico 2012”. (Tesis). Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, manifiesta:

Razón suficiente para proponer a través de este tema una guía que permita conocer y evaluar la concesión del crédito, así como la recuperación de la cartera de crédito para de esta manera poner en práctica acciones correctivas que deben asumirse, esto permitirá que las decisiones para la concesión y recuperación de los réditos sean analizadas bajo un criterio que garantice calidad en la obtención de resultados por parte de la administración. La aplicación del sistema permitirá determinar la factibilidad de un proceso adecuado de concesión y recuperación de la cartera, contribuyendo con los funcionarios y administradores al dotarlos de esta herramienta, lo cual les facilitará tomar decisiones acerca de si es ventajoso o no por el MIES, así como el de satisfacer las necesidades de los socios y clientes.

Pozo A. (2014). “Plan de contingencia en la cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.; de Tulcán, y el riesgo de liquidez”. (Tesis). Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, manifiesta:

Esta investigación nació como un diagnóstico de las deficiencias de liquidez experimentadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., por la aplicación de un plan de contingencia inadecuada que le dificulta el desarrollo normal de sus operaciones. El plan de contingencia se enfoca en la solicitud de un crédito exterior el cual permitirá a la cooperativa tener la liquidez suficiente para cubrir las obligaciones financieras con los socios, también se realizará la captación de nuevos clientes mediante las redes sociales como el Facebook y se realizará la recuperación de cartera vencida.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan

Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: Lineamientos, Prioridades, Estrategias de acción, Asignación de recursos, Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para *alcanzar metas y objetivos* propuestos. (Ander-Egg, 1983)

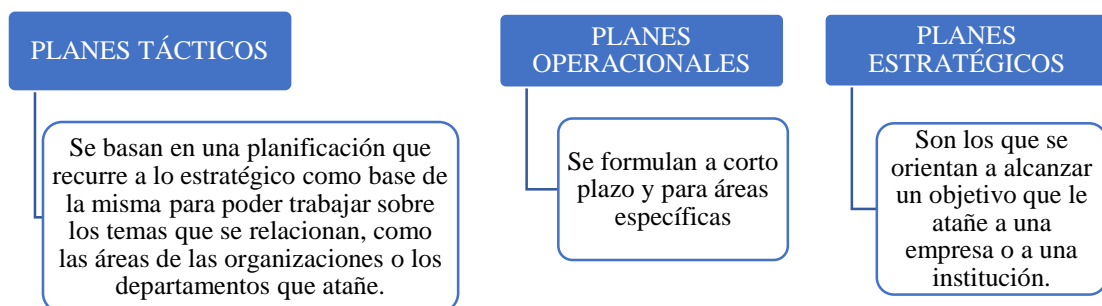
“Un plan se define como la intensión y proyecto de hacer algo.” (Ordaz, 2005)

De las citas anteriormente descritas se puede manifestar que un plan es un instrumento dinámico, en el cual se contempla una serie de pasos que busca alcanzar un fin, sujeto a modificaciones en función de evaluaciones periódicas de sus resultados.

2.2.1.1 Tipos de planes

Los tipos de planes, se obtienen a partir de programas y de ideas para poder prever, programar u organizar. Para lograrse se establecen los objetivos, la forma, el medio, el lugar y quién lo llevará a cabo. Estos a su vez se llevan de distintos modos dependiendo de su clasificación. Los tipos de planes se pueden clasificar de acuerdo a su nivel jerárquico en: tácticos, operativos o estratégicos. (Ander-Egg, 1983)

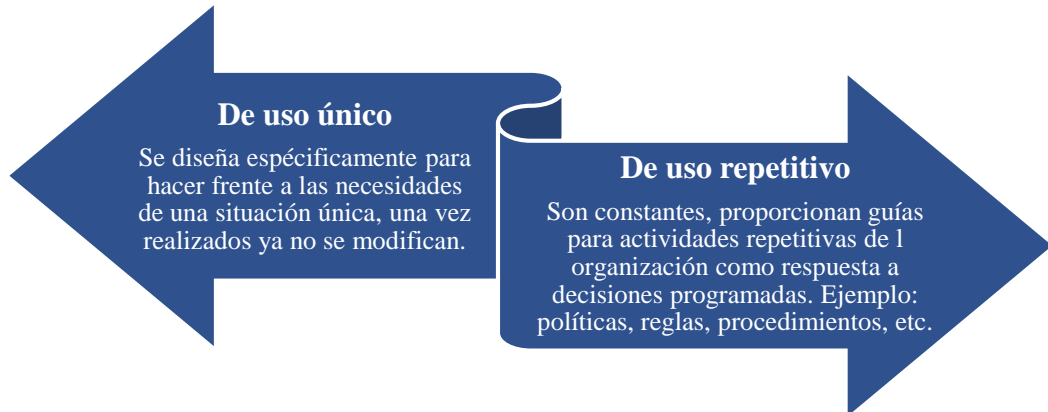
Figura 1: Clasificación de planes según su nivel jerárquico



Fuente: Clínica empresaria- Gerardo Saporosi

Los planes también se clasifican por su uso:

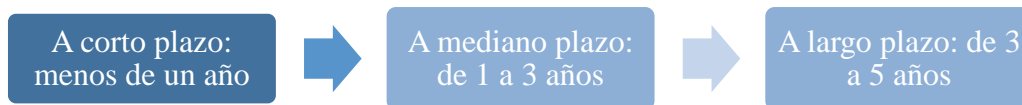
Figura 2: Clasificación de planes según su uso



Fuente: Clínica empresaria- Gerardo Saporosi

Además se clasifican por su periodo de tiempo:

Figura 3: Clasificación de planes según su periodo de tiempo



Fuente: Clínica empresaria- Gerardo Saporosi

Desde otra perspectiva, existen clases de planes:

- a) Plan operativo
- b) Plan operativo anual (POA)
- c) Programa anual de trabajo
- d) Plan de acción
- e) Plan de trabajo
- f) Plan de investigación

2.2.1.2 Planificación estratégica

“Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización” (Korler & Armstrong, 2013)

Para (Serna, 1999),” la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los recursos de acción para alcanzar dichos objetivos.”

“La planificación estratégica es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización.” (Chiavenato, 2010)

De lo antes citado, se puede decir que la planificación estratégica es el proceso continuo que se emplea para la toma de decisiones, implicando riesgos futuros en razón de los resultados deseados.

2.2.1.3 Característica de la planificación estratégica

(Lerma & Bárcena, 2012), presenta las características que deberá tener un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se presenta:

- a) Es cuantitativo.-** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- b) Es temporal y actualizable.-** ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- c) Es flexible.-** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- d) Está orientado a futuro.-** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- e) Es normativo.-** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

- f) Es integrador.-* Tanto a obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- g) Es creíble.-* Necesita plantear meta que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- h) Es sencillo.-* Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más practico posible. (p.32-33).
- i) Es evaluativo.-* Da pie a la retroalimentación.

2.2.1.4 Ciclo de la planificación estratégica

La (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) menciona que el ciclo de planificación institucional comprende tres fases:

- a. Formulación del plan.-* Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificadas.
- b. Implementación del plan.-* Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaborados.
- c. Seguimiento y Evaluación.-* Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución. (p.12).

2.2.1.5 Pasos para la planificación institucional

Según la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) el proceso de planificación institucional involucra el desarrollo de los siguientes pasos:

- 1. Descripción y diagnóstico institucional.-* Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.

2. **Análisis Situacional.-** Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece.
3. **Declaración de elementos orientadores.-** La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.
4. **Diseño de estrategias, programas y proyectos.-** Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección que indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden formularse para lograr un objetivo. Esta fase permite identificar el conjunto de acciones, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos y por ende, al cumplimiento de la política pública y la determinación de recursos requeridos para este fin.
5. **Programación Plurianual y Anual de la política pública.-** La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. En este instrumento se plasma las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un periodo de gobierno (4 años) y la intervención prevista para el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente, se desglosa en ciclos anuales y semestrales respectivamente. El desarrollo de la planificación institucional y su sistematización a través de la formalización de una serie de pasos, que deben estar transversalizados por el enfoque de género, étnico cultura, intergeneracional, de movilidad humana y ambiental, permitirá a cada de una de las entidades públicas contar con una herramienta que clarifica la orientación y el rumbo futuro de la institución, proporcionando una base sólida para la definición de líneas de acción estratégicas y la toma de decisiones.

Como resultado de este proceso, se espera que las organizaciones del sector público estructuren un documento de planificación institucional cuyo alcance llegue hasta la identificación de proyectos, recursos y su programación plurianual y anual.

2.2.2 Cartera

“Conjunto de valores, títulos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito y de sus reservas convertibles y realizables.” (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1995)

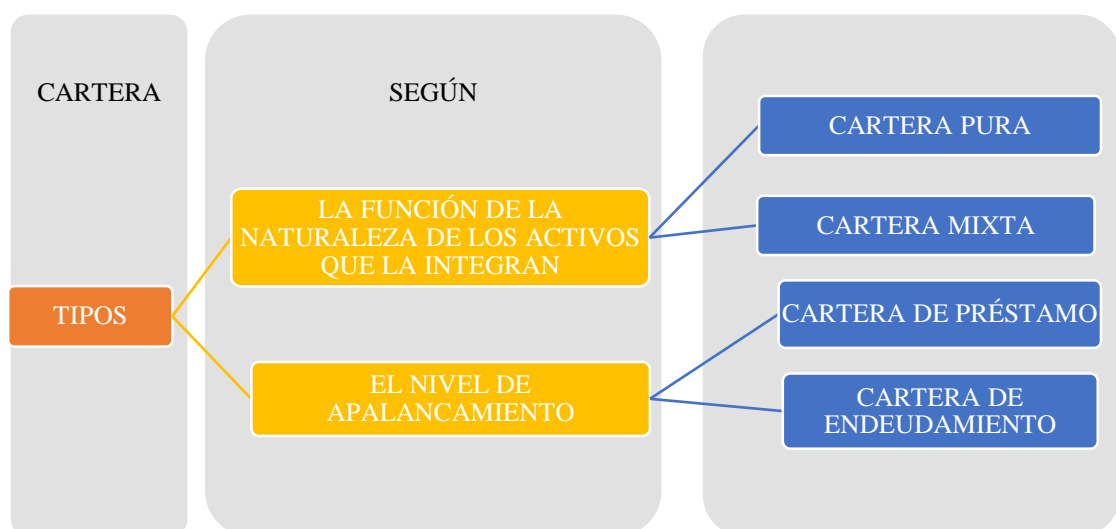
(Godoy & Greco, 2006) Señalan que la “cartera son las partidas de clientes o cuentas por cobrar, y la administración de estas es el sistema que determina la calidad de dicha cartera y crea las políticas de cobro o de préstamo. Tendencia propia de documentos comerciales, conjunto de inversiones financieras”

De las definiciones antes descritas, se puede concluir que la cartera es un activo importante dentro de las empresas, donde la institución otorga créditos a sus clientes para incrementar su rentabilidad para la organización.

2.2.2.1 Tipos de cartera

De acuerdo a (Francisco Sogorb Mira, 2017) La cartera se clasifica según la función y el nivel, como se detalla a continuación:

Figura 4: Tipo de cartera



Fuente: Investigación y análisis Financiero

Según la función de la naturaleza que integran las carteras podemos distinguir entre cartera pura y cartera mixta:

- a. Cartera pura: Es aquella que sólo está formada por una única clase de activos, por ejemplo, acciones.
- b. Cartera mixta: Es aquella que combina varias clases de activos, por ejemplo acciones con deuda pública.

Según el nivel de apalancamiento de la cartera, se puede dividir en:

- a. Cartera de préstamo: Es una cartera en la que se tienen una posición larga en el activo libre de riesgo. Se denomina de préstamo por que su construcción implica dinero (invertir) en el activo libre de riesgo.
- b. Cartera de endeudamiento: Es una cartera mixta en la que se tiene una posición corta en el activo libre de riesgo. Este tipo de cartera se produce un apalancamiento o endeudamiento con el activo libre de riesgo.

Dentro de la cartera de préstamo se encuentra el crédito, donde existe la calificación de la cartera, siendo este una metodología utilizada por los fideicomisos públicos para conocer el riesgo crediticio asociado a los créditos otorgados por los mismos.

La cartera de crédito se clasifica de acuerdo al recurso de financiamiento; los cuales pueden ser internos y externos; es la operación financiera mediante la cual se registran los créditos otorgados a personas naturales y jurídicas por las instituciones financieras; para lo que fue concebido, como se detalla a continuación:

Figura 5: Clasificación del crédito

CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO		
Tipo	Directos	Un pago de capital e interés al vencimiento.
	Cuotas	Cada cuota paga capital e interés, fijas o reajustables
Destino	Comercial	Destinada a capital de trabajo, compra de mercadería.
	Consumo	Destinada para el uso personal, consumo tarjeta de crédito.
	Vivienda	Destinada para la compra de terreno, casa, construcción.
	Microempresa	Destinada a pequeñas empresas.
Vencimiento	Por vencer	La fecha de vencimiento no llega aún a ya llegada los días necesarios no se cumplen todavía.
	Vencida	Fecha pasada del plazo establecido por la SEPS

Fuente: Investigación y análisis Financiero

2.2.2.2 Administración de la cartera

La administración de cartera es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con pasos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días.

Con la premisa de que la cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario resumir que la administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos. Esto se basa en un control financiero que requiere un manejo basados en indicadores que permitan resultados. Los efectos negativos que un mal manejo de cartera pueden acarrear, por ejemplo, “cartera ociosa”, la cual tiene un alto costo oculto.

El nuevo enfoque de la cobranza se centra en el producto donde los riesgos de comprar o uso pasan a ser tan importantes como sus beneficios potenciales, es decir, un producto mutuamente riesgoso y donde las preguntas del cliente, además de la tasa o cuota, comienzan a ser otras.

- a.* ¿A quién le voy a deber? IMAGEN
- b.* ¿Cómo me va a atender? SERVICIO
- c.* ¿Qué lógica de relación va a desarrollar? RELACIONAMIENTO
- d.* ¡Y la cobranza cumple un rol de señal multiplicadora de todo esto!

Así, la otorgación de un crédito es cada vez más un contrato de relación que la simple obtención de un préstamo de dinero. La cobranza como complemento a la relación implica pasar de una lógica transaccional-monetaria a una lógica servicio-valor.

Es por tal motivo que los componentes de la gestión de cobranza como un servicio implican al producto como centro, que conlleva a los procesos, políticas, atención y contacto.

2.2.3 Recuperación de cartera

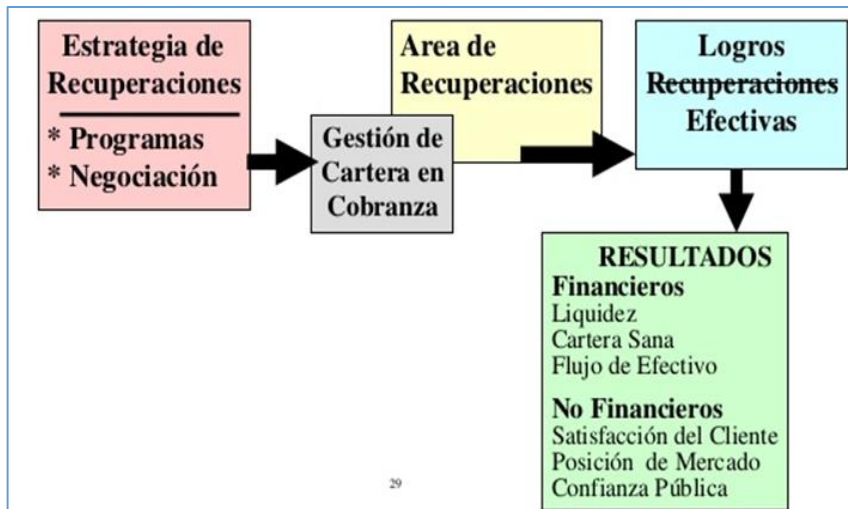
La función de recuperación es ofrecer productos de reestructura en función a la capacidad de pago del acreditado y curar una cuenta. Por otro lado la administración de cartera es un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. (Susano, 2014)

La recuperación de cartera dependen dos factores: por una parte, los recursos que se prestan y se recuperan vuelven a prestarse indefinidamente se está cumpliendo su misión, y por otra parte los recursos provenientes de la cartera, en la medida que pasan los años, forman parte del patrimonio institucional y garantizan la supervivencia de la entidad.

2.2.3.1 Importancia de la recuperación de cartera

Entre los objetivos que debe tener una organización se encuentra el cobro oportuno de productos o servicios prestados, teniendo en cuenta que si no es una de las prioridades de la empresa, ésta podría quebrar o generar pérdidas. (Susano, 2014)

Figura 6: La negociación en la recuperación de cartera de crédito



Fuente: Investigación y análisis Financiero

Una organización no puede sobrevivir sin flujo de efectivo, sin embargo en muchas ocasiones es inevitable no darles crédito a los clientes, por esto es necesario contemplar unas precauciones donde se anticipe el pago oportuno a quienes se les dio el producto o servicio, con el fin de que estos no se retrasen.

Durante el proceso se tendrá en cuenta algunos factores como:

- a.* Conocer con absoluta seguridad el origen y monto de la deuda.
- b.* Lograr que el deudor señale que está dispuesto a pagar la deuda.
- c.* Demostrarle al adeudado con documentos legales el valor que debe cancelar.
- d.* Determinar una fecha hasta el momento en que se realice la cancelación de la deuda.

2.2.4 Plan de recuperación de cartera

“Un plan de recuperación de cartera vencida de una organización, se constituye en un instrumento de ayuda para la toma de decisiones, elaborado a partir del análisis de datos históricos, situación actual y de su evolución”. (Consejo Nacional de la Vivienda, 2002)

“Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.” (Ander-Egg, 1983)

De las definiciones antes mencionadas, se puede concluir que el plan de recuperación de cartera es un instrumento que permite incrementar los ingresos amortiguados por cartera vencida, mediante estrategias de planificación lo que conlleva a un sistema de calificación crediticio adecuado a la empresa y su entorno.

2.2.4.1 Ventajas de un plan de recuperación de cartera

Para (Sanchez, 2012), Entre las ventajas de crear un plan de recuperación de cartera se obtiene lo siguiente:

- a.* Incremento de la rentabilidad de la organización
- b.* Cumplimiento de los objetivos organizacionales
- c.* Disminución del riesgo crediticio
- d.* Eficiente planeación estratégica
- e.* Adecuada evaluación en el proceso de crédito.

2.2.4.2 Gestión de cobranzas

La cobranza es un importante servicio que permite el mejoramiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”, es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. (Aznar, 2002)

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada proceso.

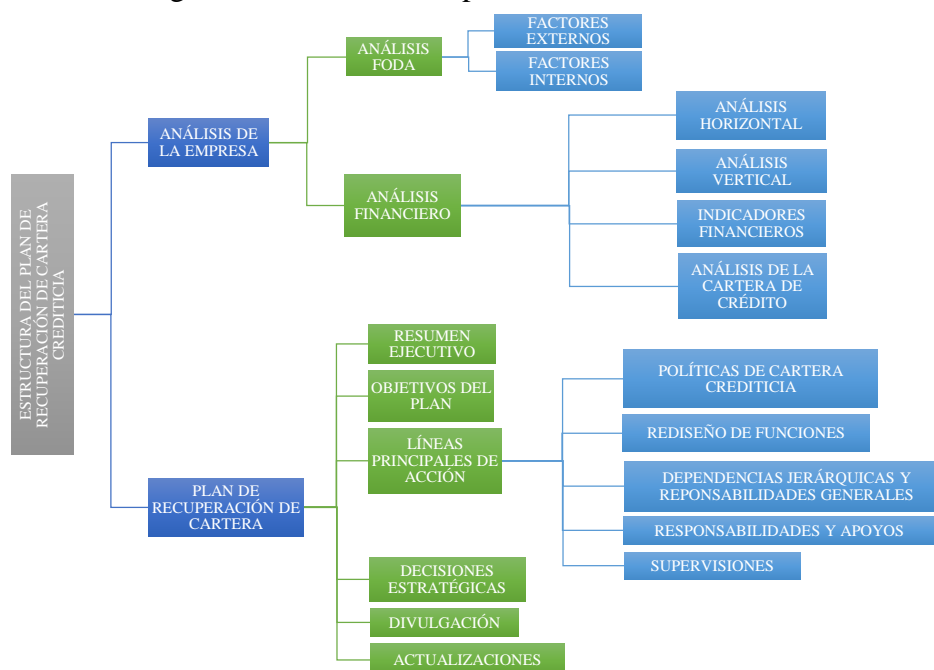
Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación:

- a. **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
- b. **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- c. **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- d. **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- e. **Obtención de compromiso de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? La institución financiera debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?

- f. **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago.
- g. **Registro de acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- h. **Seguimiento del caso:** ¿conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- i. **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- j. **Definiendo los créditos “perdida”:** Es importante también que la entidad financiera defina claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir – cuando la gestión de cobranza ha finalizado..

2.2.4.3 Estructura de un plan de recuperación de cartera crediticia

Figura 7: Estructura del plan de cartera de crediticia



Fuente: (Caaptres, Asesores y Consultores empresariales, 2017)

Para la estructura del plan de recuperación de cartera crediticia, se requiere realizar la siguiente estructura:

A. Análisis de la situación de la empresa: El análisis de la situación es una base fundamental de toda intervención racional, donde se estudia los datos pasados, presentes que proporciona una base para seguir el proceso de punto de equilibrio. Uno de los propósitos fundamentales del análisis de la situación se encuentra que identifica y analiza tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de estrategias. De acuerdo a la empresa se realizan los diferentes análisis como: análisis FODA, análisis financiero y el análisis minucioso de la cartera de crédito; siendo este el activo eje de la actividad principal de las cooperativas y depende directamente para su funcionamiento. (Fernández, 2009)

a. Análisis FODA: Permite plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas. El objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas. (González, 2005)

En los factores internos se deben examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular estrategias, incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, la evaluación de los recursos humanos y financieros, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

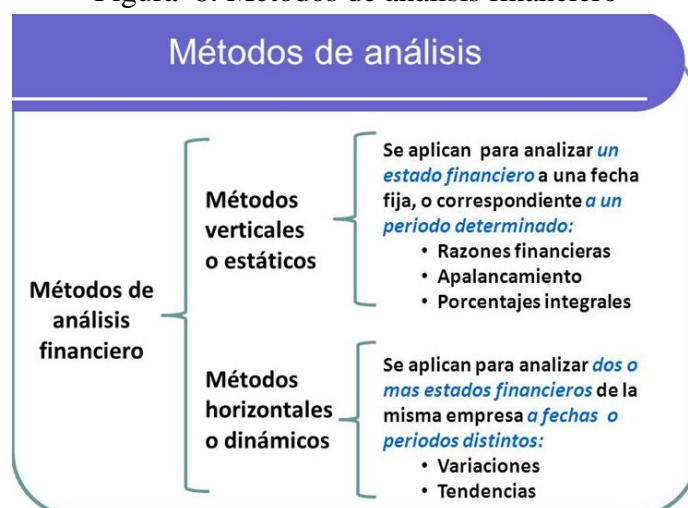
En los factores externos se evalúa las oportunidades y amenazas, centrándose en valores económicos, sociales, políticos legales, demográficos y geográficos. Al mismo tiempo debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y de igual manera otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

b. Análisis financiero: El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. Por lo que el análisis financiero busca proporcionar los datos más sobresalientes de forma concreta del estado financiera tanto actual como de años anteriores para obtener de ser necesaria una comparación, así poder tomar de decisiones que resulten benéficas para la empresa. Entre las herramientas a utilizar para el análisis financiero son el análisis horizontal y vertical, indicadores financieros y el análisis a la cartera de crédito. (Weston, 1996)

Los análisis horizontal y vertical consisten en determinar el peso proporcional; en porcentaje; que tienen cada cuenta dentro del estado financiero analizado, permitiendo obtener la estructura de los estados financieros.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Mientras que el análisis vertical determina su composición en cuanto al mismo año en cuanto al porcentaje que corresponde a cada una de las cuentas principales.

Figura 8: Métodos de análisis financiero

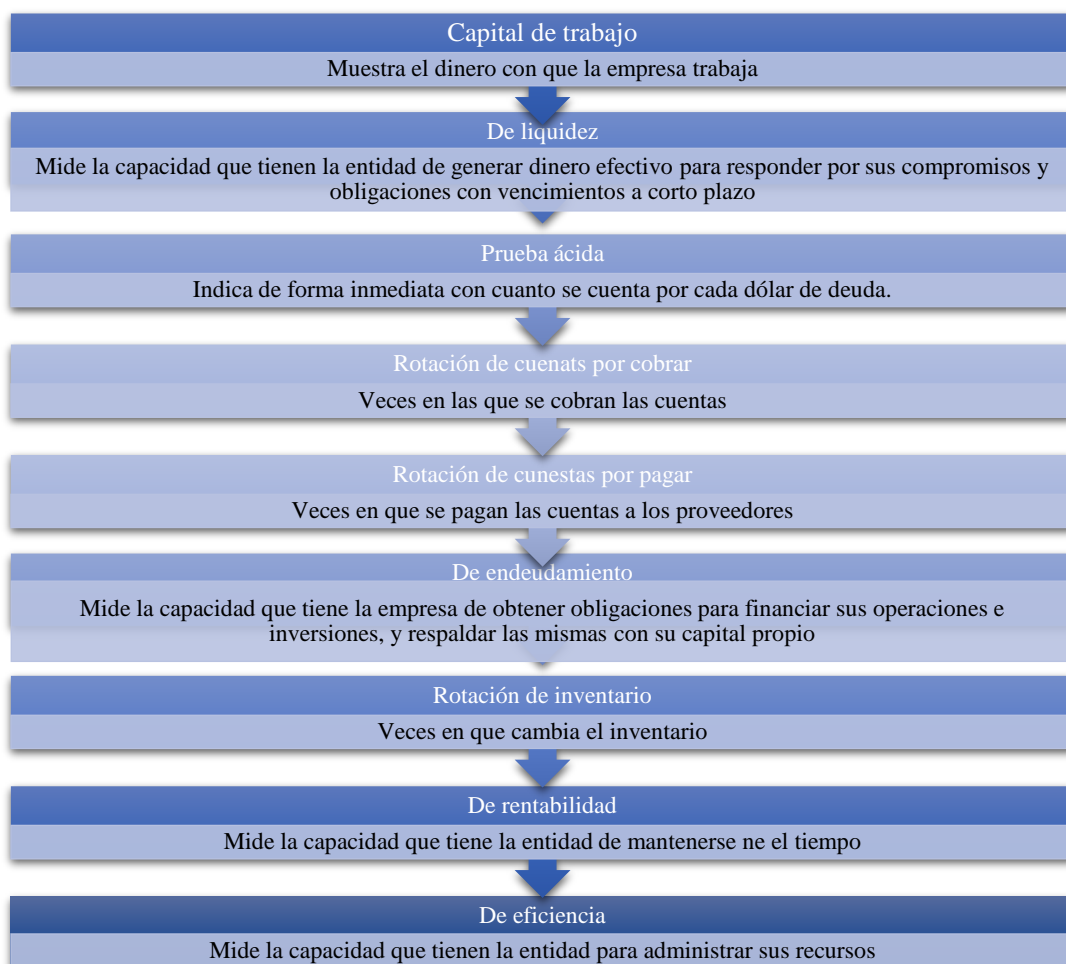


Fuente: Cursos de Administración financiera (2016)

Los indicadores financieros son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad,

la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información general. Los más comunes que son:

Figura 9: Indicadores financieros más utilizados



Fuente: (Estupiñan, 2006)

El análisis de la cartera de crédito Es una evaluación que se realiza de forma exhaustiva de la cuenta principal de una entidad financiera; ya que es la naturaleza del giro del negocio y la importancia radica en que dicha cartera no se transforme en morosa; a través de métodos existentes.

Entre los métodos más utilizados para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se encuentra el Método PERLAS, el cual fue creado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Perlas es un sistema de monitoreo compuesto de 46 indicadores financieros cuantitativos que facilitan el análisis e interpretación integral de la condición

financiera de cualquier COAC, además integra la ideología social con una mentalidad cooperativa que ayuda a mantener un equilibrio y armonía entre sí compuesto por seis categorías de acuerdo a sus siglas:

1. P Protección
2. E Estructura financiera
3. R Rendimiento y Costos
4. L Liquidez
5. A Activos improductivos
6. S Señales de expansión.

B. Plan de recuperación de cartera: De aquí parte el desarrollo del modelo propuesto del plan de recuperación de cartera.

a. Resumen ejecutivo: Según (García, 2004), indica que en el primer punto es el sumario ejecutivo, ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de recuperación de cartera, por lo que hay que realizarlo al final. Se recomienda no pasar más de 2 páginas y deberá al menos los siguientes aspectos:

- Descripción del modelo de negocio, es decir, describir nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.
- Un resumen del equipo organizador encargado del proyecto.
- Un resumen de datos significativos del mercado, como el tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.
- Análisis de las diferentes áreas que abarca el proyecto
- Un cuadro resumen del aspectos financieros
- Un resumen final en el que se mencionen los riesgos de la empresa y sus contramedidas.

b. Objetivos del plan: Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, “buscar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan detallado. (Chiavenato, 2010)

- c. **Líneas principales de acción:** en esta parte del desarrollo del plan, se proponen específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de recuperación de cartera, se definen el o cuales campos se verán influenciados con la ejecución del plan. (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1995)

Las políticas de cartera crediticia son procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas. Los procedimientos estandarizados de cobranza incluyen el envío de cartas que con severidad creciente requieren el pago, hacer llamadas telefónicas, entregar las cuentas por cobrar a una agencia externa de cobradores, o entablar una demanda civil. El proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de los gastos, pero se necesita por lo menos alguna firmeza para prevenir una prolongación indebida del periodo de cobranza y para minimizar las perdidas resultantes.

Figura 10: Proceso de cobranza en el tiempo



Fuente: Cursos de Administración financiera (2016)

El rediseño de funciones es una metodología para dar respuestas a distintas situaciones emergentes de las empresas tales como; corrección de deficiencias en el proceso, reestructuración en respuesta a un cambio externo, búsqueda de mejora continua, estructuración de un nuevo proceso, etc.

Las dependencias jerárquicas - responsabilidades y apoyo forman parte del manual de funciones y procedimientos, siendo un documento administrativo de control interno que detalla funciones a fin de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, honradez y eficiencia en el desempeño de sus funciones, además

facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa y su respectiva jerarquía; identificando el área y departamento al que pertenece.

Las supervisiones es la fiscalización de las actividades antes establecidas para mejorar la productividad de los empleados en el uso óptimo de los recursos y obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada, conllevando a un desarrollo integral del personal.

d. Decisiones estratégicas: Con los resultados del análisis FODA, la empresa deberá definir una estrategia empresarial de acuerdo a los tipos existentes: (Caaptes, Asesores y Consultores empresariales, 2017)

1. Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando la cuota del mercado, ha de buscar clientes que le resulte más rentables y protegerlos.
2. Ofensiva: La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.
3. Supervivencia: La se enfrenta a amenazas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.
4. Reorientación: Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

e. Divulgación: La institución una vez establecido el nuevo plan de recuperación de cartera, debe comunicar a todo el personal de la institución, a través de un cronograma de comunicación interno.

f. Actualizaciones: También se deberá establecer la forma de las actualizaciones de acuerdo a las necesidades que se susciten en el tiempo, de cualquier tipo de ejecución que sea lo más conveniente para la empresa y sus clientes.

2.2.5 Cooperativismo

Según (Miguet, 2003).El cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa.

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias. (Miguet, 2003)

La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio – económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. El cooperativismo se rige por valores y principio basados en el desarrollo integral del ser humano.

2.2.6 Cooperativas

La (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011), define a las cooperativas “como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.”

2.2.6.1 Clasificación de las cooperativas

De acuerdo a la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011). Las cooperativas se clasifican según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a un solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios

1) **Cooperativas de producción:** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

- 2) **Cooperativas de consumo:** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.
- 3) **Cooperativas de servicios:** Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

En cada uno de estos grupos se podrá organizar diferentes clases de cooperativas y establecer diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios.

Figura 11: Número de cooperativas por segmentos y nivel

A. Cooperativas financieras		
Segmento	COAC	%
Segmento 1	476	45,55
Segmento 2	275	26,32
Segmento 3	70	6,7
Segmento 4	39	3,73
Por definir	185	17,70
Total	1.045	100

B. Cooperativas no financieras por tipo					
Tipo	Nivel 1	Nivel 2	Por definir	Total por tipo	%
Consumo	2	7	8	17	0,59
Otros servicios	26	23	40	89	3,08
Producción	169	46	216	431	14,94
Vivienda	219	21	205	445	15,42
Transporte	1.257	128	518	1.903	65,96
Total por nivel	1.673	225	987	2.885	100

Fuente: SEPS, 2013

2.2.6.2 Principios de las Cooperativas

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo.

La (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) señala que las cooperativas, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios:

✓ La búsqueda del buen vivir y del bien común

Las organizaciones de economía popular y solidaria buscan la construcción de una vida armónica, que implica un crecimiento de calidad de vida en directa vinculación y equilibrio con la naturaleza.

Buscan el bien común y no solo el crecimiento económico, fortaleciendo la cultura y sus identidades (Escuela de Economía Social, 2012).

✓ **La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales**

El objetivo de una organización de economía popular y solidaria es dar trabajo a todos sus miembros, lograr el bienestar y el buen vivir de todos. Es decir, el ser humano es primero, antes que el capital.

Tanto en la propiedad como en la gestión, cada socio o miembro tiene iguales aportes. Un socio, tiene un voto. Todos tienen el mismo derecho como personas, y no el capital o dinero que posean en la organización. La autoridad es de todos por lo que el poder se comparte.

Todos son dueños de todo en iguales proporciones. Si la organización tiene cualquier propiedad, ese bien es de todos. En la empresa privada esto no sucede ya que la propiedad sobre los bienes depende de cuánto capital o cuántas acciones tiene cada socio. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

✓ **El comercio justo y consumo ético y responsable**

En las organizaciones de Economía Popular y Solidaria los pequeños productores tienen la posibilidad de comercializar sus productos, de acuerdo a principios éticos que integran criterios económicos, sociales y medioambientales. Se paga al productor un precio justo por su trabajo, para que pueda vivir con dignidad.

El consumo de estos productos se orienta a: satisfacer las necesidades humanas, favorecer una adecuada calidad de vida, actuar tomando en cuenta a las generaciones futuras, considerar el impacto social y medioambiental de los productos que se consumen, racionalizar el uso de los recursos (ISEiurope, 2012).

✓ **La equidad de género; El respeto a la identidad cultural**

Los dos principios anteriores se explican de la siguiente manera:

Las organizaciones de la economía popular y solidaria se constituyen de forma voluntaria y abierta, sin ningún tipo de discriminación (raza, género, religión, cultura...). Las diferencias serán entendidas como un potencial social, para construir un país más equitativo, solidario respetuoso y justo. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

✓ **La autogestión**

Cada uno de los socios de una organización de la economía popular y solidaria tiene el control sobre ella; puede pedir cuentas en el momento que desee, es decir, tiene acceso a toda la información que requiera. También tiene responsabilidad en la gestión, porque todo socio puede realizar cualquier actividad dentro de su organización. Por último, todos y cada uno son corresponsables, porque al ser dueños también son responsables de lo que pasa dentro de la organización. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

✓ **La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas**

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, desarrollan sus actividades con compromiso social, solidario, comunitario y ambiental. Garantizando los derechos de la naturaleza y promoviendo el comercio justo, ético y responsable que promueva el bienestar de sus miembros, la comunidad y las generaciones futuras. También rinden cuentas sobre la actividad y gestión realizada a sus miembros y entidades de control. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

✓ **La distribución equitativa y solidaria de excedentes.**

Los miembros contribuyen y participan de manera equitativa y solidaria controlando de manera democrática el capital de la organización de la economía popular y solidaria. Por lo menos una parte de ese capital constituye el patrimonio de propiedad común de la organización. Los miembros recibirán una compensación limitada, si es que la hay, sobre utilidades y excedentes garantizando la justicia social y económica. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

Además de los principios señalados, las organizaciones de economía popular y solidaria estarán sujetas a valores y principios universales del cooperativismo.

2.2.7 Normativa regulatoria para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador

En base al marco regulatorio de la legislación ecuatoriana, las Cooperativas de Ahorro y Crédito se rigen a la Ley de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones de la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros, que son un conjunto de normas, políticas, procedimientos y mecanismos; de aplicación tanto para el sector público como el privado que conlleva a crear y promover un clima de negocios apropiado, para el correcto desarrollo y funcionamiento en base a normativas vigentes para entidades financieras ecuatorianas.

2.2.7.1 Metodología y procesos de administración del riesgo de crédito

Según las Normas Generales para la Aplicación de La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2003): “Las instituciones controladas deberán contar con un sistema para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente a través de las diferentes metodologías adoptadas por cada entidad para cada modalidad de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito), dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito”.

La administración del riesgo de crédito debe tomar en cuenta la complejidad y el tamaño de la institución siguiendo parámetros de control sobre:

- a.* Estrategia del negocio.
- b.* Límites sobre la exposición al riesgo crediticio, de acuerdo al mercado objetivo al que se dedica la institución financiera.
- c.* Metodologías y procesos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito.
- d.* Criterios óptimos para el otorgamiento de créditos Límites de tolerancia para cartera vencida, fijación de tasas, montos plazos otorgados.
- e.* Sistemas de información oportuna y veraz interna y externa.
- f.* Tratamiento de excepciones.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realice de forma eficiente y eficaz. (P.Robbins & Coulter, 2005)

Administración de riesgos: Sistema de administración que trata de preservar los activos y obtener una situación de control sobre un negocio, contrarrestando los riesgos de posibles pérdidas. (Baxter, 2012)

Cartera: En términos financieros, la cartera de valores es el monto a que ascienden las acciones, obligaciones y demás títulos de propiedad de una persona natural o jurídica en un momento dado. En general, portafolio. (Martínez, 1979)

Cartera de crédito: La cartera de crédito de una entidad financiera comprende todos los préstamos que son concedidos a sus clientes, en base a la actividad a la cual se destinen los recursos e incluyen una clasificación por su vencimiento. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

Cartera por vencer: Es aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 60, 30 o 15 días posteriores a la fecha de vencimiento. (Estupiñan, 2006)

Cartera vencida: Son todos los créditos que han otorgado cualquier entidad financiera y que no han sido pagados por los acreditados en los términos pactados originalmente. (Estupiñan, 2006)

Financiamiento: Es la operación mediante la cual, se modifica las operaciones de un crédito vigente, creándose una nueva operación, siempre que estos créditos se encuentren en una categoría de riesgo de hasta B – 2 Riesgo potencial. (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1995)

Crédito: Es una operación financiera en la cual el prestamista o acreedor entrega una determinada cantidad de dinero al prestatario o deudor, el mismo que se compromete a

devolver dicha cantidad más los interés en el tiempo prefijado. (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1995)

Créditos comerciales: Son aquellos otorgados a sujetos de créditos, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. (Junta bancaria, 2004)

Créditos de consumo: Son aquellos otorgados por las instituciones controladas a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o de pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor. (Junta bancaria, 2004)

Créditos para la Vivienda: Son los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como comerciales. . (Junta bancaria, 2004)

Morosidad: Lentitud, demora, falta de diligencia en el cumplimiento de un deber u obligación. En el ámbito financiero y comercial se conoce como morosa la persona que demora repetidas veces el pago de las obligaciones contraídas. (Brenes, 2013)

Microcréditos: Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala. (Junta bancaria, 2004)

Plan: Serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación. (Diccionario, Definición, 2015)

Proceso Administrativo: Es el proceso de organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas. Los administradores supervisan el uso de todos estos recursos en sus respectivas empresas. (Griffin & Ebert, 2005)

Rentabilidad: La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. (Diccionario , 2014)

Riesgo: Posibilidad de que se produzca un acontecimiento que conlleve a pérdidas materiales. (Diccionario , 2014)

Riesgo de crédito: Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. (Junta bancaria, 2004)

Riesgo de liquidez: Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos. (Junta bancaria, 2004)

Segmento de mercado: Aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas. (Bonta & Farber, 2012)

TIR: “La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.” (Enciclopedia Financiera, 2012)

VAN: “Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.” (Diccionario , 2014)

2.4 IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan de recuperación de cartera para la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá incrementar la rentabilidad de la entidad.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

- ✓ Plan de recuperación de cartera

2.5.2 Variable Dependiente

- ✓ Incremento de rentabilidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación sobre el plan de recuperación de cartera tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo como se muestra a continuación:

Cualitativo porque la investigación desarrollará un análisis de las características particulares de las actividades que ejecuta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., de manera que se pueda determinar la situación actual del mismo y el tipo de gestión crediticia que lleva a cabo en el desarrollo de sus procesos créditos y cobranzas, de forma que permitan diseñar estrategias adecuadas.

Y cuantitativo porque en base a datos numéricos se podrá valorar y examinar de una forma adecuada cada uno de los procesos que ejecuta la Cooperativa en base a los resultados estadísticos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del trabajo de titulación, se utilizará los siguientes tipos de investigación:

- ✓ **Investigación de Campo.-** Para el presente proyecto se aplicará la investigación de campo ya que se requiere visitas constantes a las instalaciones de la COAC Mushuk Pakari y la relación directa con sus miembros para la recopilación de información necesaria.

- ✓ **Investigación descriptiva.-** La investigación también hará uso de la investigación descriptiva porque permite destacar e identificar las principales características de los procesos y actores directos que son parte de la COAC Mushuk Pakari utilizando fichas de trabajo y encuestas, las cuales permitirán el obtener información y conocimiento sobre la situación actual de la institución.

- ✓ **Investigación bibliográfica – documental.-** El presente proyecto tendrá también apoyo de la investigación bibliográfica o documental ya que se utilizarán referencias bibliográficas de diferentes autores enfocados en temas sobre planificación estratégica y modelos de gestión, que servirá como fuente teórica - conceptual y que dará sustento a la elaboración de estrategias y evaluación de metas y objetivos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para el estudio del presente trabajo de investigación, la población estará integrada de la siguiente manera:

Tabla 1: Composición de la Población

Estratos	Frecuencia	%
Clientes actuales	1277	98.99
Personal administrativo y operativo	13	1.01
Total	1290	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

3.3.2 Muestra

Para la realización del presente trabajo de investigación se procederá a aplicar las diferentes técnicas y métodos en base a la siguiente fórmula:

Fórmula

$$n = \frac{z^2 N(P)(Q)}{E^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)}$$

En donde:

Z = Margen de Confiabilidad. **(1,96)**

P = Probabilidad de ocurrencia. **(0,50)**

Q = Probabilidad de no ocurrencia. **(0,50)**

E = Error Muestral. **(5%; 0,05)**

N = Población o universo de estudio. **(1290)**

(N-1) = Factor de correlación.

Aplicación de la fórmula de la muestra

Z= 1.96

P= 0.50

Q= 0.50

E= 0.05

N= 1290

(N-1)= (1290- 1)

$$n = \frac{1.96^2(1290)(0,5)(0,50)}{0,05^2(1290 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 296.19$$

$$n = 297 \text{ (Encuestados)}$$

Una vez aplicada la fórmula de la muestra para un universo finito se totaliza una población de análisis de 1290 unidades de análisis a los cuales realizaremos las encuestas a 297 de ellos divididos en sus alternativas.

3.3.2.1 Estatificación de la muestra

Para conocer el número exacto de cada uno de los segmentos de la muestra, se pasa a dividir en partes de acuerdo al porcentaje de participación de la muestra, seleccionando una muestra por cada segmento, como se demuestra a continuación:

Tabla 2: Distribución de la muestra

Alternativa	%	Frecuencia a encuestar
Clientes actuales	98,99%	294
Personal administrativo y operativo	1,01%	3
Total	100%	297

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con la finalidad de recolectar y analizar la información referente al tema de investigación se requiere utilizar métodos y técnicas que permitan la recolección para posteriormente analizar la información que se ha obtenido, para de esta manera alcanzar los objetivos de la investigación, por tal motivo se dispondrá de los siguientes métodos y técnicas:

3.4.1 Métodos

- ✓ **Método Deductivo.-** En el presente proyecto de investigación aplicará el método deductivo debido a que partiremos de conceptos y definiciones que nos permitirán fortalecer nuestro conocimiento de manera teórica, respecto a los pasos y elemento necesarios para la elaboración de un plan de recuperación de cartera.
- ✓ **Método Inductivo.-** El método inductivo hará referencia a la observación, análisis de características particulares y el registro de todos los hechos identificando de esta manera problemas relevantes para llegar a soluciones factibles.
- ✓ **Método Analítico – Sintético.-** Esta investigación utilizará el método analítico – sintético porque permitirá conocer la situación actual de la COAC Mushuk Pakari-Riobamba Ltda., logrando comprender aspectos que pueden formar parte o ser una causa del problema y de esta forma buscar la solución.

3.4.2 Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaran para la recopilación de la información son:

- ✓ **Encuesta.-** Se aplicará al personal que labora en el área de créditos y cobranzas de la COAC Mushuk Pakari, por medio de cuestionarios previamente diseñados para la obtención de información necesaria para el plan de recuperación de cartera.
- ✓ **Observación Directa.-** Se aplicará al momento del levantamiento de la información en el lugar donde se desarrollan las actividades diarias, lo que posibilitará conocer los fenómenos involucrados directamente con el tema de estudio.

3.4.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos a utilizarse para la elaboración del trabajo de investigación serán:

- ✓ **Cuestionarios:** Preguntas pre-elaboradas para obtener información relevante mediante encuesta.

- ✓ **Fichas de Observación:** Se registrará la información obtenida de las personas que intervinieron en las entrevistas para el desarrollo de esta investigación.

3.4.3.1 Recolección e interpretación de datos

Para llegar a la interpretación de datos se apoyó de Microsoft Office, donde se utilizará los programas Word, Excel y Power Point, para la elaboración del informe y el procesamiento de los datos, con exposiciones gráficas y de tablas.

3.5 RESULTADOS

Esta investigación es realizada mediante cuestionario estándar aplicado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., y a los clientes actuales de dicha entidad, considerándose como información primaria e importante para conocer aspectos relevantes del sujeto investigado.

3.5.1 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

1. ¿Qué tiempo es parte de la Cooperativa Mushuk Pakari Ltda.?

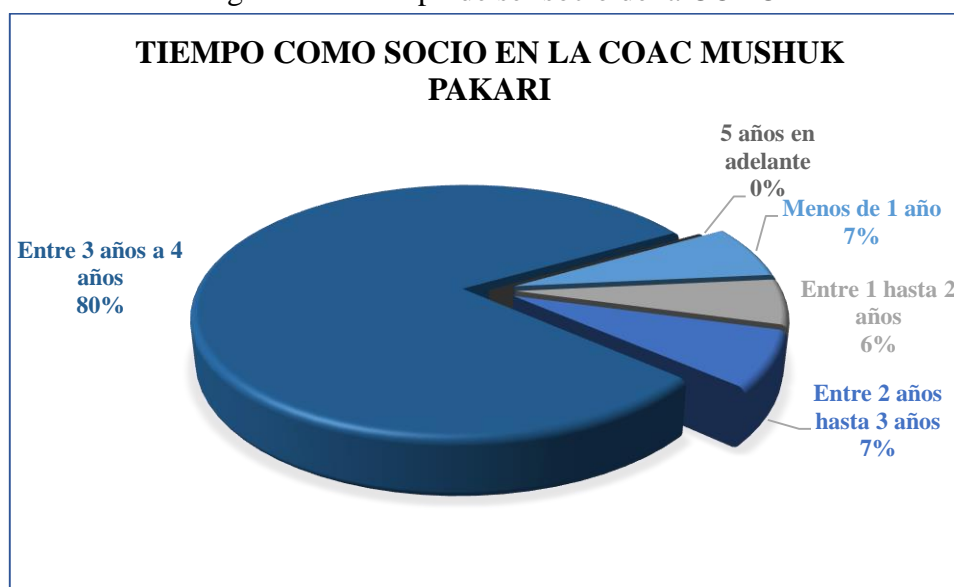
Tabla 3: Tiempo de ser socio de la COAC

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de 1 año	20	7
Entre 1 hasta 2 años	17	6
Entre 2 años hasta 3 años	21	7
Entre 3 años a 4 años	236	80
5 años en adelante	0	0
Total	294	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 12: Tiempo de ser socio de la COAC



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 80% de los encuestados indicaron que forman parte de la COAC “entre 3 a 4 años”, el 7% señaló que “menor a 1 año” forma parte de la cooperativa, con similitud porcentaje un grupo de clientes manifestaron formar parte “entre 2 a 3 años”, el 6% comunicó que forma parte de la entidad “entre 1 a 2 años”.

2. ¿Ha solicitado crédito en la cooperativa?

Tabla 4: Solicitud de préstamos en la COAC

Alternativa	Frecuencia	%
Si	273	93
No	21	7
Total	294	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 13: Solicitud de préstamos en la COAC



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

De las 294 personas encuestadas, el 93% manifestó que ha realizado préstamos dentro de la cooperativa Mushuk Pakari Ltda., mientras que el 7%; correspondiente a 21 personas; señalaron no haber realizado préstamos aún en la cooperativa. Este dato nos da pauta para conocer el número de socios que han realizado préstamos y cuál es el aporte de la cooperativa con la ciudadanía en la otorgación de créditos para mejorar la calidad de vida del sector objetivo de la entidad.

3. ¿Qué tipo de crédito usted solicitó?

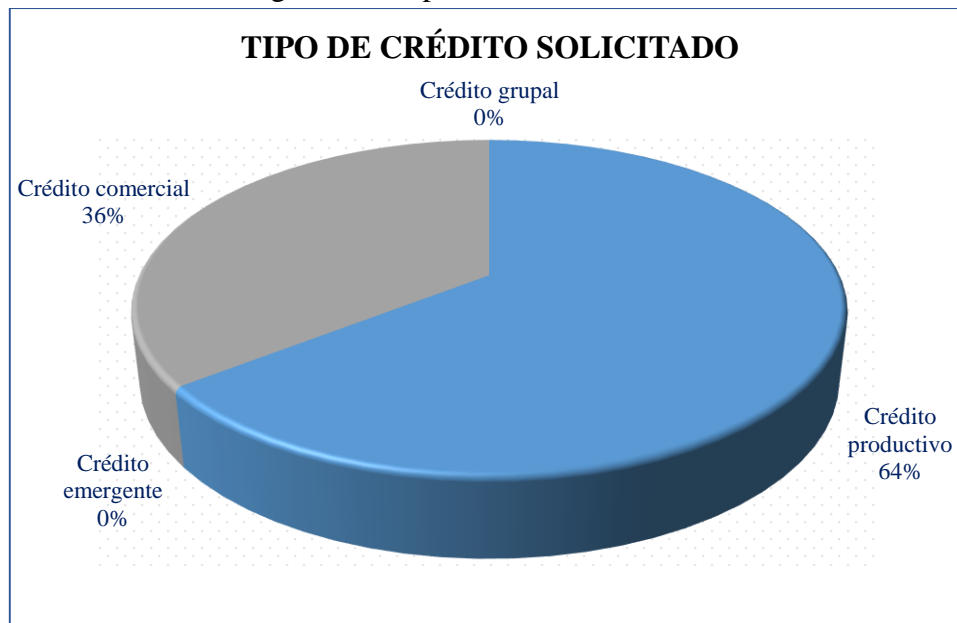
Tabla 5: Tipo de crédito solicitado

Alternativa	Frecuencia	%
Crédito productivo	176	64
Crédito emergente	0	0
Crédito comercial	97	36
Crédito grupal	0	0
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 14: Tipo de crédito solicitado



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 64% de las personas encuestadas ha realizado un préstamo a la cooperativa bajo crédito productivo, mientras que el 36%; de los que manifestaron haber realizado un préstamo; dijeron haber recibido un crédito comercial, tanto el crédito emergente como el crédito grupal presentan 0 respuestas. Estos resultados reflejan que los clientes actuales prefieren realizar créditos productivos y comerciales para mejorar su nivel de vida económica.

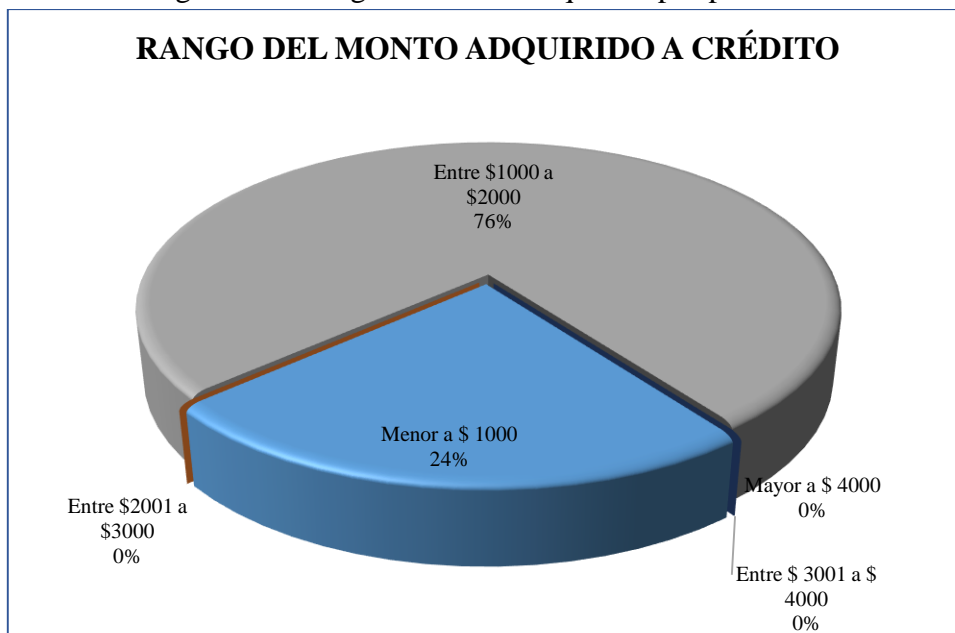
4. ¿En qué rango se encuentra el monto del préstamo adquirido?

Tabla 6: Rango del monto adquirido por préstamo

Alternativa	Frecuencia	%
Menor a \$ 1000	80	24
Entre \$1000 a \$2000	208	76
Entre \$2001 a \$3000	0	0
Entre \$ 3001 a \$ 4000	0	0
Mayor a \$ 4000	0	0
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 15: Rango del monto adquirido por préstamo



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 76% de las personas encuestadas ha realizado préstamo en un rango de \$ 1000 a \$ 2000, el 24% ha realizado préstamos menores a \$1000, mientras que los rangos estimados entre \$ 2001 a \$ 3000 - \$ 3001 a \$ 4000 - > \$ 4000 no recibieron puntaje alguno. Estos resultados revelan que los socios prefieren realizar préstamos pequeños para poder sustentarse y al mismo tiempo poder cubrir las cuotas.

5. ¿Para qué tiempo adquirió la deuda?

Tabla 7: Plazo para la cancelación del préstamo

Alternativa	Frecuencia	%
6 meses	0	0
Un año	23	8
Año y medio	152	56
Dos años	56	21
Más de 2 años	42	15
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 16: Plazo para la cancelación del préstamo



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 56% de las personas encuestadas señalaron que el plazo total para cancelar el crédito es de 1 año y medio, el 21% manifestó que es más de 2 años, el 15% dijo que adquirió el préstamo por un lapso de cancelación total de 1 año, mientras que la opción de 6 meses no dispuso de porcentaje. Estos valores indican que la entidad por lo general otorga préstamos de 18 meses.

6. ¿Tipo de garantía otorgada para acceder al crédito?

Tabla 8: Tipo de garantía para acceder a crédito

Alternativa	Frecuencia	%
Rol de pagos	0	0
Garantes	147	54
Escritura pública	79	29
Facturas	47	17
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 17: Tipo de garantía para acceder a crédito



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

De las 273 personas que respondieron si haber accedido a crédito en la cooperativa, el 54% indicó que la garantía entregada fueron los garantes, el 29% señaló que fue la escritura pública, mientras que el 17% manifestó que fue las facturas y 0% el rol de pagos. Estos datos manifiestan que la cooperativa otorga créditos a las personas del sector rural, siendo su mercado objetivo.

7. ¿Motivo por el cual usted solicitó el crédito?

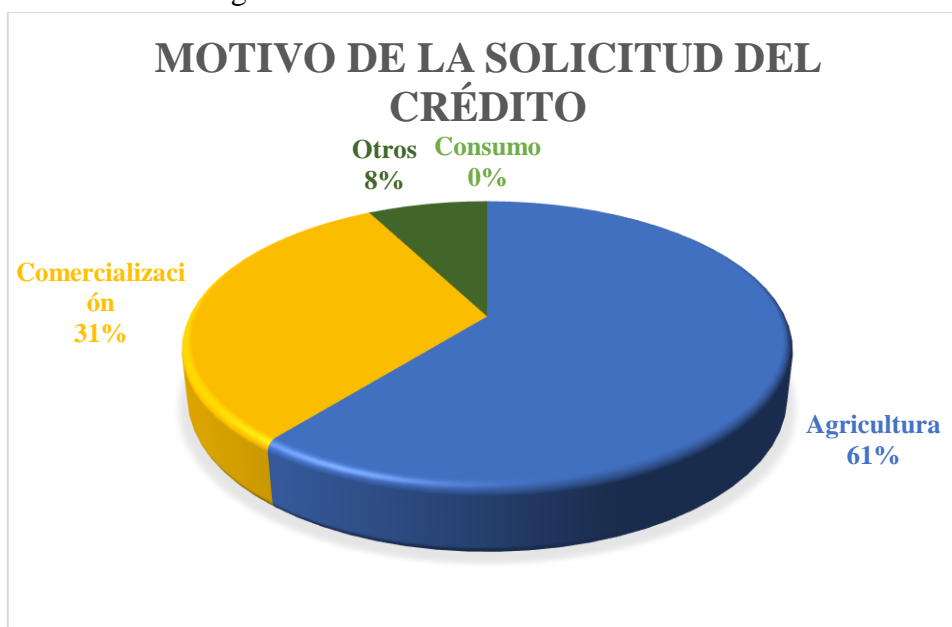
Tabla 9: Motivo de la solicitud de crédito

Alternativa	Frecuencia	%
Consumo	0	0
Agricultura	166	61
Comercialización	86	32
Otros	21	8
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 18: Motivo de la solicitud de crédito



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 61% de los encuestados manifestaron que el motivo de solicitar préstamos a la cooperativa fue para agricultura, el 31% señaló que fue para la comercialización, el 8% indicó que el préstamo solicitado fue para otras actividades. Los resultados obtenidos demuestran que los préstamos realizados se direccionan a la agricultura y la comercialización.

8. ¿Destino el monto del crédito para el motivo solicitado?

Tabla 10: Crédito destinado al motivo solicitado

Alternativa	Frecuencia	%
Si	221	78
No	62	22
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 19: Crédito destinado al motivo solicitado



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 78% de los encuestados manifestaron que el monto del préstamo fue destinado al propósito solicitado, mientras que el 22% dijo no haber destinado el monto al propósito por el cual le otorgaron el préstamo.

9. ¿Actualmente se encuentra atrasado en las cuotas del préstamo?

Tabla 11: Número de personas atrasadas con cuotas de crédito

Alternativa	Frecuencia	%
Si	112	41
No	161	57
Total	273	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 20: Número de personas atrasadas con cuotas de crédito



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 59% de los clientes que disponen de crédito se encuentra al día en las cuotas, mientras que el 41% de las personas que actualmente disponen de crédito se encuentran atrasados en las cuotas. Estos datos reflejan que existe morosidad en la cartera de crédito expuesta por los clientes actuales.

10. ¿Cuál es el motivo de su atraso en el pago?

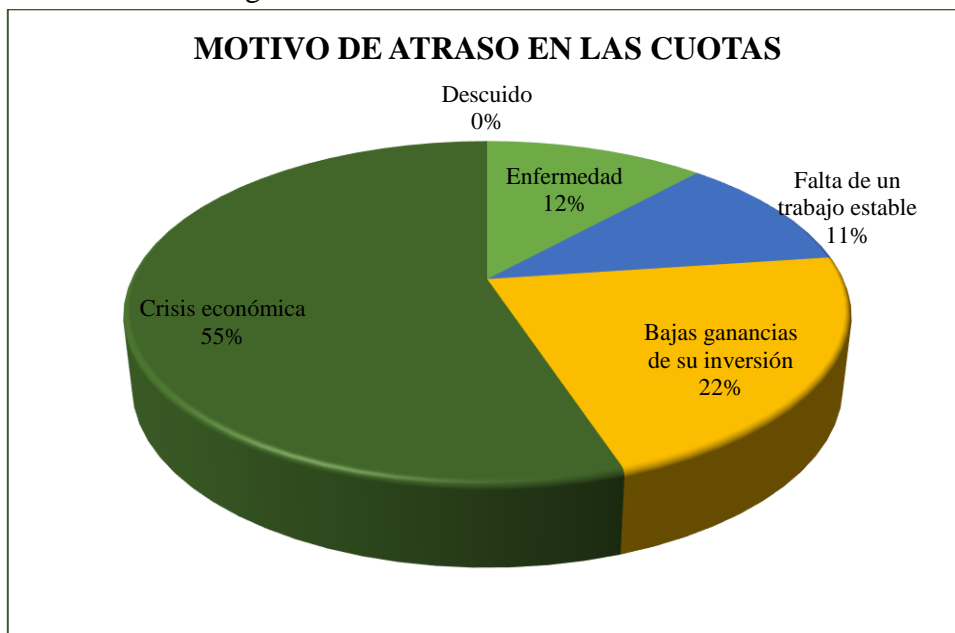
Tabla 12: Motivo de atraso en las cuotas

Alternativa	Frecuencia	%
Enfermedad	15	13
Falta de un trabajo estable	14	13
Bajas ganancias de su inversión	28	25
Crisis económica	70	63
Descuido	0	0
Total	112	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 21: Motivo de atraso en las cuotas



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 55% de las personas que se encuentra con atraso en las cuotas indica que es por motivo de la crisis económica, el 22% manifiesta que su atraso se debe a las bajas ganancias en su inversión, el 12% señala que el motivo es por enfermedad, mientras que el 11% dijo ser por la falta de un trabajo estable y ninguna persona señaló que es por descuido.

3.5.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.

1. ¿Cómo califica a su entorno laboral?

Tabla 13: Entorno laboral

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	9	69
Muy bueno	3	23
Bueno	1	8
Regular	0	0
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 22: Entorno laboral



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 69% del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., manifestó que existe un ambiente excelente en el lugar de trabajo, el 23% señaló que el ambiente laboral es muy bueno y el 8% dijo que es bueno.

2. ¿Los productos y servicios que brinda la cooperativa, se encaminan a las necesidades de la ciudadanía?

Tabla 14: Productos y servicios encaminados a las necesidades de la ciudadanía

Alternativa	Frecuencia	%
Si	11	85
No	2	15
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 23: Productos y servicios encaminados a las necesidades de la ciudadanía



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 85% del personal manifestó que los productos y servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., se encuentran encaminados a las necesidades de la ciudadanía, mientras que el 15% dijo que estos productos y servicios no cumplen con las necesidades del grupo objetivo.

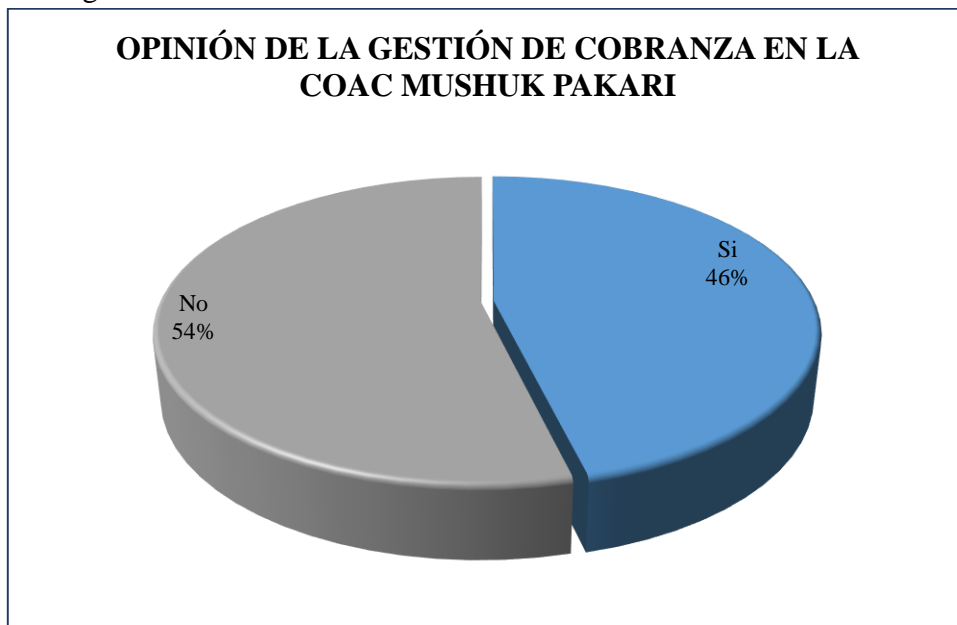
3. ¿Considera que la gestión de cobros en la cooperativa se realiza adecuadamente?

Tabla 15: Gestión de cobro realizada adecuadamente en la COAC

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	54
No	6	46
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 24: Gestión de cobro realizada adecuadamente en la COAC



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

Los resultados obtenidos de la pregunta 3, el 54% señala que la gestión de cobro no se realiza de forma adecuada, mientras que el 46% señala que se lo hace de la mejor manera, existiendo una gestión de cobro adecuada. Estos datos arrojados demuestra que existen opiniones divididas en cuanto a la gestión dentro de la cooperativa, considerando el 50+1 que no se está realizando una gestión adecuada en el cobro de la cartera de crédito.

4. ¿Cree usted que la cartera vencida constituye un riesgo importante para la cooperativa?

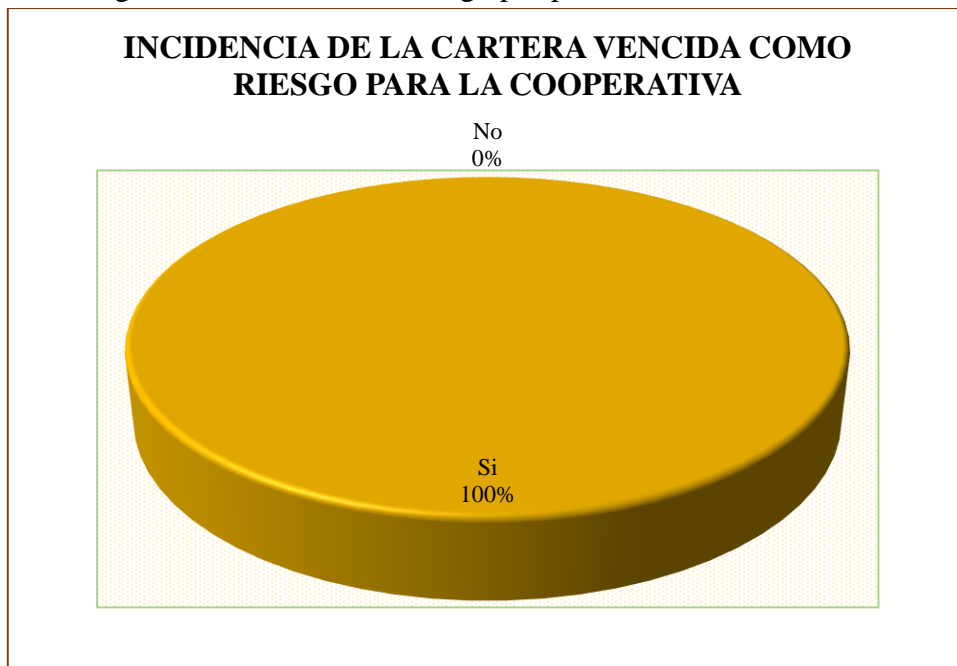
Tabla 16: Influencia de riesgo por parte de la cartera vencida

Alternativa	Frecuencia	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 25: Influencia de riesgo por parte de la cartera vencida



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El total del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., considera que es un riesgo alto que exista cartera vencida en la entidad, ya que no podría seguir otorgando créditos a las demás personas.

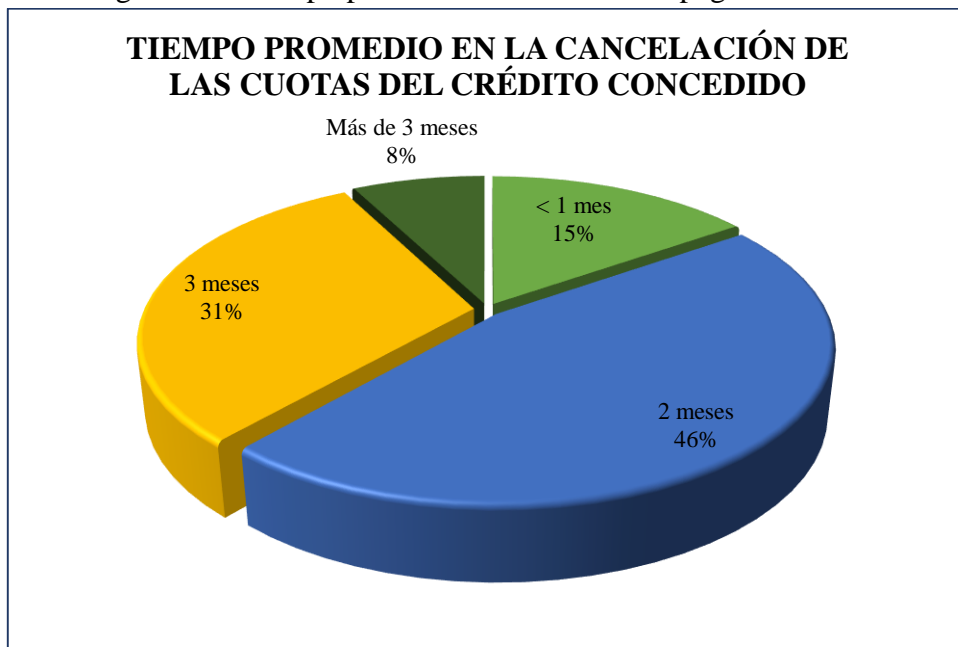
5. ¿Cuál es el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos?

Tabla 17: Tiempo promedio en el retraso de pago del crédito

Alternativa	Frecuencia	%
< 1 mes	2	15
2 meses	6	46
3 meses	4	31
Más de 3 meses	1	8
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 26: Tiempo promedio en el retraso de pago del crédito



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 46% del personal que labora en la cooperativa manifestaron que el tiempo promedio en la cancelación por retraso de las cuotas es de 2 meses, el 31% manifestó que es de 3 meses el retraso, el 15% dijo que el retraso es menor a un mes y el 8% señaló que es mayor a 3 meses.

6. ¿De los clientes que usted gestiona, cuantos mantienen cartera vencida?

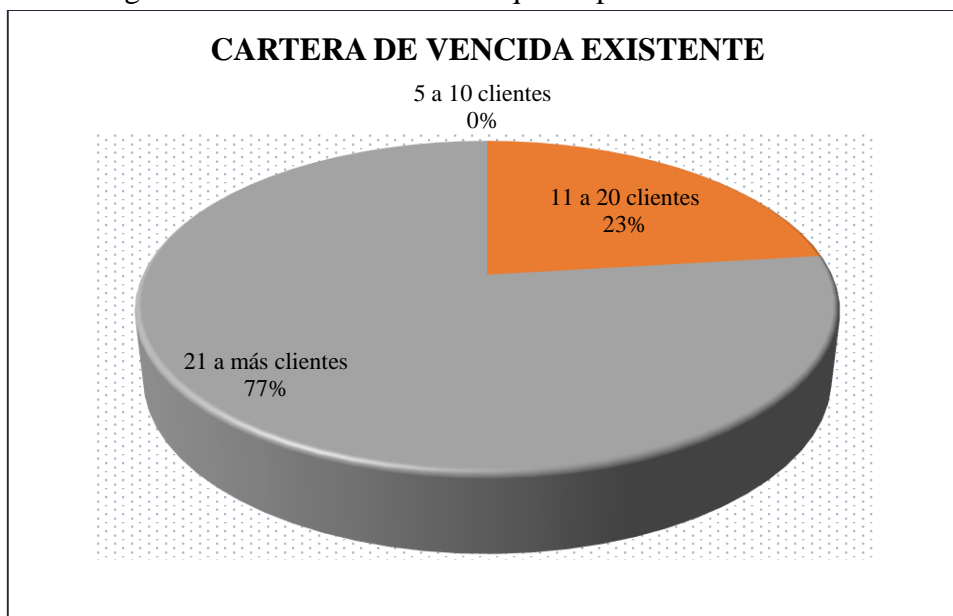
Tabla 18: Número de clientes que disponen cartera vencida

Alternativa	Frecuencia	%
5 a 10 clientes	0	0
11 a 20 clientes	3	23
21 a más clientes	10	77
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 27: Número de clientes que disponen cartera vencida



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 77% de los colaboradores manifiestan que los clientes con que mantienen cartera vencida superan las 21 personas, mientras que el 23% dice que dispone de 11 a 20 clientes con retraso en las cuotas del crédito otorgado y ningunos de los colaborados señalo la opción de 5 a 10 clientes. Estos datos dan a entender la entidad si dispone de una cartera considerada de cartera vencida.

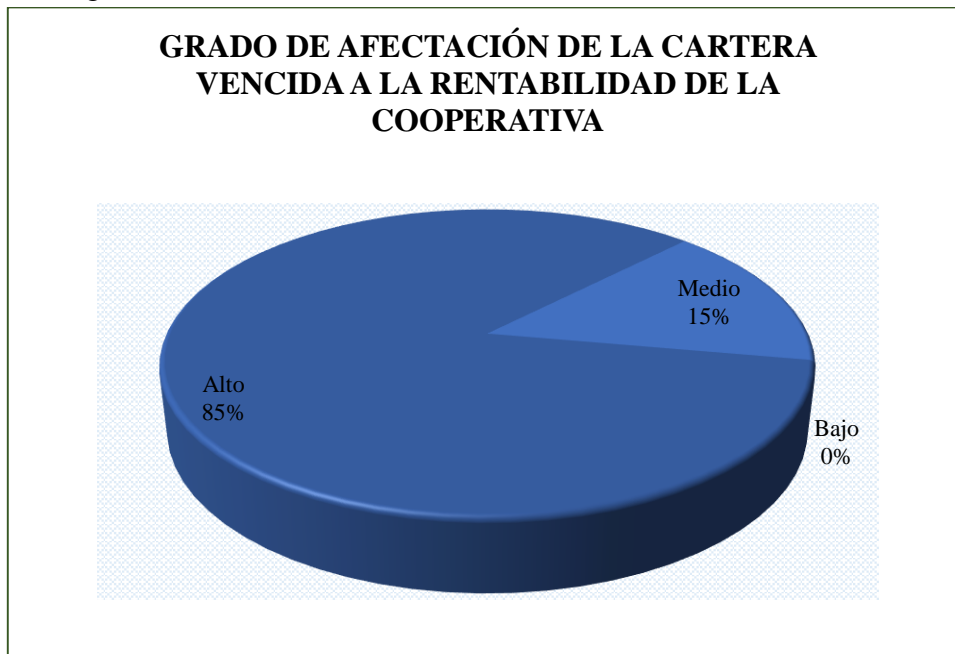
7. ¿Grado de afectación de la no recuperación de la cartera vencida en la rentabilidad de la cooperativa?

Tabla 19: Grado de afectación a la rentabilidad la cartera vencida

Alternativa	Frecuencia	%
Alto	11	85
Medio	2	15
Bajo	0	0
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 28: Grado de afectación a la rentabilidad la cartera vencida



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 85% de los encuestados señalaron que el grado de afectación de la cartera vencida es alto para la rentabilidad de la cooperativa, mientras que el 15% señalaron que es medio el grado de afectación y 0% señalaron que el grado de afectación es bajo. Este dato nos indica que el personal conoce el riesgo de significancia de la cartera vencida dentro de la cooperativa.

8. ¿Cree que los índices de rentabilidad reflejan la utilidad real obtenida para la cooperativa?

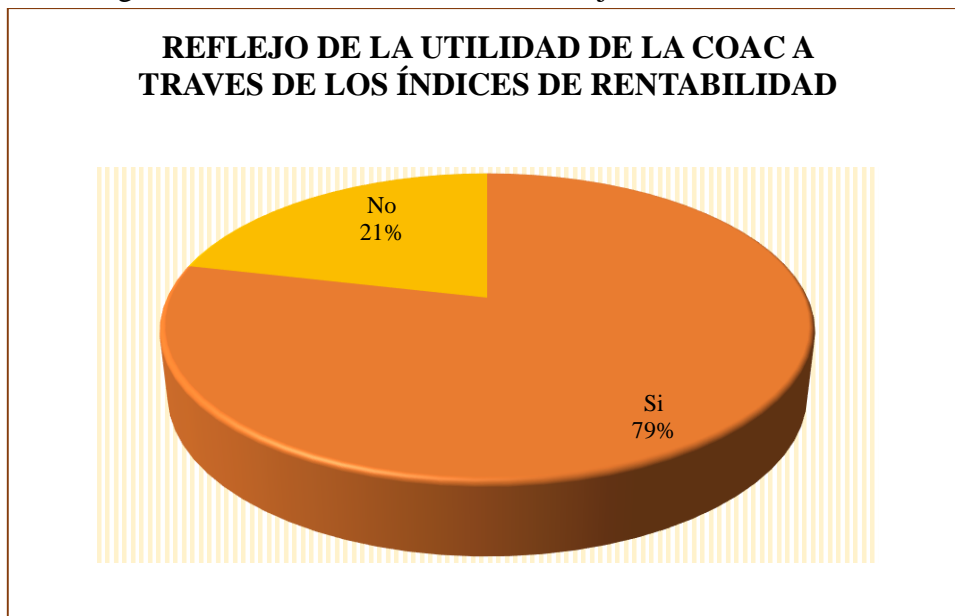
Tabla 20: Índices de rentabilidad reflejada en la utilidad real

Alternativa	Frecuencia	%
Si	11	79
No	3	21
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 29: Índices de rentabilidad reflejada en la utilidad real



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 79% de los empleados de la cooperativa señalan que los índices de rentabilidad si reflejan la utilidad real de la obtenida en la entidad, mientras que el 21% señala que estos no muestran valores reales de la utilidad obtenida en cada ejercicio.

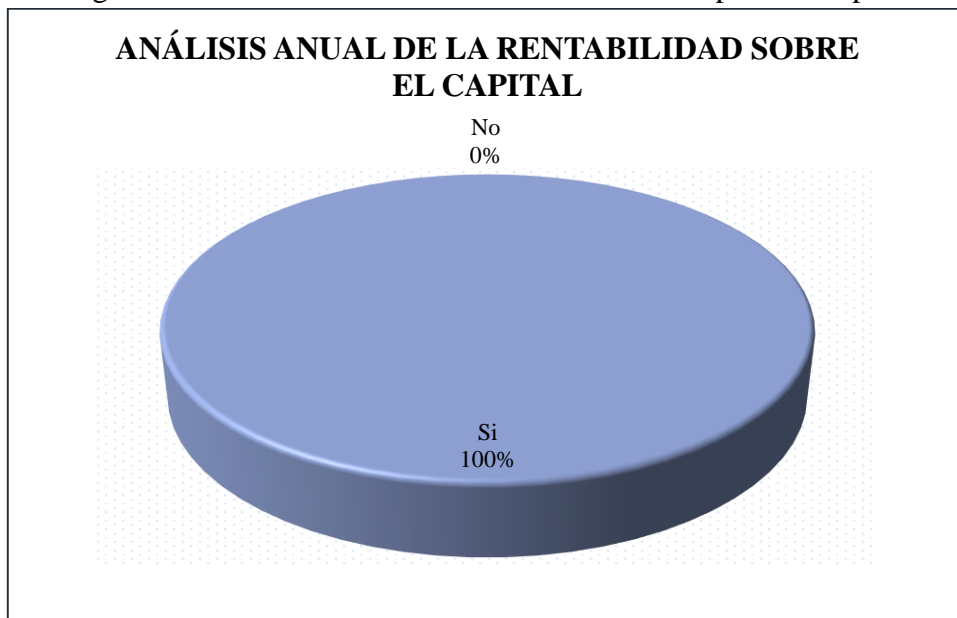
9. ¿Se analiza cada año la rentabilidad del capital propio?

Tabla 21: Análisis anual de la rentabilidad con respecto al capital

Alternativa	Frecuencia	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 30: Análisis anual de la rentabilidad con respecto al capital



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El total del personal coincidió en que la entidad si realiza el análisis anual de la rentabilidad con respecto al capital invertido en la cooperativa. Este resultado señala que si existe medición para evaluar la rentabilidad del dinero invertido en la empresa, siendo un punto importante.

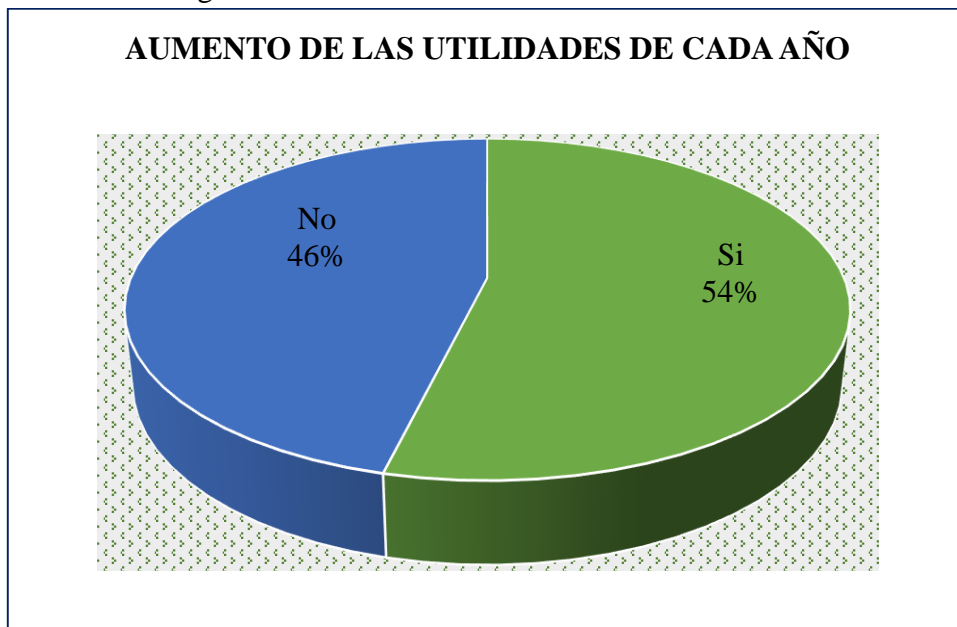
10. ¿Existe aumento de utilidades cada año?

Tabla 22: Incremento de la utilidad año tras año

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	54
No	6	46
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 31: Incremento de la utilidad año tras año



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 54% señala que si existe incremento de la utilidad de año a año, mientras que el 46% manifestó que este incremento de año a año no se efectúa. Este dato indica que si existe incremento de un año a otro siendo favorecedor para la cooperativa como para sus socios y colaboradores.

11. ¿Han existido pérdidas económicas para la cooperativa a causa de la cartera vencida?

Tabla 23: Pérdidas económicas a causa de cartera vencida

Alternativa	Frecuencia	%
Si	12	92
No	1	8
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 32: Pérdidas económicas a causa de cartera vencida



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 92% de los encuestados señala que si han existido pérdidas a causa de cartera vencida, mientras que una persona; correspondiente al 8% indicó que no han existido pérdidas por esta causa.

12. ¿Considera que la reducción de la cartera vencida mejoraría mediante el diseño de un plan de recuperación de cartera?

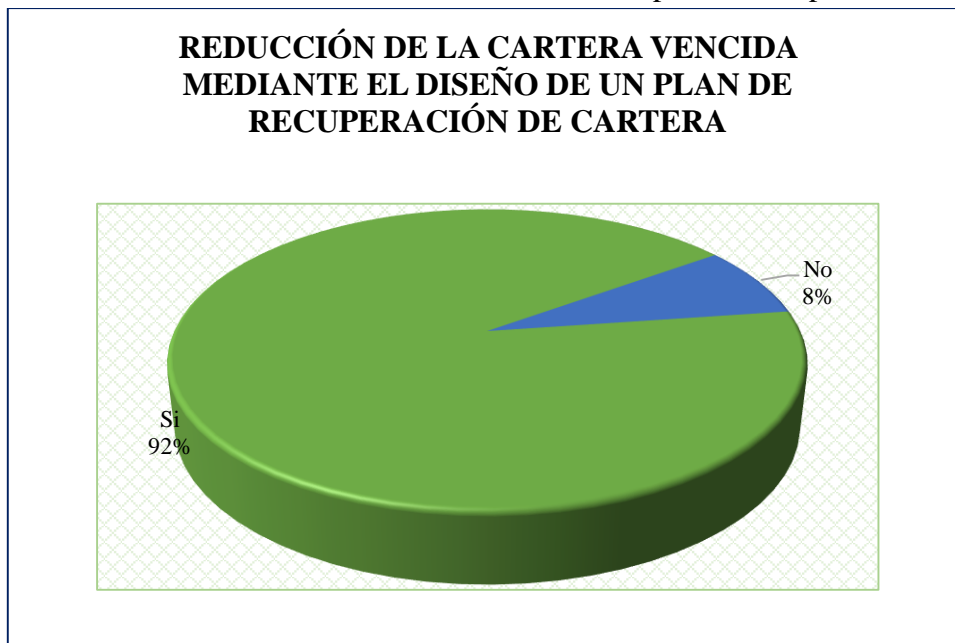
Tabla 24: Reducción de la cartera vencida mediante un plan de recuperación de cartera

Alternativa	Frecuencia	%
Si	12	92
No	1	8
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Figura 33: Reducción de la cartera vencida mediante un plan de recuperación de cartera



Fuente: Encuesta a los socios de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Interpretación:

El 92% de los encuestados manifestaron que la reducción de la cartera vencida mejoraría mediante el diseño de un plan de recuperación de cartera, mientras que el 8% manifestó que el plan no ayudaría a reducir la cartera.

3.5.4 Análisis general de resultados.

En base en los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., se procedió a realizar un análisis general de los mismos:

El 80% del total de encuestados dijeron formar parte de la cooperativa entre 3 a 4 años, el 93% manifestó haber solicitado crédito en la entidad, siendo de este grupo el 64% que ha recibido el crédito productivo. El 76% ha recibido crédito de \$ 1000 a \$ 2000, el 56% adquirió la deuda por un lapso de 1 año y medio, el 54% utilizó a los garantes como respaldo de pago del préstamo, el 61% solicitó el préstamo para la agricultura y el 78% lo destinó el monto del préstamo para el motivo solicitado. El 59% de las personas encuestadas manifestaron estar atrasado con las cuotas y el 63% señaló que el motivo de su atraso se debe a la crisis económica.

Los datos más relevantes en cuanto a los empleados de la cooperativa fue que el 69% del personal de la cooperativa califica el entorno laboral como excelente, el 85% señala que los productos y servicios que brindan están encaminados a las necesidades de la ciudadanía. El 54% manifestó no realizarse la gestión de cobros de una forma adecuada, el 100% señala que la cartera vencida constituye un riesgo para la cooperativa, el 46% dice que el tiempo promedio de pago por cuotas atrasadas por parte de los clientes es de 2 meses, el 77% señala que más de 21 clientes mantienen cartera vencida en la actualidad, el 85% considera que el grado de afectación a la rentabilidad de la cooperativa es alto. El 79% expreso que los índices de rentabilidad reflejan la utilidad, mientras que el 100% manifestó que se analiza la rentabilidad con respecto al capital y el 54% dijeron que se la utilidad incrementa cada año. El 92% confirmo que han existido pérdidas económicas a causa de la cartera vencida y señalando el 92% que la cartera vencida disminuiría si existiera un plan de recuperación de cartera.

Finalmente por las razones presentadas anteriormente, se concluye que la idea a defender propuesta en la presente investigación se confirma como POSITIVA, por lo que el Diseño de un Plan de Recuperación de Cartera permitirá incrementar la rentabilidad de la entidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 DISEÑO DE UN PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI – RIOBAMBA LTDA.

4.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

4.2.1 Información general de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.

Razón Social : Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda.

Actividad : Actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas

Fecha de constitución: 17 de marzo del 2010

Empresa : Servicio privado

RUC : 0691736288001

Segmento : 5

Dirección : Calle José Veloz 43-30 y Autachi

Teléfono : 032 – 941-927

E-mail : mushukpakaririobamba@hotmail.com

Presidente de la Cooperativa: Manuel Carrillo

Contador : Lcda. Betty Malán

4.2.1.1 Misión

Brindar servicios y productos financieros de calidad para sus socios y clientes de forma ágil y oportuna; manteniendo la identidad y los valores culturales; contribuyendo a reducir la pobreza, el desempleo y la migración.

4.2.1.2 Visión

Ser una institución financiera de reconocido prestigio, solvente, en continuo crecimiento, líder en la prestación de servicios financieros, impulsando la identidad y los valores culturales, para contribuir al desarrollo de los pueblos.

4.2.1.3 Políticas institucionales

La COAC Mushuk Pakari Ltda., dispone de muchas políticas como organización, por lo que se plasmó el propósito de las políticas más relevantes en cuanto al estudio realizado.

- a.* El propósito de la Política de Desarrollo Organizacional es mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la cooperativa, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- b.* La Política de Regulación Interna busca ordenar y difundir el marco normativo interno de la Cooperativa.
- c.* A través de la Política Salarial se busca crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la Cooperativa y para sus empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo en equipo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa.
- d.* Mediante la Política de Selección y Contratación de Personal se propone establecer normas aplicables a las actividades de selección y contratación del talento humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Cooperativa y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su desarrollo.
- e.* Se busca; a través de la Política de Plan de Carrera Empresarial; establecer los criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del talento humano dentro de la COAC Mushuk Pakari Ltda., de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la institución.
- f.* La Política de Vacaciones establece la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores con la finalidad de proporcionar su necesario descanso anual obligatorio, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.
- g.* La Política de Capacitación, busca establecer directrices para desarrollar competencias laborales en los empleados que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros socios y clientes.

- h.* Por medio de la Política de Relaciones Públicas se pretende mejorar la imagen corporativa ante nuestros socios, clientes y la ciudadanía en general.
- i.* La Política de operaciones establece normar las actividades del área de operaciones, dentro de los alineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión institucional y buscar alcanzar la visión cooperativa.
- j.* La Política de Negocios tiene como propósito redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos y necesidades de nuestros socios, optimizando al máximo los recursos de la cooperativa, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.
- k.* La Política de Atención y Servicio al Cliente establece crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.
- l.* En la Política de Mercadeo se busca comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles de la cooperativa.
- m.* La Política de Presupuestación, establece como herramienta de decisión que le permita a la cooperativa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases e operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tienen para el logro de metas fijadas por la administración.
- n.* La Política de Cobranza de Cartera persigue optimizar los procesos de recuperación de la cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficacia, con el objeto de prevenir la cartera morosa e incrementar la liquidez de la cooperativa y fortalecer su estructura financiera.
- o.* El propósito de la Política de Pagos establece los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la cooperativa a proveedores de bienes y servicios.

4.2.1.4 Valores corporativos

Integridad: Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo.

Responsabilidad: Cumplir con oportunidad las actividades propias y por las del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia.

Honestidad: El valor de la honestidad tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda.

Profesionalismo: El profesionalismo se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo, buscando sumarse a la misión de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda.

Lealtad: Hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en “MUSHUK PAKARI” Ltda.

Puntualidad: Disciplina de cumplir a tiempo nuestros compromisos y ser eficientes en nuestras actividades.

4.2.1.5 Portafolio de productos y servicios

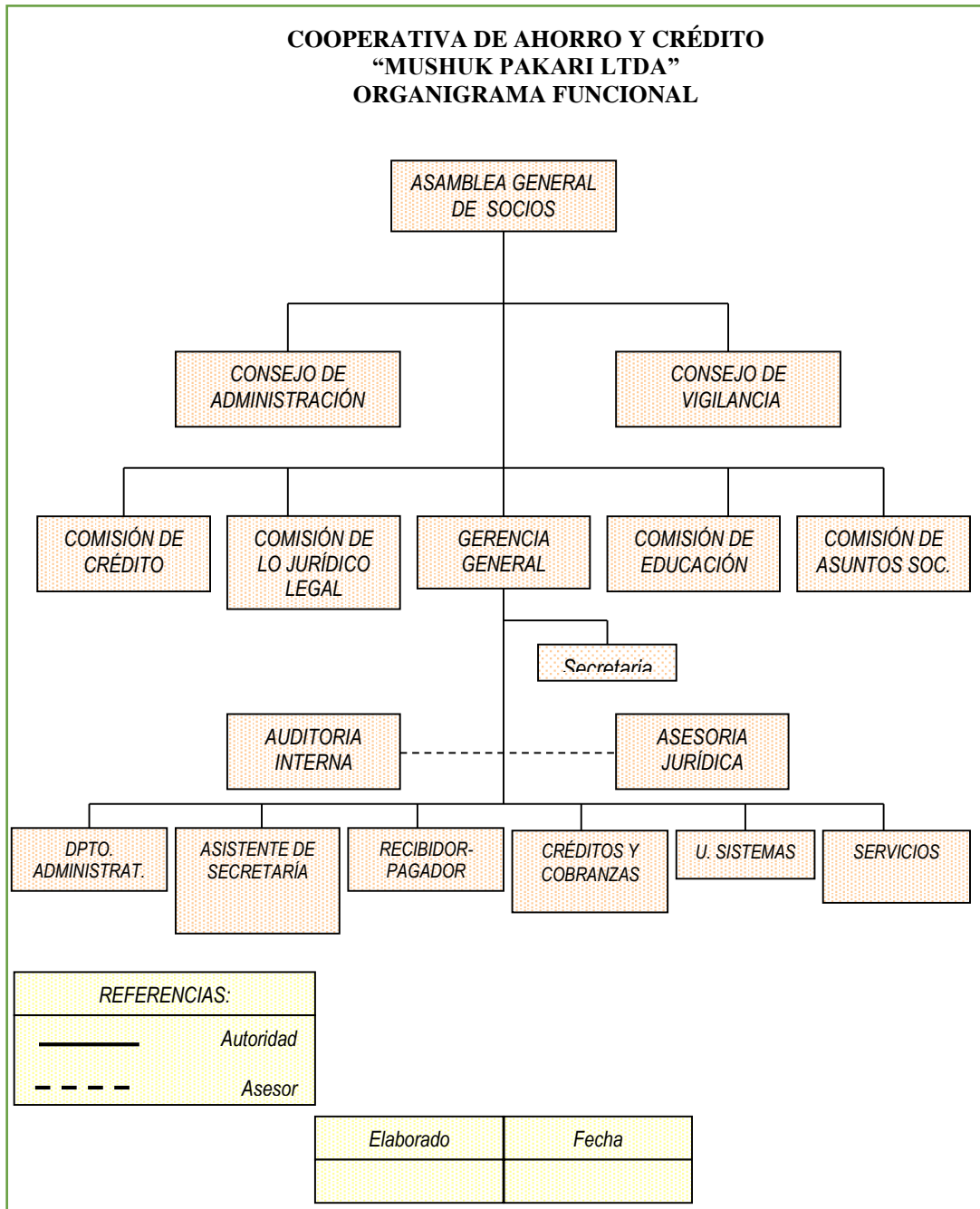
Tabla 25: Productos y servicios de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Ahorros	<ul style="list-style-type: none">- A la vista- Infantil
Créditos	<ul style="list-style-type: none">- Productivo- Comercio- Emergentes- Grupales
Inversión	<ul style="list-style-type: none">o Depósito a plazo fijo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda

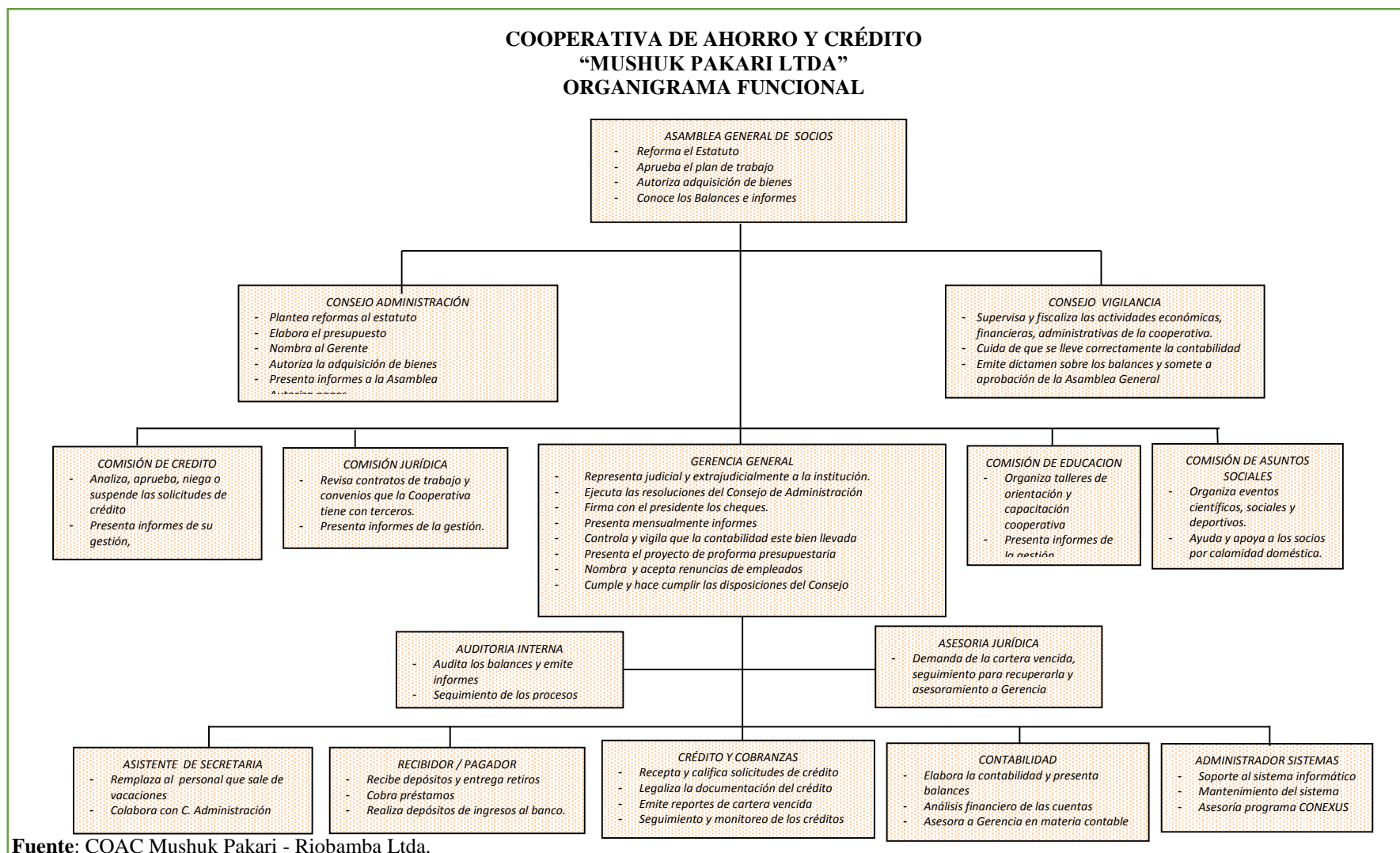
4.2.1.6 Organigrama estructural y funcional de la cooperativa

Figura 34: Estructura orgánica de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.



Fuente: COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Figura 35: Organigrama funcional de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.



4.2.1.7 Análisis FODA

La matriz FODA mostrada a continuación es un referente a factores internos y externos de la COAC, lo que permitirá elaborar un plan estratégico enmarcado en la recuperación de cartera en la organización.

Tabla 26: Análisis FODA de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Estabilidad gerencial y consejo administrativo.	O1	Experiencia en el mercado financiero que le permita cubrir otros sectores en el mercado.
F2	Disponibilidad de página web y sistema informático adecuado.	O2	Brindar nuevos e innovadores servicios al cliente para emprender y ser socios de la COAC.
F3	Espacio adecuado de oficinas acorde al número de empleados y actividad a desempeñar.	O3	Acceso a nuevos sectores de la zona centro del país.
F4	Reconocimiento del mercado objetivo al contar con un prestigio institucional representativo.	O4	Incremento de la demanda de microcrédito en el mercado objetivo de la cooperativa.
F5	Ubicación adecuada de las oficinas, de acuerdo al mercado objetivo.	O5	Uso de la tecnología para la automatización de actividades.
F6	Principios éticos, transparencia y honradez.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deficiente recuperación de cartera vencida.	A1	Inestabilidad política y económica en el país.
D2	Escasa planeación estratégica.	A2	Alto nivel de regulación gubernamental al sistema financiero.
D3	Inadecuada evaluación al proceso de créditos.	A3	Ingreso de nuevas entidades financieras al mercado objetivo.
D4	Deficiente gestión del personal en la cobranza de los créditos.	A4	Sobreendeudamiento por parte de los clientes.
D6	Falta de capacitación al personal.		

D7	Reglas y procedimientos inadecuados para el cobro de la cartera de crédito.	A5	Desastres naturales.
D8	Costos elevados en la recuperación de cartera.	A6	Segmento de mercado vulnerable ante la crisis económica.
D9	Escasa diversificación de servicios financieros, que responda a las necesidades del mercado objetivo.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

➤ **Matriz EFI y EFE**

Para conocer los factores internos y externos que intervienen en la recuperación de cartera crediticia, se realiza la ponderación y su respectiva calificación de acuerdo a los siguientes factores:

Tabla 27: Calificación de la ponderación F.I. & F.E.

Factor	Factor	Valor
Fortaleza mayor	Oportunidad mayor	4
Fortaleza menor	Oportunidad menor	3
Debilidad menor	Amenaza menor	2
Debilidad mayor	Amenaza mayor	1

Fuente: Medio Interno

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: Si el resultado es mayor que 2,5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, en caso contrario el predominio es de las debilidades sobre las fortalezas, si el resultado es igual indica que la empresa se mantiene estable. De la misma manera se interpreta a las oportunidades y debilidades.

Tabla 28: Matriz de valoración de factores internos

Factores Determinantes de Éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderación
Fortalezas			
1. Estabilidad gerencial y consejo administrativo.	0,110	4	0,440
2. Disponibilidad de página web y sistema informático adecuado.	0,020	3	0,060
3. Espacio adecuado de oficinas acorde al número de empleados y actividad a desempeñar.	0,030	3	0,090
4. Reconocimiento del mercado objetivo al contar con un prestigio institucional representativo.	0,100	4	0,400
5. Ubicación adecuada de las oficinas, de acuerdo al mercado objetivo.	0,100	3	0,300
6. Principios éticos, transparencia y honradez.	0,030	4	0,120
Debilidades			
1. Deficiente recuperación de cartera vencida.	0,172	1	0,172
2. Escasa planeación estratégica.	0,148	1	0,148
3. Inadecuada evaluación al proceso de créditos.	0,090	1	0,090
4. Deficiente gestión del personal en la cobranza de los créditos.	0,060	1	0,060
5. Falta de capacitación al personal.	0,020	1	0,020
6. Reglas y procedimientos inadecuados para el cobro de la cartera de crédito.	0,070	1	0,070
7. Costos elevados en la recuperación de cartera.	0,020	1	0,020
8. Escasa diversificación de servicios financieros, que responda a las necesidades del mercado objetivo.	0,030	1	0,030
Total	1,000		2,020

Fuente: Medio Interno- COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Análisis

Los resultados obtenidos de la matriz F.I, indican que la fortaleza más importante de la cooperativa es la estabilidad gerencial y consejo administrativo, mientras que la debilidad más relevante visualizada es no contar con una eficiente recuperación de cartera vencida. La evaluación obtuvo una puntuación de 2,020, lo que demuestra que predominan las debilidades sobre las fortalezas de la cooperativa.

Tabla 29: Matriz de valoración de factores externos

Factores Determinantes de Éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
1. Experiencia en el mercado financiero que le permita cubrir otros sectores en el mercado.	0,130	4	0,520
2. Brindar nuevos e innovadores servicios al cliente para emprender y ser socios de la COAC.	0,075	4	0,300
3. Acceso a nuevos sectores de la zona centro del país.	0,065	3	0,195
4. Incremento de la demanda de microcrédito en el mercado objetivo de la cooperativa.	0,090	3	0,270
5. Uso de la tecnología para la automatización de actividades.	0,080	4	0,320
<u>Amenazas</u>			
1. Inestabilidad política y económica en el país.	0,075	1	0,075
2. Alto nivel de regulación gubernamental al sistema financiero.	0,115	2	0,230
3. Ingreso de nuevas entidades financieras al mercado objetivo.	0,060	2	0,120
4. Sobreendeudamiento por parte de los clientes.	0,130	1	0,130
5. Desastres naturales.	0,050	2	0,100
6. Segmento de mercado vulnerable ante la crisis económica.	0,130	1	0,130
Total	1,000		2,390

Fuente: Medio Externo- COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Análisis

Según los resultados obtenidos en la matriz F.E, la mayor oportunidad encontrada fue la experiencia en el mercado financiero; lo que permite cubrir otros sectores en el mercado, mientras que las amenazas más latentes para la cooperativa son: el alto nivel de regulación gubernamental al sistema financiero, el sobreendeudamiento por parte de los clientes y la vulnerabilidad del mercado objetivo ante la crisis económica. El resultado total de la ponderación tuvo un valor de 2,39, siendo un resultado negativo debido a que se encuentra por debajo de la media, lo que implica que las oportunidades no se están aprovechando de la mejor manera.

➤ **Matriz de correlación**

Tabla 30: Matriz de correlación

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Estabilidad gerencial y consejo administrativo. F2: Disponibilidad de página web y sistema informático adecuado. F3: Espacio adecuado de oficinas acorde al número de empleados y actividad a desempeñar. F4: Reconocimiento del mercado objetivo al contar con un prestigio institucional representativo. F5: Ubicación adecuada de las oficinas, de acuerdo al mercado objetivo. F6: Principios éticos, transparencia y honradez.</p>	<p>D1: Deficiente recuperación de cartera vencida. D2: Escasa planeación estratégica. D3: Inadecuada evaluación al proceso de créditos. D4: Deficiente gestión del personal en la cobranza de los créditos. D5: Falta de capacitación al personal. D6: Reglas y procedimientos inadecuados para el cobro de la cartera de crédito. D7: Costos elevados en la recuperación de cartera. D8: Escasa diversificación de servicios financieros, que responda a las necesidades del mercado objetivo.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<p>O1: Experiencia en el mercado financiero que le permita cubrir otros sectores en el mercado. O2: Brindar nuevos e innovadores servicios al cliente para emprender y ser socios de la COAC. O3: Acceso a nuevos sectores de la zona centro del país. O4: Incremento de la demanda de microcrédito en el mercado objetivo de la cooperativa. O5: Uso de la tecnología para la automatización de actividades.</p>	<p>F4-F5-O1-O4-O5: Consolidar las relaciones con los socios y futuros clientes para ampliar la cobertura de la cooperativa.</p>	<p>O1-D1-D2-D6: Redefinir las reglas y procesos de recuperación de cartera. O1-D4-D6: Definir indicadores de gestión para la recuperación de la cartera de crédito. O5-D4-D6: Elaborar un plan de recuperación de cartera.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<p>A1: Inestabilidad política y económica en el país. A2: Alto nivel de regulación gubernamental al sistema financiero. A3: Ingreso de nuevas entidades financieras al mercado objetivo. A4: Sobreendeudamiento por parte de los clientes. A5: Desastres naturales. A6: Segmento de mercado vulnerable ante la crisis económica.</p>	<p>F1-F4-F5-A4-A6: Afianzar las relaciones crediticias con los socios para obtener mayor liquidez en la cooperativa.</p>	<p>D2-D3-D5-A1: Control adecuado en la otorgación en la recuperación de cartera. D1-D4-D7-A1-A6: Realizar capacitaciones en temas de gestión en la recuperación de cartera.</p>

Fuente: Medio Interno- COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

4.2.1.8 Análisis financiero

A través del análisis financiero se conoce la situación actual de la cooperativa y el desempeño financiero y operacional de la institución, ayudando de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

➤ Análisis horizontal

Permite destacar las fluctuaciones inusuales de un periodo con otro, dando a conocer los cambios en cantidades absolutas y en porcentajes.

Tabla 31: Análisis horizontal del Balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI – RIOBAMBA LTDA.					
BALANCE GENERAL					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1	ACTIVO	473.866,21	500.141,24	26.275,03	5,54%
1101	Caja	32.142,87	2.000,00	(30.142,87)	-93,78%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	22.889,81	29.572,10	6.682,29	29,19%
110301	Banco Guayaquil	14.918,08	360,37	(14.557,71)	-97,58%
110302	Banco Produbanco	3.390,50	10.030,50	6.640,00	195,84%
110303	Banco de Austro	1.917,21	14.017,21	12.100,00	631,13%
110304	Banco Internacional	2.664,02	5.164,02	2.500,00	93,84%
14	Cartera de Créditos	319.038,17	313.031,58	(6.006,59)	-1,88%
140425	Cartera de microcrédito por vencer	296.932,87	271.139,05	(25.793,82)	-8,69%
140410	De 31 a 90 días	-	6.745,00	6.745,00	100%
14041005	De 31 a 90 días	-	6.745,00	6.745,00	100%
140415	De 91 a 180 días	-	56.968,05	56.968,05	100%
14041505	De 91 a 180 días	-	56.968,05	56.968,05	100%
140420	De 181 a 360 días	-	207.426,00	207.426,00	100%
14042005	De 181 a 360 días	-	67.713,00	67.713,00	100%
14042505	De más de 360 días	-	139.713,00	139.713,00	100%
1452	Cartera de Créditos microempresa vencida	23.754,63	43.736,69	19.982,06	84,12%
14520520	De 181 a 360 días	-	10.648,50	10.648,50	100%
14520525	De más de 360 días	-	33.088,19	33.088,19	100%
1499	Provisiones para créditos incobrables	(1.649,33)	(1.844,16)	(194,83)	11,81%
149920	Provisiones para cartera de microcrédito	(1.649,33)	(1.844,16)	(194,83)	11,81%
16	Cuentas por cobrar	67.012,26	65.688,96	(1.323,30)	-1,97%
160320	Interés por Cobrar de Cartera de microcrédito	67.012,26	65.688,96	(1.323,30)	-1,97%
18	Propiedades y equipo	21.602,05	76.992,09	55.390,04	256,41%
1805	Muebles, Enseres y Equipo de oficina	9.032,00	42.675,56	33.643,56	372,49%
180505	Muebles y enseres	9.032,00	42.675,56	33.643,56	372,49%
1806	Equipo de computación	12.712,86	37.517,21	24.804,35	195,11%
180605	Computadoras	12.712,86	37.517,21	24.804,35	195,11%
1899	Depreciación Acumulada	(142,81)	(3.200,68)	(3.057,87)	2141,22%
189915	Muebles, enseres y equipo de oficina	(8,89)	(441,39)	(432,50)	4865,02%
189920	Equipo de computación	(133,92)	(2.759,29)	(2.625,37)	1960,40%
19	Otros activos	11.181,05	12.856,51	1.675,46	14,98%
190110	En otras instituciones financieras	2.910,05	-	(2.910,05)	-100%
19011005	Banco Codesarrollo	2.910,05	-	(2.910,05)	-100%
1904	Gastos y Pagos Anticipados	5.600,02	9.010,99	3.410,97	60,91%
190410	Gastos y pagos anticipados	5.600,02	5.600,02	-	0,00%
19049005	Otros	-	1.310,97	1.310,97	100%
19049010	Anticipo de arriendo local	-	2.100,00	2.100,00	100%
1905	Gastos Diferidos	2.670,98	2.670,98	-	0,00%
190520	Programa de computación	2.670,98	2.670,98	-	0,00%

19052005	Sistema SAVIT	2.500,00	2.500,00	-	0,00%
19052010	Sistema Mónica 9,5	170,98	170,98	-	0,00%
199010	Otros impuesto	-	1.174,54	1.174,54	100%
19901005	Anticipo de impuesto a la Renta	-	1.174,54	1.174,54	100%
2	PASIVO	374.687,16	387.876,10	13.188,94	3,52%
21	Obligaciones con el público	349.691,00	338.278,89	(11.412,11)	-3,26%
210135	Depósito de ahorro	144.142,74	281.596,40	137.453,66	95,36%
2103	Depósito a plazo	144.132,00	-	(144.132,00)	-100%
210325	De más 361 días	144.132,00	-	(144.132,00)	-100%
2105	Depósitos Restringidos	61.416,26	56.682,49	(4.733,77)	-7,71%
210510	Depósitos restringidos	61.416,26	56.682,49	(4.733,77)	-7,71%
25	Cuentas por pagar	2.532,86	49.597,21	47.064,35	1858,15%
250310	Beneficios sociales	371,13	948,44	577,31	155,55%
25031005	Décimo tercero	60,69	155,82	95,13	156,75%
25031010	Décimo cuarto	295,00	665,46	370,46	125,58%
25031015	Vacaciones	15,44	127,16	111,72	723,58%
250315	Aporte al IESS	180,38	411,11	230,73	127,91%
25031510	Aporte personal	68,83	176,65	107,82	156,65%
25031520	Aporte patronal	111,55	234,46	122,91	110,18%
250325	Participación a empleados	-	9,19	9,19	100%
25032505	Participación a empleados	-	9,19	9,19	100%
2504	Retenciones	32,15	26,80	(5,35)	-16,64%
250405	Retenciones fiscales	32,15	26,80	(5,35)	-16,64%
25040510	Retención 70%	0,01	0,01	-	0,00%
25040515	Retención IVA 100%	7,20	17,13	9,93	137,92%
25040520	Retención por pagar 1%	21,94	-	(21,94)	-100,00%
25040535	Retención por pagar 10%	3,00	9,66	6,66	222,00%
250505	Impuesto a la Renta	-	82,69	82,69	100%
25050505	Impuesto a la renta (provisión fin de año)	-	82,69	82,69	100%
250590	Otras contribuciones e impuestos	-	0,41	0,41	100%
25059005	Contribución a la SEPS	-	0,41	0,41	100%
2590	Cuentas por pagar varias	1.949,20	48.118,57	46.169,37	2368,63%
259090	Otras cuentas por pagar	1.949,20	48.118,57	46.169,37	2368,63%
25909005	Cuentas por pagar a los socios	1.949,20	48.031,58	46.082,38	2364,17%
25909010	Cuentas por pagar varios	-	86,99	86,99	100%
26	Obligaciones financieras	22.463,30	-	(22.463,30)	-100%
2690	Otras obligaciones	22.463,30	-	(22.463,30)	-100%
269025	Obligaciones por pagar	22.463,30	-	(22.463,30)	-100%
3	PATRIMONIO	99.179,05	112.265,14	13.086,09	13,19%
31	Capital Social	95.025,71	73.867,71	(21.158,00)	-22,27%
3103	Aporte de socios	95.025,71	73.867,71	(21.158,00)	-22,27%
33	Reservas	29,91	30.713,98	30.684,07	102588,00%
3301	Legales	29,91	30.713,98	30.684,07	102588,00%
34	Otros aportes patrimoniales	1.000,00	4.798,00	3.798,00	379,80%
3402	Donaciones	1.000,00	4.798,00	3.798,00	379,80%
340210	En bienes	1.000,00	-	(1.000,00)	-100,00%
36	Resultados	3.123,43	2.885,45	(237,98)	-7,62%
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	742,54	865,56	123,02	16,57%
3603	Utilidades o excedentes del ejercicio	2.380,89	2.019,89	(361,00)	-15,16%
	ACTIVO: PASIVO+PATRIMONIO	473.866,21	500.141,24	26.275,03	5,54%

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

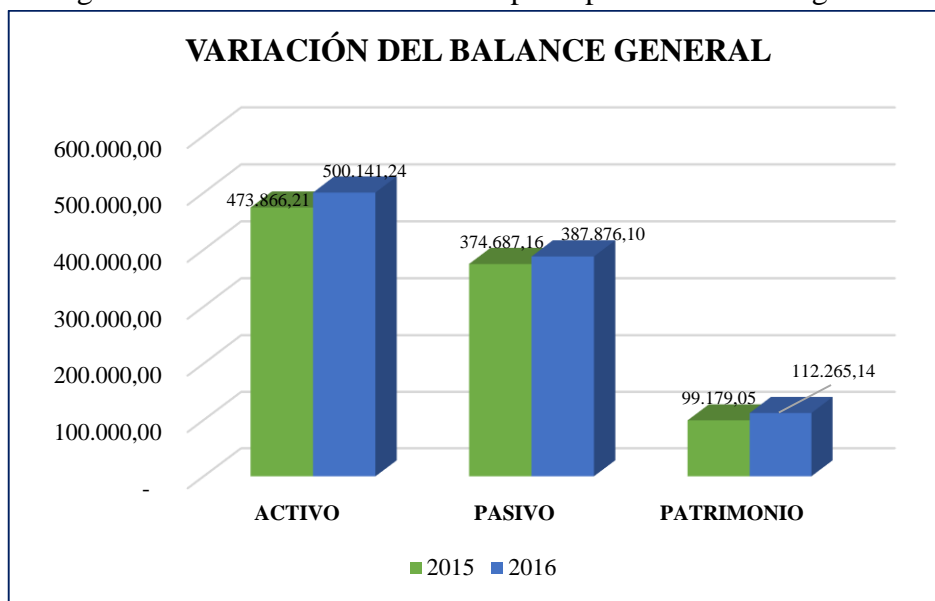
– Interpretación de los balances generales de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda., período 2015-2016

Activo

De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis horizontal, el activo dispone de una variación porcentual de año a año del 5,54%. Esta variación se debe a que la COAC Mushuk Pakari en el 2016 la cuenta principal “Propiedades y equipo” se visualiza un

incremento de 256,41% con respecto al 2015. De igual manera la cuenta Otros activos dispone de una variación absoluta de \$ 1.675,46 en el 2016 en comparación al 2015. La cuenta “Bancos y otras instituciones financieras” presentan un incremento del 29,19%, donde su mayor incremento se visualiza en la cuenta del Banco del Austro y la disminución en el Banco de Guayaquil.

Figura 36: Variación de las cuentas principales del balance general



Fuente: Análisis horizontal de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Entre las cuentas que han sufrido una disminución de un año a otro se encuentra la cuenta “Caja” presenta una disminución del 93.78%, lo que indica que la organización ha realizado inversiones en diferentes bancos.

La cuenta principal “Cartera de créditos” indica que en el año 2015 dispuso un monto de \$319.038,17 y de \$ 313.031,58 en el 2016, disponiendo una disminución de \$ 6.006,59, correspondiente a -1,88%.

Esta variación fluctúa debido a la subcuenta “Cartera de microcrédito por vencer”, la cual ha disminuido un 8.69% con relación al 2016, mientras que la subcuenta “Cartera de Crédito microempresa vencida” incremento un 84.12% ya que en el 2015 disponía de un monto de \$ 23.754,63 y en el 2016 este incremento a \$ 43.736,69, siendo su incremento de \$ 19.982,06. La cuenta Provisiones para créditos incobrables creció un 11.81%.

Figura 37: Variación de las cuentas principales del activo



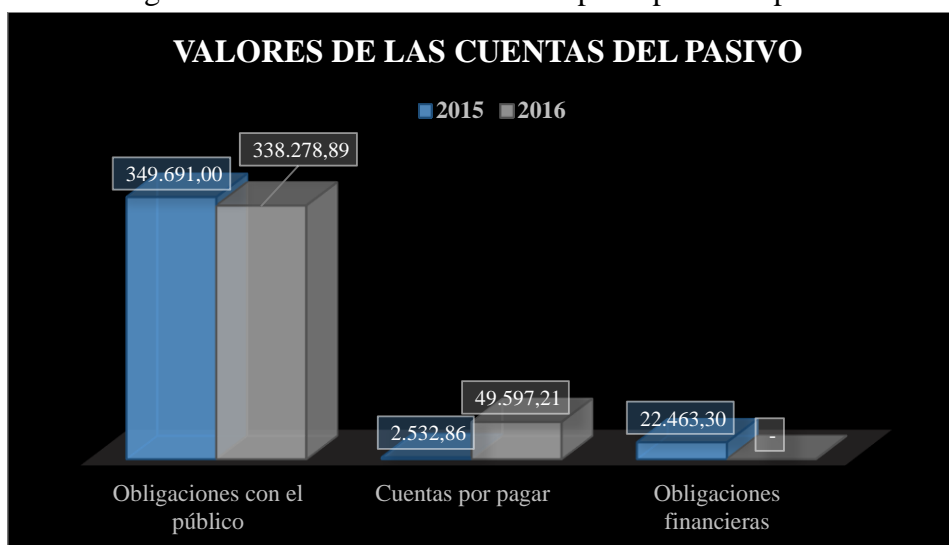
Fuente: Análisis horizontal de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

En cuanto a Cuentas por cobrar, que hace referencia a los intereses de la cartera de microcrédito, disminuyó el 1.97%.

Pasivo

En la Cooperativa Mushuk Pakari, las cuentas del pasivo están conformadas por tres grandes grupos, como son las Obligaciones con el Público, Cuentas por Pagar y las Obligaciones Financieras.

Figura 38: Variación de las cuentas principales del pasivo



Fuente: Análisis horizontal de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Dentro de la cuenta Obligaciones con el Público, se visualiza una disminución del 3.26% de un año a otro, lo que indica que la organización no dispuso en el 2016 de 3.26% de fuentes de recursos para su sistema cooperativo con respecto al 2015.

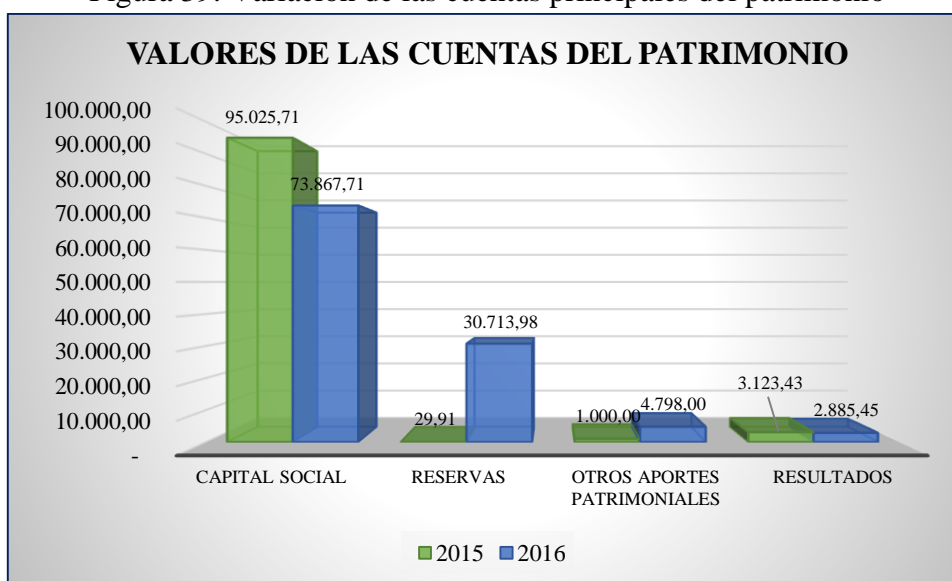
Las Cuentas por pagar son las obligaciones que tiene la cooperativa con el fisco y terceras personas, las cuales han incrementado de forma considerable en el último año, representando en el 2015 un valor de \$ 2.532,86 y en el 2016 este fue de \$ 49.597,21, lo que en valor porcentual representa 1.858,15%.

Las Obligaciones Financieras han disminuido en su totalidad en el 2016, ya que el 2015 fueron de \$ 22.463,30.

Patrimonio

El Patrimonio de la cooperativa en los períodos analizados, creció en \$ 13.086,09 (13.19%). Los rubros de mayor crecimiento absoluto fueron la Reserva Legal con un incremento de \$ 30.684,07 (102.588,00%) y las Donaciones que aumentaron \$ 3.798,00 (379,8%). Sin embargo, es preciso señalar que el Capital Social de la entidad disminuyó un 22.27% con respecto al 2016.

Figura 39: Variación de las cuentas principales del patrimonio



Fuente: Análisis horizontal de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Los resultados obtenidos por este subsistema se originaron fundamentalmente de la gestión del negocio, esto es, por la intermediación de recursos, lo que disminuyeron un \$ 237,98 (13.19%). El excedente del ejercicio disminuyó un 15.16%, mientras que los Excedentes Acumulados creció en 16.57%.

Tabla 32: Análisis horizontal del Estado de Ganancias y pérdidas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI RIOBAMBA LTDA. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ANÁLISIS HORIZONTAL					
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
5	INGRESOS	39.818,31	43.954,51	4.136,20	10,39%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	39.818,31	43.954,51	4.136,20	10,39%
510420	Cartera de microcrédito	30.546,22	26.042,76	(4.503,46)	-14,74%
510450	De mora	378,37	727,27	348,90	92,21%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	3.186,78	5,15	(3.181,63)	-99,84%
519090	Otros	3.186,78	5,15	(3.181,63)	-99,84%
5490	OTROS SERVICIOS	5.706,94	17.179,33	11.472,39	201,03%
549005	Tarifa con costo máximo	3.270,00	17.179,33	13.909,33	425,36%
549010	Tarifa diferido	2.436,94	-	(2.436,94)	-100%
4	GASTOS	37.437,42	41.934,62	4.497,20	12,01%
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	838,18	5.886,75	5.048,57	602,33%
410115	Depósito de ahorro	838,18	1.521,85	683,67	81,57%
410130	Depósito a plazo	-	4.364,90	4.364,90	100%
4105	OTROS INTERÉS	6.159,95	2.958,10	(3.201,85)	-51,98%
410590	Otros intereses	6.159,95	2.958,10	(3.201,85)	-51,98%
44	PROVISIONES	166,34	194,83	28,49	17,13%
440240	Provisión Cartera de microcrédito	166,34	194,83	28,49	17,13%
4501	GASTOS DE PERSONAL	8.364,26	20.203,05	11.838,79	141,54%
450105	Remuneración mensual	8.364,26	20.203,05	11.838,79	141,54%
450110	Beneficios sociales	490,33	3.198,32	2.707,99	552,28%
45011005	Décimo tercero	179,89	1.683,60	1.503,71	835,91%
45011010	Décimo cuarto	295,00	1.403,00	1.108,00	375,59%
45011015	Vacaciones	15,44	111,72	96,28	623,58%
450120	Aporte al IESS	1.217,44	2.487,40	1.269,96	104,31%
45012020	Aporte Patronal	1.217,44	2.487,40	1.269,96	104,31%
450135	Fondo de Reserva IESS	370,44	595,62	225,18	60,79%
45013505	Fondo de Reserva IESS	370,44	595,62	225,18	60,79%
450190	Otros	9.082,33	71,73	(9.010,60)	-99,21%
45019005	Gastos de alimentación y refrigerio	8.299,62	-	(8.299,62)	-100%
45019010	Bonificación por transporte	778,96	71,73	(707,23)	-90,79%
45019015	Movilización	3,75	-	(3,75)	-100%
450205	Directores	317,50	-	(317,50)	-100%
45020505	Alimentación y refrigerio	317,50	-	(317,50)	-100%
450210	Honorarios profesionales	2.493,55	1.814,19	(679,36)	-27,24%
45021005	Honorarios profesionales	2.123,01	1.314,19	(808,82)	-38,10%
45021010	Honorarios por Auditoría	370,54	500,00	129,46	34,94%
450320	Servicios básicos	683,90	817,54	133,64	19,54%
45032005	Energía eléctrica	239,83	310,06	70,23	29,28%
45032010	Teléfono - internet	444,07	507,48	63,41	14,28%
450330	Arrendamientos	2.469,53	-	(2.469,53)	-100%
45033005	Arriendo local	2.469,53	-	(2.469,53)	-100%
450390	Otros servicios	459,14	43,67	(415,47)	-90,49%
45039005	Otros gastos por servicios	400,00	-	(400,00)	-100%
45039010	Servicios bancarios	59,14	43,67	(15,47)	-26,16%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	397,67	218,42	(179,25)	-45,08%
450405	Impuestos fiscales	260,36	0,01	(260,35)	-100%
450410	Impuestos municipales	-	98,20	98,20	100%
450415	Aporte a la SEPS	92,31	100,31	8,00	8,67%
450420	Aporte a la COSEDE por prima fija	-	8,11	8,11	100%
45042005	Aporte a la COSEDE por prima fija	-	8,11	8,11	100%
450490	Impuesto y aporte organismos e instituciones	-	11,79	11,79	100%
45049010	Contribución solidaria sobre las utilidades	-	11,79	11,79	100%
450430	Multas y otras sanciones	45,00	-	(45,00)	-100%
45043005	Multa declaraciones SRI	45,00	-	(45,00)	-100%

4505	DEPRECIACIONES	3.921,85	3.404,04	(517,81)	-13,20%
450525	Muebles, enseres y equipo de oficina	8,89	432,50	423,61	4765,02%
450530	Equipo de computación	133,92	2.625,37	2.491,45	1860,40%
450705	Suministros diversos	1.227,44	233,31	(994,13)	-80,99%
45070505	Materiales/Útiles de oficina	881,94	179,31	(702,63)	-79,67%
45070510	Materiales/Útiles de limpieza	345,50	54,00	(291,50)	-84,37%
450710	Donaciones	2.436,94	-	(2.436,94)	-100%
45071005	Donaciones en efectivo	2.436,94	-	(2.436,94)	-100%
450715	Mantenimiento y reparaciones	69,28	37,00	(32,28)	-46,59%
45071505	Mantenimiento reparación de local	69,28	37,00	(32,28)	-46,59%
450790	Otros	45,38	75,86	30,48	67,17%
45079005	Otros gastos ND	45,38	-	(45,38)	-100%
45079010	Equipo de computo	-	47,99	47,99	100%
45079015	Mora	-	27,87	27,87	100%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	5,01	40,96	35,95	717,56%
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-	9,19	9,19	100%
481005	Participación empleados	-	9,19	9,19	100%
4815	IMPUESTO A LA RENTA	-	11,46	11,46	100%
481505	Impuesto a la renta	-	11,46	11,46	100%
4890	OTROS	5,01	20,31	15,30	305,39%
48901	Gastos No Deducibles-Otras Distribuciones	5,01	20,31	15,30	305,39%
	GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	2.380,89	2.019,89	(361,00)	-15,16%

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

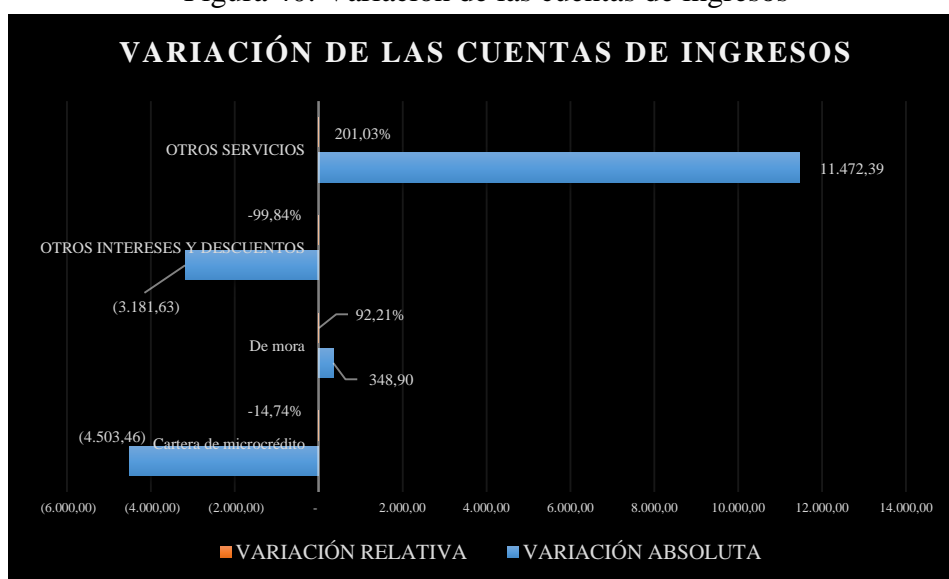
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

– Interpretación de los estados de ganancias y pérdidas de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda., período 2015-2016

El Estado de Ganancias y Pérdidas de los años analizados, presentan un incremento del 10.39% en sus ingresos al igual que el de sus gastos, siendo este último con mayor incremento (12.01%).

Ingresos

Figura 40: Variación de las cuentas de ingresos



Fuente: Análisis horizontal de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Los Ingresos en el 2015 fueron de \$ 39.818,31, mientras que el 2016 estos tuvieron un monto de \$ 43.954,51, lo que existe una variación absoluta positiva de \$ 4.136,20 correspondiente al 10.39%. Este incremento recae en la cuenta de Otros Servicios; que corresponde a la cuenta específica de Tarifa con costo máxima que incremento en este último año en un 425.36%; con un variación absoluta de \$ 11.472,39.

Gastos

Los gastos presentados en el estado de ganancias y pérdidas dentro de la cooperativa se subdividen en ocho grupos, donde se visualiza un incremento del 12.01% del año 2015 al 2016.

Los gastos generados por Obligaciones con el Público disponen de un valor de \$ 37.437,42 en el 2015 y \$ 5.886,75 en el 2016, generando una variación absoluta de \$ 5.048,57, correspondiente a 602.33%. Estos valores responde a las cuentas de Depósito de Ahorro donde se incrementa un 81.57% en el último año, además aparece la cuenta Depósito a Plazo en el 2016 con un monto de \$ 4.364,90, por lo que incrementa el gasto de la cuenta Obligaciones con el Público.

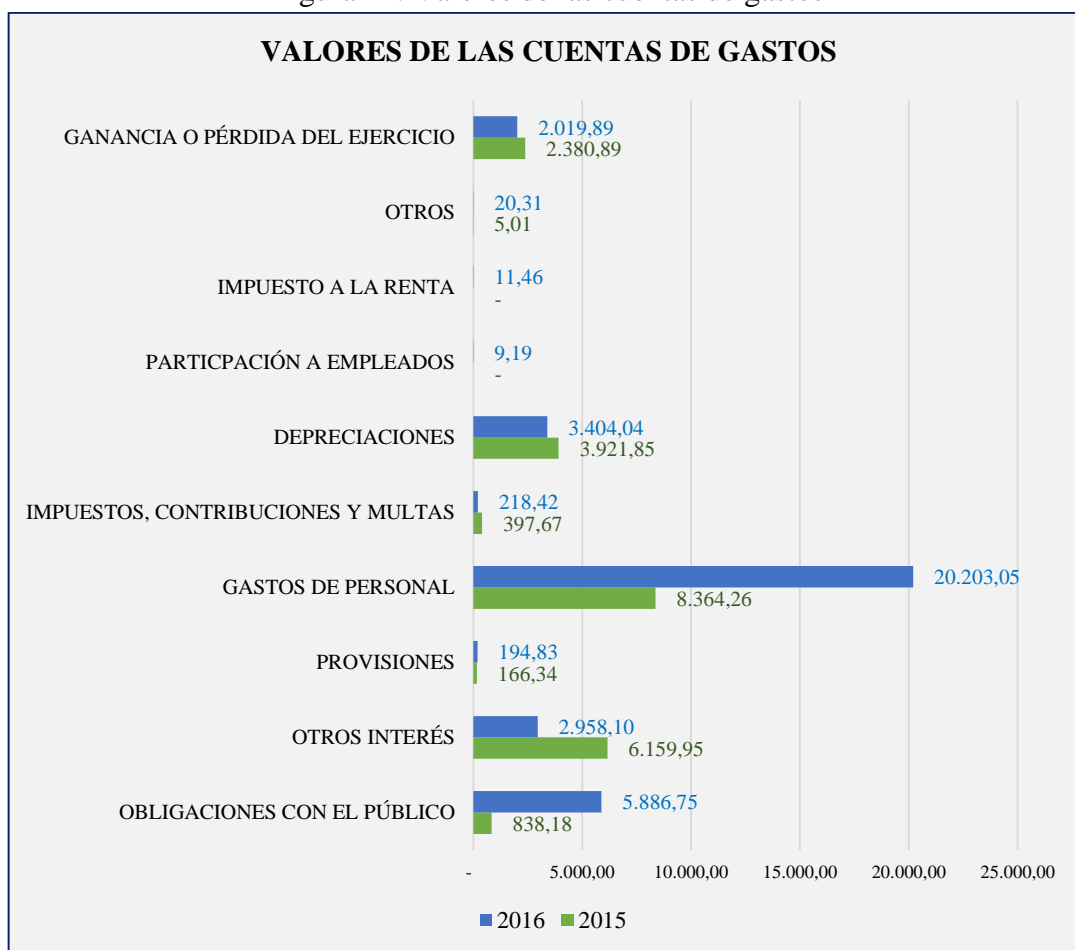
Los gastos generados por concepto de Otros Interés muestran una disminución de \$ 3.201,85 que equivale al 51,98% menos.

Los gastos por Provisiones ha inferido en un 17.13% con respecto al 2015, correspondiente a un valor de \$ 28,49.

En los Gastos de Personal la cooperativa ha incrementado en 141.54%, siendo su fluctuación de \$ 11.838,79, entre los factores que se ha incurrido para este aumento se encuentran las cuentas del Décimo tercero (835.91%), Vacaciones (623.58%), beneficios Sociales (552.28%), Décimo cuarto (375.59%), aporte Patronal (104.31%), Fondo de Reserva (60.79%), honorarios por Auditoría (34.94%), Energía Eléctrica (29.28%), Servicios básicos (19.54%) y por concepto de Teléfono & Internet (14.28%). De igual forma existieron cuentas de gastos que desaparecen en el 2016 como los Otros Gastos por Servicios, Arriendo local, Movilización, Bonificación por refrigerio y los Gastos de alimentación & refrigerio.

Los gastos incurridos por motivo de Impuesto, contribuciones y Multas han tendido a la baja en un 45.08%, esto por motivo que se canceló la cuenta de Impuestos fiscales, Multas y otras sanciones; que representaban un valor de \$ 260,35 y \$45,00 respectivamente; en el 2015. Mientras que en el 2016 se crearon nuevas cuentas correspondiente a Aporte a la COSEDE por prima fija, Impuesto & Aporte a Organismos e Instituciones y Contribución Solidaria sobre las Utilidades.

Figura 41: Valores de las cuentas de gastos



Fuente: Análisis horizontal de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Los gasto por Depreciaciones presentaron una disminución del 13.20%. La cuenta por Impuesto y Participaciones a Empleados recibe un incremento de 717.56% con respecto al 2015, debido a que surge nuevas subcuentas e incremento de la ya existe.

El Resultado del Ejercicio del año 2016; en comparación al 2015; indica una disminución en sus ingresos del 15.16%, correspondiente a \$ 15,30 de disminución.

➤ **Análisis vertical**

El análisis vertical permite conocer la participación de cada una de las cuenta en un mismo período, estableciendo si la cooperativa Mushuk Pakari dispone de una distribución equitativa de sus activos de acuerdo a sus necesidades operativas y financieras.

Tabla 33: Análisis vertical del Balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI RIOBAMBA LTDA.					
BALANCE GENERAL					
ANÁLISIS VERTICAL					
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	2015	%	2016	%
1	ACTIVO	473.866,21	100%	500.141,24	100%
1101	Caja	32.142,87	6,78%	2.000,00	0,40%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	22.889,81	4,83%	29.572,10	5,91%
110301	Banco Guayaquil	14.918,08	3,15%	360,37	0,07%
110302	Banco Produbanco	3.390,50	0,72%	10.030,50	2,01%
110303	Banco de Austro	1.917,21	0,40%	14.017,21	2,80%
110304	Banco Internacional	2.664,02	0,56%	5.164,02	1,03%
14	Cartera de Créditos	319.038,17	67,33%	313.031,58	62,59%
140425	Cartera de microcrédito por vencer	296.932,87	62,66%	271.139,05	54,21%
140410	De 31 a 90 días	-	0,00%	6.745,00	1,35%
14041005	De 31 a 90 días	-	0,00%	6.745,00	1,35%
140415	De 91 a 180 días	-	0,00%	56.968,05	11,39%
14041505	De 91 a 180 días	-	0,00%	56.968,05	11,39%
140420	De 181 a 360 días	-	0,00%	207.426,00	41,47%
14042005	De 181 a 360 días	-	0,00%	67.713,00	13,54%
14042505	De más de 360 días	-	0,00%	139.713,00	27,93%
1452	Cartera de Créditos microempresa vencida	23.754,63	5,01%	43.736,69	8,74%
14520520	De 181 a 360 días	-	0,00%	10.648,50	2,13%
14520525	De más de 360 días	-	0,00%	33.088,19	6,62%
1499	Provisiones para créditos incobrables	(1.649,33)	-0,35%	(1.844,16)	-0,37%
149920	Provisiones para cartera de microcrédito	(1.649,33)	-0,35%	(1.844,16)	-0,37%
16	Cuentas por cobrar	67.012,26	14,14%	65.688,96	13,13%
160320	Interés por Cobrar de Cartera de microcrédito	67.012,26	14,14%	65.688,96	13,13%
18	Propiedades y equipo	21.602,05	4,56%	76.992,09	15,39%
1805	Muebles, Enseres y Equipo de oficina	9.032,00	1,91%	42.675,56	8,53%
180505	Muebles y enseres	9.032,00	1,91%	42.675,56	8,53%
1806	Equipo de computación	12.712,86	2,68%	37.517,21	7,50%
180605	Computadoras	12.712,86	2,68%	37.517,21	7,50%
1899	Depreciación Acumulada	(142,81)	-0,03%	(3.200,68)	-0,64%
189915	Muebles, enseres y equipo de oficina	(8,89)	0,00%	(441,39)	-0,09%
189920	Equipo de computación	(133,92)	-0,03%	(2.759,29)	-0,55%
19	Otros activos	11.181,05	2,36%	12.856,51	2,57%
190110	En otras instituciones financieras	2.910,05	0,61%	-	0,00%
19011005	Banco Codesarrollo	2.910,05	0,61%	-	0,00%
1904	Gastos y Pagos Anticipados	5.600,02	1,18%	9.010,99	1,80%
190410	Gastos y pagos anticipados	5.600,02	1,18%	5.600,02	1,12%
19049005	Otros	-	0,00%	1.310,97	0,26%
19049010	Anticipo de arriendo local	-	0,00%	2.100,00	0,42%
1905	Gastos Diferidos	2.670,98	0,56%	2.670,98	0,53%
190520	Programa de computación	2.670,98	0,56%	2.670,98	0,53%
19052005	Sistema SAVIT	2.500,00	0,53%	2.500,00	0,50%
19052010	Sistema Mónica 9,5	170,98	0,04%	170,98	0,03%
199010	Otros impuesto	-	0,00%	1.174,54	0,23%
19901005	Anticipo de impuesto a la Renta	-	0,00%	1.174,54	0,23%
2	PASIVO	374.687,16	79,07%	387.876,10	77,55%
21	Obligaciones con el público	349.691,00	73,80%	338.278,89	67,64%

210135	Depósito de ahorro	144.142,74	30,42%	281.596,40	56,30%
2103	Depósito a plazo	144.132,00	30,42%	-	0,00%
210325	De más 361 días	144.132,00	30,42%	-	0,00%
2105	Depósitos Restringidos	61.416,26	12,96%	56.682,49	11,33%
210510	Depósitos restringidos	61.416,26	12,96%	56.682,49	11,33%
25	Cuentas por pagar	2.532,86	0,53%	49.597,21	9,92%
250310	Beneficios sociales	371,13	0,08%	948,44	0,19%
25031005	Décimo tercero	60,69	0,01%	155,82	0,03%
25031010	Décimo cuarto	295,00	0,06%	665,46	0,13%
25031015	Vacaciones	15,44	0,00%	127,16	0,03%
250315	Aporte al IESS	180,38	0,04%	411,11	0,08%
25031510	Aporte personal	68,83	0,01%	176,65	0,04%
25031520	Aporte patronal	111,55	0,02%	234,46	0,05%
250325	Participación a empleados	-	0,00%	9,19	0,00%
25032505	Participación a empleados	-	0,00%	9,19	0,00%
2504	Retenciones	32,15	0,01%	26,80	0,01%
250405	Retenciones fiscales	32,15	0,01%	26,80	0,01%
25040510	Retención 70%	0,01	0,00%	0,01	0,00%
25040515	Retención IVA 100%	7,20	0,00%	17,13	0,00%
25040520	Retención por pagar 1%	21,94	0,00%	-	0,00%
25040535	Retención por pagar 10%	3,00	0,00%	9,66	0,00%
250505	Impuesto a la Renta	-	0,00%	82,69	0,02%
25050505	Impuesto a la renta (provisión fin de año)	-	0,00%	82,69	0,02%
250590	Otras contribuciones e impuestos	-	0,00%	0,41	0,00%
25059005	Contribución a la SEPS	-	0,00%	0,41	0,00%
2590	Cuentas por pagar varias	1.949,20	0,41%	48.118,57	9,62%
259090	Otras cuentas por pagar	1.949,20	0,41%	48.118,57	9,62%
25909005	Cuentas por pagar a los socios	1.949,20	0,41%	48.031,58	9,60%
25909010	Cuentas por pagar varios	-	0,00%	86,99	0,02%
26	Obligaciones financieras	22.463,30	4,74%	-	0,00%
2690	Otras obligaciones	22.463,30	4,74%	-	0,00%
269025	Obligaciones por pagar	22.463,30	4,74%	-	0,00%
3	PATRIMONIO	99.179,05	20,93%	112.265,14	22,45%
31	Capital Social	95.025,71	20,05%	73.867,71	14,77%
3103	Aporte de socios	95.025,71	20,05%	73.867,71	14,77%
33	Reservas	29,91	0,01%	30.713,98	6,14%
3301	Legales	29,91	0,01%	30.713,98	6,14%
34	Otros aportes patrimoniales	1.000,00	0,21%	4.798,00	0,96%
3402	Donaciones	1.000,00	0,21%	4.798,00	0,96%
340210	En bienes	1.000,00	0,21%	-	0,00%
36	Resultados	3.123,43	0,66%	2.885,45	0,58%
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	742,54	0,16%	865,56	0,17%
3603	Utilidades o excedentes del ejercicio	2.380,89	0,50%	2.019,89	0,40%
	ACTIVO: PASIVO+PATRIMONIO	473.866,21	100%	500.141,24	100%

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

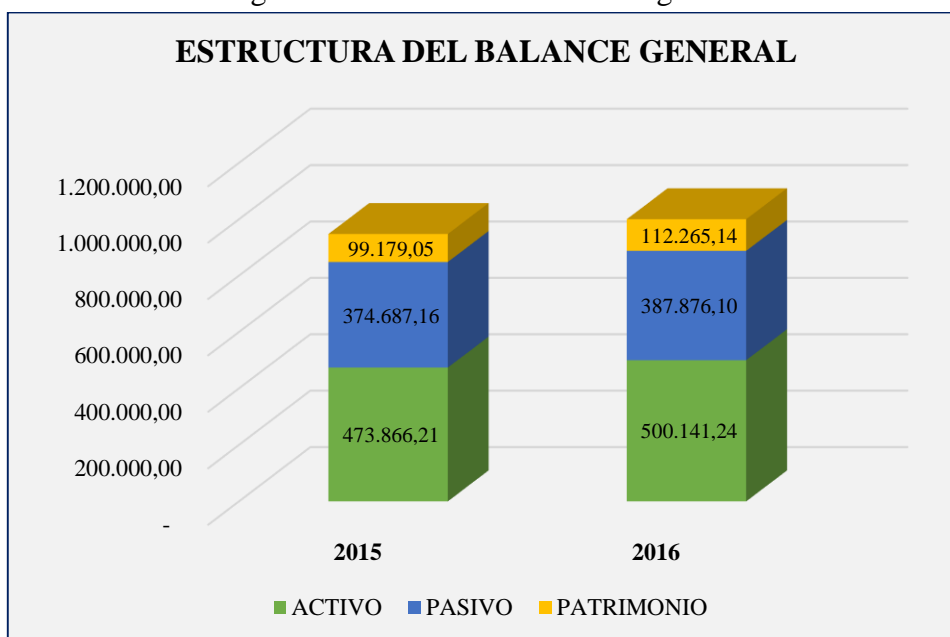
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

– Interpretación de los balances generales de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda., período 2015-2016

Activo

Como se puede observar en la tabla anterior, el Balance General del año 2015 se determina que existe un peso del 79.07% del Pasivo y del 20.93% del Patrimonio en cuanto al Activo. Mientras que en el 2016 la composición del Activo está representado por el 77.55% del Pasivo y del 22.45% del Patrimonio.

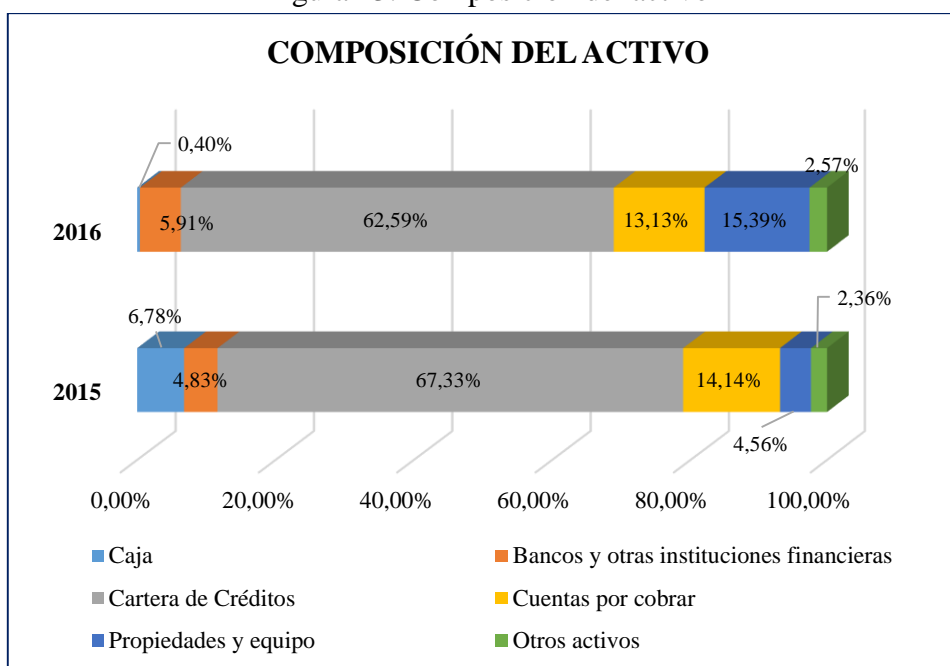
Figura 42: Estructura del balance general



Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

La cuenta Caja aporta con el 6.78% en el 2015, en cambio para el 2016 este aporte fue de apenas del 0.40%. La cuenta Bancos y Otras Instituciones Financieras proporcionan el 4.83% en el 2015 y 5.91% en el 2016, lo que indica que en este último año la cooperativa ha invertido en la banca.

Figura 43: Composición del activo



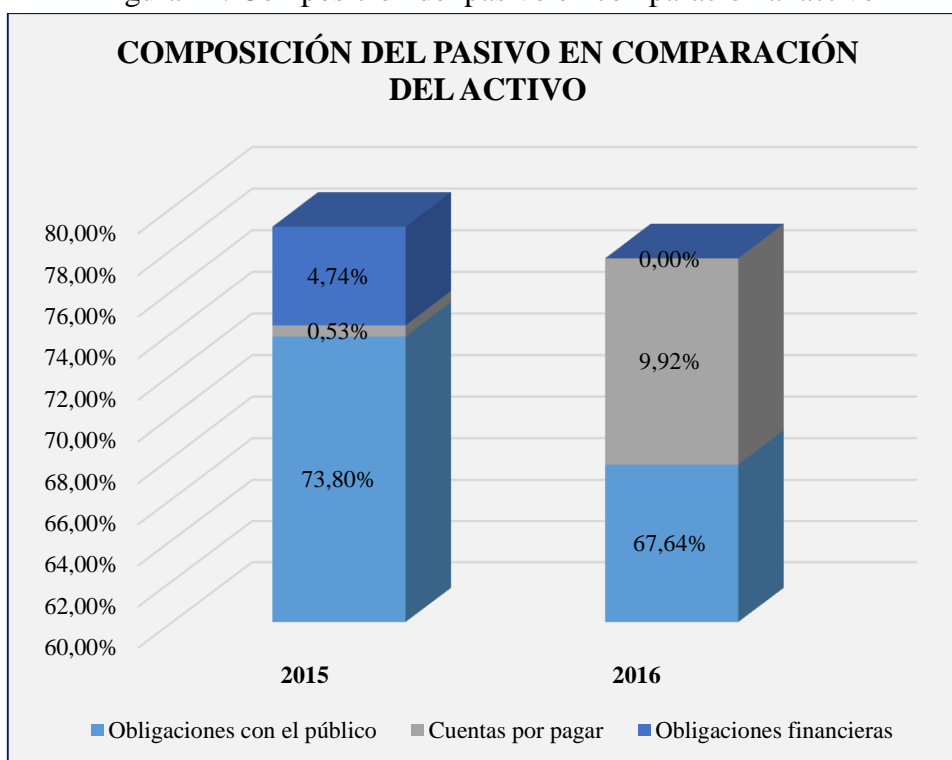
Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

La cuenta de Cartera de Créditos participa con un 67.33% en el 2015 y del 62.59% en el 2016; siendo esta la actividad principal de la empresa. Las Cuentas por Cobrar contribuye con el 14.14% y 13.13% en cada año. La cuenta Propiedades y Equipo tiene una participación del 4.56% y en el 2016 esta aportación incrementa a un 15.39%. Otros Activos dispone de un aporte del 2.36% y del 2.57% en los años 2015 y 2016 respectivamente.

Pasivo

Entre las cuentas que conforman el Pasivo se encuentra las Obligaciones con el Público señala que participa con el 73.8% en el 2015 y con el 67.64% en el 2016. Las Cuentas por Pagar representa el 0.53% en el 2015 y el 9.92% en el 2016 en comparación al Activo.

Figura 44: Composición del pasivo en comparación al activo



Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

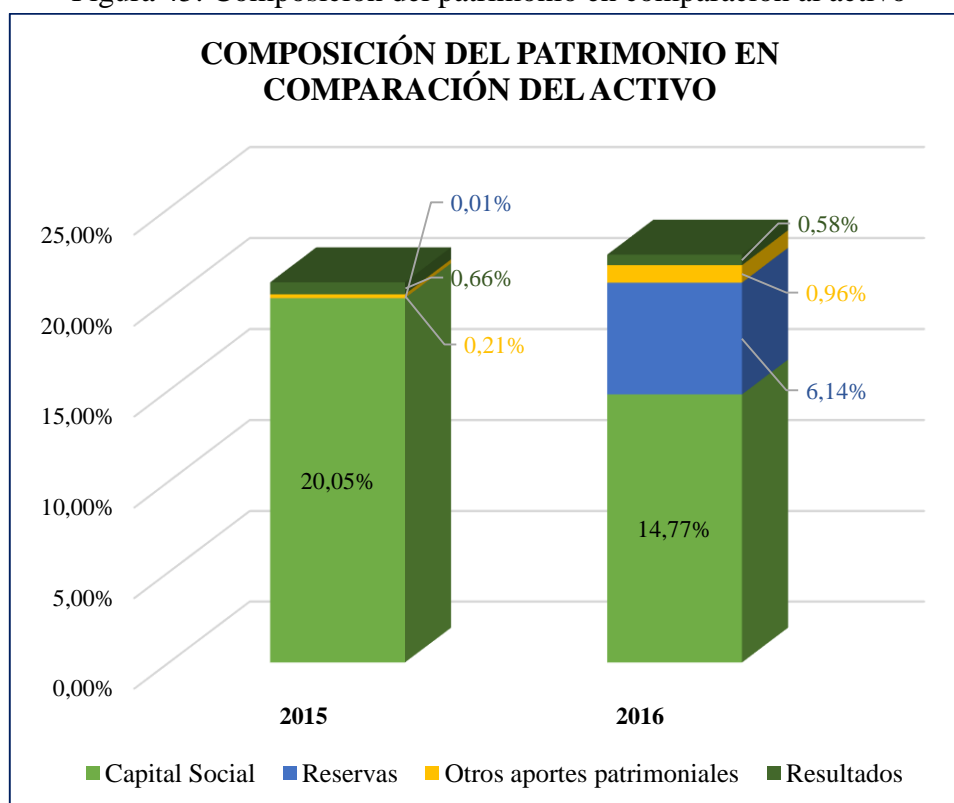
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Otra cuenta que aporta al Pasivo es Obligaciones Financieras que en primer año analizado contribuye con el 4.74% en comparación al Activo y que en el segundo año no representa ningún porcentaje.

Patrimonio

El Patrimonio dispone de la cuenta Capital Social, la cual tienen una participación del 20.05% en el 2015 y del 14.775 en el 2016. Las Reservas representan el 0.01% y 6.145 en los años analizados en comparación al Activo.

Figura 45: Composición del patrimonio en comparación al activo



Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Los Otros Aportes Patrimoniales influyen un 0.21% y 0% en los años 2015 y 2016, mientras que los Resultados indican que aportan un 0.66% en el 2015 y un 0.58% en el 2016.

Tabla 34: Análisis vertical del Estado de ganancias y pérdidas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI RIOBAMBA LTDA. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ANÁLISIS VERTICAL					
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	2015	%	2016	%
5	INGRESOS	39.818,31	100%	43.954,51	100%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	39.818,31	100%	43.954,51	100,00%
510420	Cartera de microcrédito	30.546,22	76,71%	26.042,76	59,25%
510450	De mora	378,37	0,95%	727,27	1,65%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	3.186,78	8,00%	5,15	0,01%
519090	Otros	3.186,78	8,00%	5,15	0,01%
5490	OTROS SERVICIOS	5.706,94	14,33%	17.179,33	39,08%

549005	Tarifa con costo máximo	3.270,00	8,21%	17.179,33	39,08%
549010	Tarifa diferido	2.436,94	6,12%	-	0,00%
4	GASTOS	37.437,42	94,02%	41.934,62	95,40%
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	838,18	2,11%	5.886,75	13,39%
410115	Depósito de ahorro	838,18	2,11%	1.521,85	3,46%
410130	Depósito a plazo	-	0,00%	4.364,90	9,93%
4105	OTROS INTERÉS	6.159,95	15,47%	2.958,10	6,73%
410590	Otros intereses	6.159,95	15,47%	2.958,10	6,73%
44	PROVISIONES	166,34	0,42%	194,83	0,44%
440240	Provisión Cartera de microcrédito	166,34	0,42%	194,83	0,44%
4501	GASTOS DE PERSONAL	8.364,26	21,01%	20.203,05	45,96%
450105	Remuneración mensual	8.364,26	21,01%	20.203,05	45,96%
450110	Beneficios sociales	490,33	1,23%	3.198,32	7,28%
45011005	Décimo tercero	179,89	0,45%	1.683,60	3,83%
45011010	Décimo cuarto	295,00	0,74%	1.403,00	3,19%
45011015	Vacaciones	15,44	0,04%	111,72	0,25%
450120	Aporte al IESS	1.217,44	3,06%	2.487,40	5,66%
45012020	Aporte Patronal	1.217,44	3,06%	2.487,40	5,66%
450135	Fondo de Reserva IESS	370,44	0,93%	595,62	1,36%
45013505	Fondo de Reserva IESS	370,44	0,93%	595,62	1,36%
450190	Otros	9.082,33	22,81%	71,73	0,16%
45019005	Gastos de alimentación y refrigerio	8.299,62	20,84%	-	0,00%
45019010	Bonificación por transporte	778,96	1,96%	71,73	0,16%
45019015	Movilización	3,75	0,01%	-	0,00%
450205	Directores	317,50	0,80%	-	0,00%
45020505	Alimentación y refrigerio	317,50	0,80%	-	0,00%
450210	Honorarios profesionales	2.493,55	6,26%	1.814,19	4,13%
45021005	Honorarios profesionales	2.123,01	5,33%	1.314,19	2,99%
45021010	Honorarios por Auditoría	370,54	0,93%	500,00	1,14%
450320	Servicios básicos	683,90	1,72%	817,54	1,86%
45032005	Energía eléctrica	239,83	0,60%	310,06	0,71%
45032010	Teléfono - internet	444,07	1,12%	507,48	1,15%
450330	Arrendamientos	2.469,53	6,20%	-	0,00%
45033005	Arriendo local	2.469,53	6,20%	-	0,00%
450390	Otros servicios	459,14	1,15%	43,67	0,10%
45039005	Otros gastos por servicios	400,00	1,00%	-	0,00%
45039010	Servicios bancarios	59,14	0,15%	43,67	0,10%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	397,67	1,00%	218,42	0,50%
450405	Impuestos fiscales	260,36	0,65%	0,01	0,00%
450410	Impuestos municipales	-	0,00%	98,20	0,22%
450415	Aporte a la SEPS	92,31	0,23%	100,31	0,23%
450420	Aporte a la COSEDE por prima fija	-	0,00%	8,11	0,02%
45042005	Aporte a la COSEDE por prima fija	-	0,00%	8,11	0,02%
450490	Impuesto y aporte organismos e instituciones	-	0,00%	11,79	0,03%
45049010	Contribución solidaria sobre las utilidades	-	0,00%	11,79	0,03%
450430	Multas y otras sanciones	45,00	0,11%	-	0,00%
45043005	Multa declaraciones SRI	45,00	0,11%	-	0,00%
4505	DEPRECIACIONES	3.921,85	9,85%	3.404,04	7,74%
450525	Muebles, enseres y equipo de oficina	8,89	0,02%	432,50	0,98%
450530	Equipo de computación	133,92	0,34%	2.625,37	5,97%
450705	Suministros diversos	1.227,44	3,08%	233,31	0,53%
45070505	Materiales/Útiles de oficina	881,94	2,21%	179,31	0,41%
45070510	Materiales/Útiles de limpieza	345,50	0,87%	54,00	0,12%
450710	Donaciones	2.436,94	6,12%	-	0,00%
45071005	Donaciones en efectivo	2.436,94	6,12%	-	0,00%
450715	Mantenimiento y reparaciones	69,28	0,17%	37,00	0,08%
45071505	Mantenimiento reparación de local	69,28	0,17%	37,00	0,08%
450790	Otros	45,38	0,11%	75,86	0,17%
45079005	Otros gastos ND	45,38	0,11%	-	0,00%
45079010	Equipo de computo	-	0,00%	47,99	0,11%
45079015	Mora	-	0,00%	27,87	0,06%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	5,01	0,01%	40,96	0,09%
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	-	0,00%	9,19	0,02%
481005	Participación empleados	-	0,00%	9,19	0,02%
4815	IMPUESTO A LA RENTA	-	0,00%	11,46	0,03%
481505	Impuesto a la renta	-	0,00%	11,46	0,03%
4890	OTROS	5,01	0,01%	20,31	0,05%
48901	Gastos No Deducibles-Otras Distribuciones	5,01	0,01%	20,31	0,05%
	GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	2.380,89	5,98%	2.019,89	4,60%

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari - Riobamba Ltda.

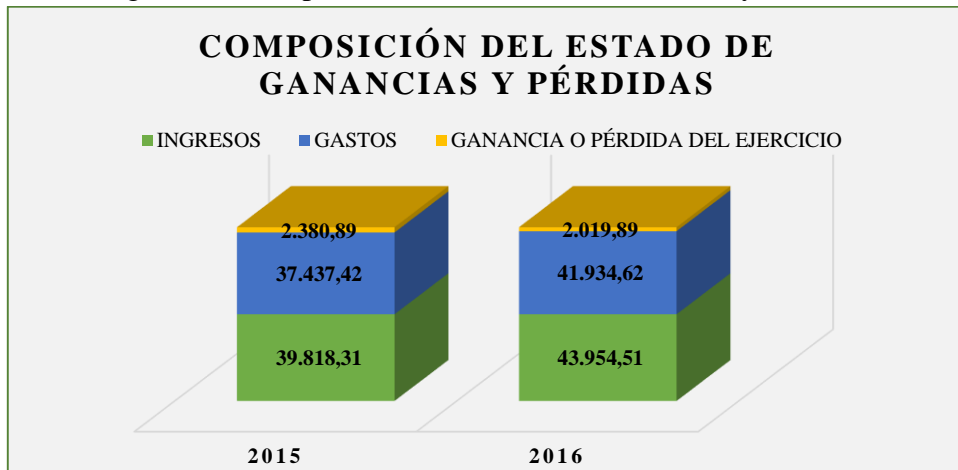
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

– Interpretación de los estados de ganancias y pérdidas de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda., período 2015-2016

Ingresos

De acuerdo al Análisis Vertical aplicado al Estado de Ganancias y Pérdidas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” del año 2015 y 2016, se ha determinado los siguientes resultados:

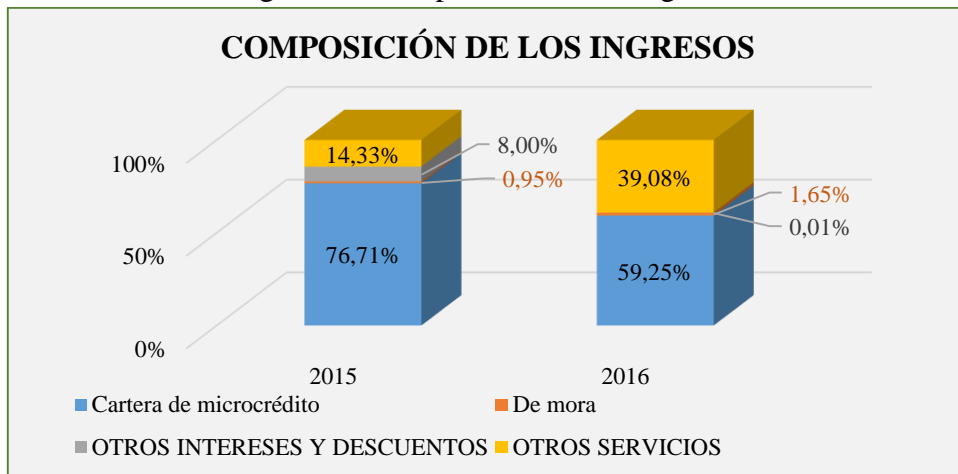
Figura 46: Composición del Estado de Ganancias y Pérdidas



Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Al examinar la posición económica de la cooperativa en el año 2015, se indica que el total de los ingresos corresponden a \$ 39.818,31 y de \$ 43.954,51 en el 2016, dentro de estos se derivan subgrupos representativos en el período como: Intereses y Descuentos Ganados, Otros Intereses y Descuentos, y Otros Servicios.

Figura 47: Composición de los ingresos



Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.
Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Las cuentas con mayor participación es Cartera de Microcrédito; perteneciente al grupo de Intereses y Descuentos Ganados; la cual dispone de una participación del 76.71% del total de los ingresos en el 2015, seguida de la cuenta Tarifa con Costo Máximo con un aporte del 8.21% y continuando con la cuenta Otros; que forma parte de Otros Intereses y Descuentos; con un porcentaje de 8% del total de los ingresos del 2015. La cuenta Tarifa diferida colabora con un 6.12%, mientras que la cuenta De Mora con un 0.95%.

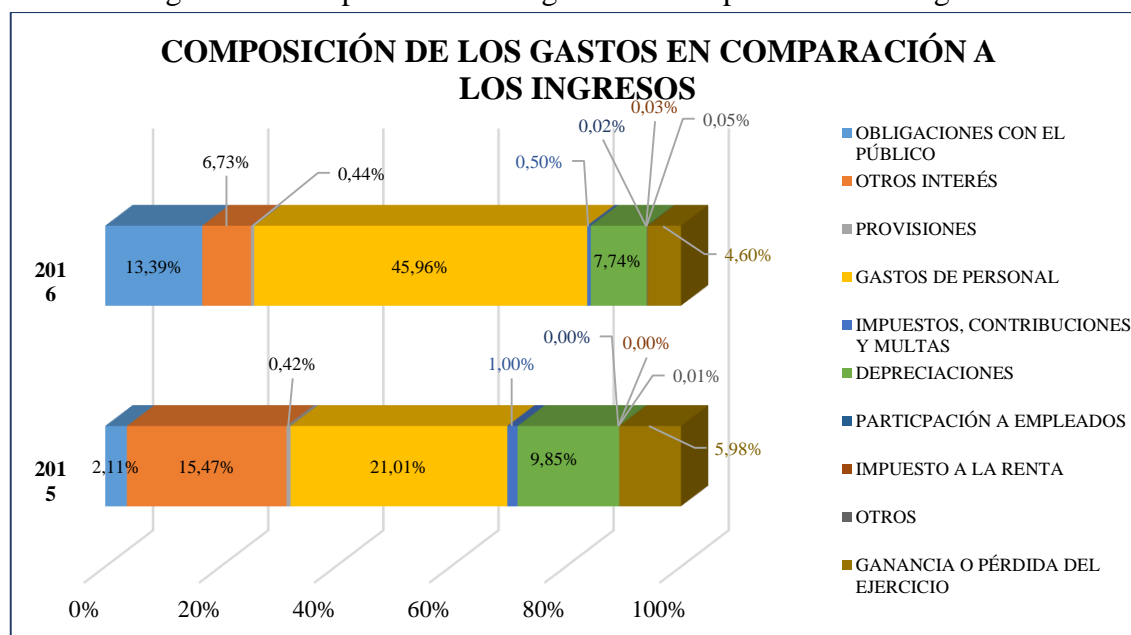
Por otra parte, los ingresos del 2016 demuestran que el mayor rubro aportado corresponde a la cuenta Cartera de microcrédito con un porcentaje del 59.25%, el 39.08% con el aporte de la cuenta de Tarifa con Costo Máximo, el 1.65% lo aporta la cuenta De Mora y con el 0.01% la cuenta Otros.

Se puede decir que el mayor rubro en los dos años analizados representa al movimiento principal de la actividad económica de la organización.

Gastos

Los gastos generados dentro de la cooperativa Mushuk Pakari se encuentran representados en ocho grupos, de los cuales el de mayor crecimiento que se percibe en el 2015 es Gastos de Personal con el 21.01% del total de los ingresos.

Figura 48: Composición de los gastos en comparación a los ingresos



Fuente: Análisis vertical de los Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Los Otros Intereses disponen de una participación del 15.47%, las Depreciaciones absorben el 9.855 de los ingresos generados, mientras que los gastos por Obligaciones con el Público representan el 2.11%. Los resultado reflejados en el año 2016 en cuanto a los gastos, indican que el mayor rubro lo absorbe los Gastos de Personal con un 45.96%, este valor ha incrementado en este año debido a los Beneficios Sociales, Aporte al IESS, Honorarios profesionales y los Décimos. Los gastos por Impuesto - Contribuciones y Multas apenas son del 0.5%. Las Depreciaciones incurren en un 7.74% de los ingresos, el gasto por concepto de Participación a Empleados es del 0.02%, mientras que el Impuesto a la Renta es de 0.03% y Otros es de 0.05%.

4.2.1.9 Indicadores financieros – Sistema de Monitoreo PERLAS

Las razones financieras permiten determinar la situación de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda., y disponer de una guía de cómo la empresa se ha ido desarrollando. Con base a los indicadores establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se procede a realizar el Sistema de Monitoreo Perlas; el cual se aplica para el sector cooperativismo, el cual se analiza la protección, estructura financiera, rendimientos & costos, liquidez, activos improductivos y señales expansivas. El propósito de este sistema es establecer disciplinas financieras para proteger el ahorro de riesgos, siendo el riesgo más alto en las cooperativas las elevadas pérdidas ocasionadas por préstamos morosos.

Tabla 35: Indicadores de Protección

PROTECCIÓN				
La protección de la cooperativa medida como la suficiencia de las provisiones para cubrir los préstamos que mantienen dificultades.				
Indicador P1				
$P1 = \frac{\text{Provisión para Créditos Incobrables}}{\text{Provisión Requerida para Préstamos con morosidad > 12 meses}} = \frac{1499}{(142525 \text{ hasta } 145025)}$				
Año	1499	142525 a 145025	%	Meta
2015	\$ 1.649,33	\$ 0	0%	100%
2016	\$ 1.844,16	\$ 0	0%	
Interpretación				
La COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda., cuenta con provisiones de forma general para todas las cuentas, pero no ha especificado las cuentas de cartera a cubrir, evidenciando que existen falencias en la identificación y manejo del plan de cuentas.				

Esto ha generado que en los dos años analizados se evidencie problemas en su recuperación.

La protección de forma general durante los dos años analizados se encuentra en una posición pésima, debido a que la organización no ha clasificado las cuentas de crédito por falta de conocimiento, existiendo inseguridad sobre cualquier inconveniente que puede darse hasta finalizar el crédito.

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 36: Indicadores de Estructura financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA				
La estructura financiera de la institución financiera es el factor más importante en la determinación de un potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera en general.				
Indicador E1				
$E1 = \frac{\text{Préstamos Netos}}{\text{Total Activo}} = \frac{14}{1}$				
Año	Préstamos Netos	Total Activo	%	Meta
2015	\$ 319.038,17	\$ 473.866,21	67.33%	70% - 80%
2016	\$ 313.031,58	\$ 500.141,24	62.59%	
Interpretación				
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda., existe ineficiencia en el manejo de los recursos en la institución de los años analizados, ya que se encuentran por debajo del rango de la meta de acuerdo a lo establecido por el sistema PERLAS. A pesar que en el año 2015 el resultado del indicador se encuentra más cercano al límite inferior de la meta, mientras que en el 2016 este disminuyó 4.74 que el año anterior.				
Indicador E2				
$E2 = \frac{\text{Inversiones Líquidas}}{\text{Total Activo}} = \frac{11}{1}$				
Año	Inversiones líquidas	Total Activo	%	Meta
2015	\$ 55.032,68	\$ 473.866,21	11.61%	10 a 20%
2016	\$ 31.572,10	\$ 500.141,24	6.31%	
Interpretación				
De acuerdo al activo total invertido en inversiones a corto plazo, la COAC Mushuk Pakari muestran que en el 2015 dispuso una participación acorde al sistema, mientras que en el 2016 se encuentra por debajo del rango mínimo recomendado.				

Indicador E3					
$E3 = \frac{\text{Inversiones financieras}}{\text{Total Activo}} = \frac{11}{1}$					
Año	Inversiones financieras	Total Activo	%	Meta	
2015	\$ 0	\$ 473.866,21	0%	<=2%	
2016	\$ 0	\$ 500.141,24	0%		
Interpretación					
La cooperativa no ha optado por realizar inversiones en periodos de recuperación mayores a un año.					
Indicador E5					
$E5 = \frac{\text{Depósitos}}{\text{Total Activo}} = \frac{(210135 + 2103)}{1}$					
Año	210135	2103	Total Activo	%	Meta
2015	\$ 144.142,74	\$ 144.132,00	\$ 473.866,21	60.83%	70 – 80%
2016	\$ 281.596,40	\$ 0	\$ 500.141,24	56.30%	
Interpretación					
La cooperativa en el año 2015 se aprecia que la entidad disponía de un alto grado de financiamiento por parte del dinero de los depositantes, mientras que en el 2016 este dinero disminuyó a 56.30% con respecto al total de los activos de la empresa. Sin embargo; de acuerdo al rango establecido por el sistema PERLAS; los porcentajes obtenidos de los años analizados no alcanza el límite mínimo sugerido.					
Indicador E6					
$E6 = \frac{\text{Crédito Externo}}{\text{Total Activo}} = \frac{26}{1}$					
Año	Créditos Externos	Total Activo	%	Meta	
2015	\$ 22.463,30	\$ 473.866,21	4.74%	0 – 5%	
2016	\$ 473.866,21	\$ 500.141,24	0%		
Interpretación					
Evaluando este indicador se aprecia que en el año 2015 la entidad se encuentra dentro del rango recomendado, siendo este de 4.74%, mientras que en el 2016 este porcentaje obtuvo 0% de participación por parte de créditos externos, encontrándose dentro del rango sugerido por el sistema.					
Indicador E7					
$E7 = \frac{\text{Aporte de Asociados}}{\text{Total Activo}} = \frac{26}{3103}$					
Año	Aporte de Asociados	Total Activo	%	Meta	
2015	\$ 95.025,71	\$ 473.866,21	20.05%	10 – 20%	
2016	\$ 73.867,71	\$ 500.141,24	14.77%		
Interpretación					
El financiamiento del activo por medio de aportes de los socios es de 20.05% en el 2015 y de 14.77% en el 2016, encontrándose por encima del rango recomendado por el sistema PERLAS.					

Indicador E8					
$E8 = \frac{\text{Capital Institucional}}{\text{Total Activo}} = \frac{(33 + 34)}{1}$					
Año	Reservas	Otros Aportes Patrimoniales	Total Activo	%	Meta
2015	\$ 29,91	\$ 1.000,00	\$ 473.866,21	0.22%	<=10%
2016	\$ 30.713,98	\$ 4.798,00	\$ 500.141,24	7.10%	

Interpretación

La estructura del capital institucional neto se posesiona en el 2015 en el 0.22%, denotando insuficiencias lo que provoca falta de solvencia y repercusión por falta de financiación de activos improductivos. En cambio en el año 2016 es de 7.10% encontrándose en un nivel más aceptable.

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 37: Indicadores de Rendimientos y costos

RENDIMIENTOS Y COSTOS					
Permite clasificar a las entidades COAC de acuerdo al rendimiento, determinando que tan eficaz es la institución al colocar sus recursos.					
Indicador R1					
$R1 = \frac{\text{Ingresos Netos de Préstamos}}{\text{Promedio de Cartera de Préstamos}} = \frac{(5104 + 5201)}{(14 \text{ Inicial} + 14 \text{ Final})/2}$					
Año	5104	14 Inicial	14 Final	%	Meta
2015	\$ 39.818,31	\$ 163.283,54	\$ 319.038,17	16.51%	>=10%
2016	\$ 43.954,51	\$ 319.038,17	\$ 313.031,58	13.91%	
Interpretación					
Este indicador mide el rendimiento de la cartera de préstamos. El rendimiento anual que se obtiene en el 2015 es de 16.51% por encima de la meta recomendada, mientras que en el 2016 es de 13.91% acercándose a la sugerencia del sistema.					
Indicador R5					
$R5 = \frac{\text{Intereses causados}}{\text{Promedio de depósitos de ahorro}} = \frac{410115}{(210135 \text{ Inicial} + 210135 \text{ Final})/2}$					
Año	410115	210135 Inicial	210135 Final	%	Meta
2015	\$ 838,18	\$ 104.142,74	\$ 144.142,74	0.68%	6.52% - 9.91%
2016	\$ 1.521,85	\$ 144.142,74	\$ 281.596,40	0.71%	
Interpretación					
El costo financiero de los intereses causados dentro de la cooperativa durante el periodo 2015 fue de 0.68%, mientras que en el periodo 2016 fue de 0.71%, existiendo un incremento mínimo de un año a otro. Con respecto a la tasa establecida por el sistema PERLAS, estos indicadores se encuentran por debajo de lo recomendado.					

Indicador R7					
$R7 = \frac{\text{Dividendos}}{\text{Promedio de Aportaciones de Asociados}} = \frac{4105}{(3103 \text{ Inicial} + 3103 \text{ Final})/2}$					
Año	4105	3103 Inicial	3103 Final	%	Meta
2015	\$ 6.159,95	\$ 25.025,71	\$ 95.025,71	10.26%	6.52% - 9.91%
2016	\$ 2.958,10	\$ 95.025,71	\$ 73.867,71	3.50%	
Interpretación					
<p>El costo financiero por concepto de dividendo en la cooperativa Mushuk Pakari es de 10.26% en el 2015 y de 3.50% en el 2016. Esto indica que de acuerdo a la tasa del mercado la cooperativa se encuentra bien en el primer periodo, mientras que en el segundo año se encuentra por debajo de la tasa del mercado, existiendo una merma de la rentabilidad por acciones.</p>					
Indicador R8					
$R8 = \frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Promedio de Activo Total}} = \frac{(51 + 52 + 54 + 4101 + 4103 + 4105)}{(1 \text{ Inicial} + 1 \text{ Final})/2}$					
Año	Margen Bruto	Promedio de Activo Total	%	Meta	
2015	\$ 43.629,66	\$ 236.933,11	18.41%	<18%	
2016	\$ 52.794,21	\$ 487.003,73	10.84%		
Interpretación					
<p>El porcentaje de rendimiento del margen bruto con respecto al activo promedio es de 18.41% en el 2015, mientras que en el 2016 es de 10.84%, demostrando que en el 2016 se encuentra dentro del rango establecido por el sistema PERLAS, pero en el 2015 supera lo establecido.</p>					
Indicador R9					
$R9 = \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Promedio de Activo Total}} = \frac{45}{(1 \text{ Inicial} + 1 \text{ Final})/2}$					
Año	Gastos operativos	1 Inicial	1 Final	%	Meta
2015	\$ 12.683,78	\$ 221.866,21	\$ 473.866,21	3.65%	3 – 10%
2016	23.825,51	473.866,21	\$ 500.141,24	4.89%	
Interpretación					
<p>El porcentaje de costos operativos con relación al promedio del activo es de 3.65% en el 2015 y de 4.89% en el 2016, encontrándose dentro del rango establecido por el sistema de monitoreo.</p>					

Indicador R10					
$R10 = \frac{\text{Provisiones para préstamos incobrables}}{\text{Promedio de Activo Total}} = \frac{4402}{(1 \text{ Inicial} + 1 \text{ Final})/2}$					
Año	4402	1 Inicial	1 Final	%	Meta
2015	\$ 166.34	\$ 221.866,21	\$ 473.866,21	0.05%	^P1 = 100%
2016	\$ 194.83	\$ 473.866,21	\$ 500.141,24	0.04%	
Interpretación					
El porcentaje de provisión para préstamos incobrables en comparación al promedio del activo es de 0.05% en el 2015 y de 0.04% en el 2016. En comparación con la meta refleja que la entidad no dispuso protección en un mínimo tendiendo a nulo, resultante de una inadecuada toma de decisiones por parte de la dirección.					
Indicador R12					
$R12 = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Activo Total}} = \frac{(3603 + 3604)}{1}$					
Año	3603	Activo	%	Meta	
2015	\$ 2.380,89	\$ 473.866,21	0.50%	>=1.13%	
2016	\$ 2.019,89	\$ 500.141,24	0.40%		
Interpretación					
La rentabilidad sobre los activos en el 2015 es de 0.5% y de 0.4% en el 2016, considerándose mínimo con respecto a lo estipulado por el sistema de monitoreo.					
Indicador R13					
$R13 = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Patrimonio} - \text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}} = \frac{(3603 + 3604)}{(3 - 3603)}$					
Año	Utilidad del Ejercicio	Patrimonio- Utilidad Ejerc	%	Meta	
2015	\$ 2.380,89	\$ 101.559,94	2.34%	>= 8.98%	
2016	\$ 2.019,89	\$ 114.285,03	1.77%		
Interpretación					
El porcentaje de rendimiento de la utilidad en comparación al patrimonio es de 2.34% en el 2015 y de 1.77% en el 2016, encontrándose por debajo del rango establecido por el sistema de monitoreo.					

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 38: Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ				
<p>Mide el manejo eficaz de la liquidez mientras la cooperativa va expandiéndose o cambiando su estructura financiera de las aportaciones de socios a los depósitos de ahorros, que son volátiles.</p>				
Indicador L1				
$L1 = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}} = \frac{11}{(2101 + 2102 + 210305 + 210310)}$				
Año	Fondos disponibles	Depósitos a corto plazo	%	Meta
2015	\$ 55.032,68	\$ 144.142,74	38.18%	>12%
2016	\$ 31.572,10	\$ 281.596,40	11.21%	
Interpretación				
<p>En el periodo 2015 la cooperativa Mushuk Pakari disponía del 38.18% de liquidez para cubrir con los depósitos a corto plazo, mientras que en el 2016 este porcentaje disminuyó a 11.21%, encontrándose por debajo del rango establecido por el sistema de monitoreo.</p>				
Indicador L2				
$L2 = \frac{\text{Reservas de liquidez}}{\text{Depósitos}} = \frac{(1103 + 13 + 1101 + 110205)}{(210105 + 2103)}$				
Año	Fondos disponibles	Depósitos a corto plazo	%	Meta
2015	\$ 55.032,68	\$ 288.274,74	19.09%	10%
2016	\$ 32.142,87	\$ 281.596,40	11.21%	
Interpretación				
<p>Según los resultados obtenidos y de acuerdo a la meta planteada por el sistema de monitoreo, la cooperativa Mushuk Pakari dispone de 19.09% en el 2015 y en el 2016 fue de 11.21%, encontrándose por encima de lo sugerido. Esto quiere decir que la cooperativa posee reservas suficientes que va a ir disminuyendo notablemente al cancelar todas sus cuentas en el corto plazo.</p>				
Indicador L3				
$L3 = \frac{\text{Activos líquidos improductivos}}{\text{Total Activo}} = \frac{(1101 + 110205)}{(1)}$				
Año	Fondos disponibles	Activo	%	Meta
2015	\$ 32.142,87	\$ 473.866,21	6.78%	<1%
2016	\$ 2.000,00	\$ 500.141,24	0.40%	
Interpretación				
<p>De acuerdo a los resultados obtenidos de los estados financieros de la cooperativa Mushuk Pakari, en el 2015 se ha invertido 6.78% del total de activo en cuentas líquidas improductivas, mientras que en el 2016 esta inversión decreció al 0.40%. Conforme al rango propuesto por el sistema PERLAS, el año 2016 se encuentra con el porcentaje adecuado, sin embargo el año 2015 superó el rango sugerido, encontrándose por encima del límite superior con 5.78% .</p>				

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 39: Indicadores de Calidad de los Activos

CALIDAD DE LOS ACTIVOS: ACTIVOS IMPRODUCTIVOS				
Determinan aquellas áreas problemáticas que tienen mayor impacto sobre la rentabilidad, es decir muestra aquellos activos cuya renta es nula.				
Indicador A1				
$A1 = \frac{\text{Morosidad de préstamos}}{\text{Cartera de préstamos bruta}} = \frac{(144 + 145 + 142)}{(14 + 1499)}$				
Año	Morosidad de Préstamos	Cartera de préstamos bruta	%	Meta
2015	\$ 23.754,63	\$ 317.388,84	7.48%	<=5%
2016	\$ 43.736,69	\$ 311.187,42	14.05%	
Interpretación				
Los resultados obtenidos en cuanto a morosidad en la cooperativa señalan que en el 2015 existió un 7.48% de morosidad de la cartera de préstamos, mientras que en el 2016 esta incremento a 14.05%. De acuerdo al rango sugerido por el sistema de monitoreo señala que en los dos años existe un elevado índice de morosidad afectando a todas las áreas claves de la cooperativa.				
Indicador A2				
$A2 = \frac{\text{Activos improductivos}}{\text{Total Activos}} = \frac{(1101 + 16 + 17 + 18 + 1904 + 19990)}{1}$				
Año	Activos improductivos	Total activos	%	Meta
2015	\$ 126.357,20	\$ 473.866,21	26.67%	<=5%
2016	\$ 154.866,58	\$ 500.141,24	30.96%	
Interpretación				
De acuerdo al porcentaje de activos improductivos dentro de la COAC Mushuk Pakari, señala que existió en el 2015 el 26.67% y en el siguiente año fue de 30.96%. Comparando con la meta sugerida por el sistema de monitoreo, los dos años muestran altos indicadores siendo muy difícil generar ganancias suficientes.				

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 40: Indicadores de Señales de crecimiento

SEÑALES DE CRECIMIENTO (EXPANSIVAS)				
Miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financiero, así como el crecimiento del número de asociados y el crecimiento del activo total de la cooperativa.				
Indicador S1				
$S1 = \left(\frac{\text{Cartera de créditos (Año Inicial)}}{\text{Cartera de créditos (Año final)}} \right) - 1 = \left(\frac{14 \text{ Inicial}}{14 \text{ Final}} \right) - 1$				
Año	14 Inicial	14 final	%	Meta
2015	\$ 163.283,54	\$ 296.932,87	81.85%	70-80%
2016	\$ 296.932,87	\$ 271.139,05	-8.69%	
Interpretación				
El crecimiento de la cartera de crédito durante el año 2015 fue del 81.85%, mientras que en el 2016 esta tuvo un decrecimiento del 8.69%. Es importante señalar que en el primer año analizado la cooperativa cumple con el rango de la meta sugerida por el sistema PERLAS, mientras que el año 2016 este rango no creció y sucedió todo lo contrario.				
Indicador S2				
$S2 = \left(\frac{\text{Fondos disponibles (Año Inicial)}}{\text{Fondos disponibles (Año final)}} \right) - 1 = \left(\frac{1103 \text{ Inicial}}{1103 \text{ Final}} \right) - 1$				
Año	1103 Inicial	1103 final	%	Meta
2015	\$ 13.189,81	\$ 22.889,81	73.54%	>E2<=16%
2016	\$ 432.738,13	\$ 29.572,10	-93.17%	
Interpretación				
Se observa que en el primer año analizado existió un crecimiento del 73.54% de las inversiones, mientras que en el año 2016 las inversiones muestran indicadores negativos del 93.17%. De acuerdo a la sugerencia del sistema de monitoreo, ninguno de los dos periodos cumple con el rango sugerido.				
Indicador S5				
$S5 = \left(\frac{\text{Depósitos Año Inicial}}{\text{Depósitos Año Final}} \right) - 1 = \left(\frac{210135 + 2103 \text{ Inicial}}{210135 + 2103 \text{ Final}} \right) - 1$				
Año	Depósito Año Inicial	Depósito Año Final	%	Meta
2015	\$ 148.274,74	\$ 288.274,74	94.42%	=70 – 80%
2016	\$ 288.274,74	\$ 281.596,40	-2.32%	
Interpretación				
El crecimiento de los depósitos de ahorro durante el año 2015 fue del 94.42%, mientras que en el año 2016 este disminuyó un 2.32% en comparación al inicio del año. El sistema de monitoreo sugiere que debe existir un incremento del 70 a 80% con respecto del inicio de año, en el caso del primer año analizado el indicador sobrepaso la meta, mientras que el segundo año este disminuyo considerablemente.				

Indicador S6				
$S6 = \left(\frac{\text{Obligaciones financieras Año final}}{\text{Obligaciones financieras año inicial}} \right) - 1 = \left(\frac{26 \text{ Inicial}}{26 \text{ Final}} \right) - 1$				
Año	26 Inicial	26 Final	%	Meta
2015	\$ 22.463,30	\$ 22.463,30	0%	0 - 5%
2016	\$ 22.463,30	\$ 0,00	-100%	
Interpretación				
El crecimiento hasta finalizar el periodo 2015 fue de 0% en cuanto a crédito externo, mientras que en el 2016 este desapareció por completo, cumpliendo con lo estipulado por el sistema de monitoreo.				
Indicador S7				
$S7 = \left(\frac{\text{Capital social Año final}}{\text{Capital Social Año inicial}} \right) - 1 = \left(\frac{3103 \text{ Inicial}}{3103 \text{ Final}} \right) - 1$				
Año	3103 Inicial	3103 Final	%	Meta
2015	\$ 25.025,71	\$ 95.025,71	279.71%	>E7 <=20%
2016	\$ 95.025,71	\$ 73.867,71	-22.27%	
Interpretación				
El crecimiento de las aportaciones de los años analizados es de 279.71% y -22.27%, en comparación con el rango establecido por el sistema de monitoreo no cumplen con la sugerencia ya que en el primer año su indicador es demasiado elevado y en el año 2016 dispuso de valores negativos.				
Indicador S8				
$S8 = \left(\frac{\text{Reservas Año final} + \text{Otros aportes patrimoniales Año final}}{\text{Reservas Año inicial} + \text{Otros aportes patrimoniales Año inicial}} \right) - 1 = \left(\frac{33 + 34 \text{ final}}{33 + 34 \text{ inicial}} \right) - 1$				
Año	33+34 final	33+34 inicial	%	Meta
2015	\$ 1.029,91	\$ 1.029,91	0%	>E8 >=10%
2016	\$ 1.029,91	\$ 35.511,98	3348.07%	
Interpretación				
El crecimiento de las capital institucional es de 0% en el año 2015 y de 3348.07% en el 2016, lo que indica que en el año 2016 dispuso de un crecimiento exorbitante del capital institucional siendo 3340 veces más de lo recomendado por el sistema de monitoreo.				
Indicador S10				
$S10 = \left(\frac{\text{Número de socios Año final}}{\text{Número de socios Año inicial}} \right) - 1$				
Año	Nº de socios Año final	Nº de socios Año inicial	%	Meta
2015	886	1023	3.75%	>=15%
2016	1023	1277	24.83%	
Interpretación				
El crecimiento de los socios al finalizar el año 2015 fue del 3.75% y en el año 2016 fue del 24.83%, lo que indica que en el año 2016 este crecimiento se encuentra dentro de lo establecido por el sistema de monitoreo PERLAS.				

Indicador S11				
$8 = \left(\frac{\text{Activo Año final}}{\text{Activo Año inicial}} \right) - 1 = \left(\frac{1 \text{ final}}{1 \text{ inicial}} \right) - 1$				
Año	Activo Año final	Activo Año inicial	%	Meta
2015	\$ 221.866,21	\$ 473.866,21	113.58%	>Inflación +10%
2016	\$ 473.866,21	\$ 500.141,24	5.54%	
Interpretación				
El crecimiento del Activo durante el año 2015 fue de 113.58%, mientras que en el año 2016 fue del 5.54%, lo que indica de acuerdo al sistema de monitoreo PERLAS que el 2015 se manejó de una forma adecuada, mientras que en el 2016 disminuyó encontrándose por debajo del límite inferior del rango establecido.				

Fuente: Estados Financieros de la COAC Mushuk Pakari Ltda.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

4.3 PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

4.3.1 Resumen Ejecutivo

Uno de los mayores problemas que se identifica dentro de toda institución financiera es su cartera vencida, hecho que impide el cumplimiento de metas a gerentes, directivos, empleados y socios de la institución, por la dificultad que tiene lograr cobrar de modo propicio dichas deudas.

Basándose en la conceptualización de planes estratégicos creados para dar soluciones a conflictos existentes en las empresas, es relevantes establecer acciones correctivas de acuerdo al manual y reglamento de crédito y cobranzas, lo que permitirá afirmar la organización, fomentar el vínculo en las decisiones para así obtener un panorama sustentable en el futuro a pesar de los cambios externos permitan el funcionamiento ágil y eficiente de la gestión en la cartera de crédito y cobranza.

La elaboración de un Plan de Recuperación de Cartera se pretende lograr disminuir el riesgo crediticio, recuperar la cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa “Mushuk Pakari- Riobamba Ltda, y al mismo tiempo permitir validar y redefinir los procesos de crédito y cobranzas de la cartera, siempre y cuando se ajuste a los requerimientos y prioridades de sus socios mejorando las falencias dentro de la gestión administrativa financiera del departamento de créditos de la organización en donde sus

implicados obtengan una guía para un mejor desenvolvimiento de sus funciones y por ende permita mejorar la calidad de la cartera, permitiendo llevar un control adecuado de los créditos otorgados.

4.3.2 Objetivo del plan de recuperación de cartera

El objetivo del Plan de Recuperación de Cartera es minimizar y prevenir los riesgos de cartera mediante estrategias, estableciendo los procedimientos y acciones básicas que se deben ejecutar para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva dichos riesgos, siendo aplicable al órgano directivo, administrativo y operativo de la organización, que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito.

4.3.2.1 Objetivo general

Disminuir el riesgo crediticio a través de la determinación de los procesos de gestión de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., que permita mejorar el control de los créditos otorgados de forma eficiente y eficazmente.

4.3.2.2 Objetivos específicos

- a)* Identificar los puntos críticos y tomar medidas correctivas de acuerdo con las políticas internas de cobranzas de cartera de la COAC Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.
- b)* Elaborar flujograma de acuerdo a las medidas correctiva en el proceso de crédito.
- c)* Establecer indicadores como herramientas de evaluación de procesos de créditos y cobranzas.
- d)* Establecer registro de seguimiento a los procesos realizados para demostrar la efectividad y cumplimiento de los objetivos planificados en la cooperativa.

4.3.3 Líneas principales de acción

Tabla 41: Línea de acción del objetivo específico 1

Objetivo Específico 1	Identificar los puntos críticos y tomar medidas correctivas de acuerdo con las políticas internas de créditos y cobranzas de la COAC Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.
Acciones concretas	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsable de cobranzas. • Comunicar y difundir las políticas establecidas a la persona responsable de cobranzas dos veces por semana, mediante correo electrónico institucional. • Promover una política sancionadora en caso de incumplimiento de las políticas internas de créditos y cobranzas, con el fin de generar una cultura estricta de cumplimiento.
Indicador	Difusión de políticas internas de créditos y cobranzas
Medición	Comunicaciones realizadas/ Comunicaciones programadas
Frecuencia	Mensual
Fecha de consignación	3 primeros días de cada mes.
Responsable	Gerente
Meta	8 comunicados al mes al responsable de cobranzas.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 42: Línea de acción del objetivo específico 2

Objetivo Específico 2	Elaborar flujograma de acuerdo a las medidas correctivas en el proceso de cobranza.
Acciones concretas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las actividades y tiempo empleados para el cumplimiento dentro de la cooperativa. • Elaborar el flujograma de procesos de créditos de cartera vencida en la cooperativa Mushuk Pakari Riobamba Ltda, adecuando a las necesidades existentes y que generen valor para el socio como para la cooperativa.
Indicador	Indicadores de los procesos de cobranzas
Medición	Flujogramas realizados/Flujogramas programados
Frecuencia	Trimestral
Fecha de consignación	5 primeros días de cada trimestre.
Responsable	Gerente
Meta	1 flujograma por trimestre.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 43: Línea de acción del objetivo específico 3

Objetivo Específico 3	Establecer indicadores como herramientas de evaluación de procesos de cobranzas.
Acciones concretas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las variables para desarrollar los indicadores. • Diseñar los indicadores de acuerdo a los resultados deseados.
Indicador	Indicadores de los procesos de cobranzas
Medición	Indicadores diseñados/Indicadores planificados
Frecuencia	Anual
Fecha de consignación	5 primeros días de cada año.
Responsable	Gerente
Meta	1 indicador por proceso.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 44: Línea de acción del objetivo específico 4

Objetivo Específico 4	Establecer registro de seguimiento a los procesos realizados para demostrar la efectividad y cumplimiento de los objetivos planificados en la cooperativa.
Acciones Concretas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos que requieren de registros. • Diseñar los registros de acuerdo a los datos necesarios para el seguimiento y el cumplimiento de los procesos.
Indicador	Registros de seguimiento y cumplimiento
Medición	N° de registros elaborados/N° de registros planificados
Frecuencia	Anual
Fecha de consignación	5 primeros días de cada año.
Responsable	Gerente
Meta	1 registro por proceso.

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

4.3.3.1 Desarrollo de los objetivos

Tabla 45: Ejecución del objetivo específico 1

<p>Objetivo Específico 1: Identificar los puntos críticos y tomar medidas correctivas de acuerdo con las políticas internas de créditos y cobranzas de la COAC Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.</p>
--

- Asignar responsables de créditos y cobranzas

Seleccionar a una persona responsable con cumpla con el siguiente perfil dentro de la cooperativa.

- Conocimiento en economía, administración, contabilidad o carreras afines.
- Capacitación en gestión de cartera y captación, procesos, cooperativismo y gestión de cobranzas.
- Manejo del sistema de crédito de la cooperativa.
- Brinde información clara sobre plazos, interés y cuotas de créditos.
- Preparación de la información para las reuniones de comité de crédito.
- Constatación y verificación de firmas de deudores y garantes.
- Generación de reportes de cartera.
- Realización de llamadas, enviar correos y visitas a los socios para recuperar la cartera.
- Generación de notificaciones escritas a deudores y garantes para recuperar cartera.
- Encargarse de los procesos de demanda extrajudicial.
- Generación de reportes de morosidad.
- Conocimiento de las políticas de cobranza de cartera.

- Comunicar y difundir las políticas establecidas a la persona responsable de créditos y cobranzas dos veces por semana, mediante correo electrónico institucional

La comunicación se la realizará de la siguientes manera:

Estimad@

Con el fin de mejorar nuestra cartera de crédito y llegar a la meta de nuestra institución, adjunto las políticas de créditos y cobranzas estipuladas en la cooperativa, esperando que le contribuyan a cumplir sus metas específicas planificadas.

Saludos cordiales.

Gerente COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.

POLÍTICAS DE COBRANZAS DE CARTERA

PROPÓSITO: *Optimizar los procesos de recuperación de la cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la cartera morosa e incrementar la liquidez de la Cooperativa y fortalecer su estructura financiera.*

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- a) *La Administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de la cartera.*

- b) *El pago de dividendos de préstamos y aportes de socios jubilados e individuales deberán realizarlo dentro de los 10 primeros días del mes.*
- c) *A todo socio que haya acumulado dos cuotas vencidas del préstamo se le considerará en mora y no podrá operar con ninguna línea de crédito, la Cooperativa reestablecerá el servicio de crédito únicamente después de que el socio haya cancelado los valores adeudados.*
- d) *La falta oportuna de pago generará un recargo por mora, calculado sobre el saldo impago a la máxima tasa de interés por mora vigente, que se establecerá a partir de la fecha de vencimiento hasta la fecha de pago efectivo.*
- e) *Si el socio no hubiere cancelado los valores adeudados a la Cooperativa por más de tres meses consecutivos, la cooperativa procederá al cobro mediante la vía judicial, con el recargo de costos judiciales.*
- f) *El Departamento de Crédito y Cobranzas mantendrá debidamente informado a los socios sobre valores pendientes por aportes y dividendos del préstamo atrasados, utilizando herramientas y tecnologías disponibles (notificaciones escritas, llamadas telefónicas, etc.).*
- g) *La administración deberá calificar al socio al momento de otorgar un crédito, así como contar con la información necesaria e indispensable para su ubicación cuando la Cooperativa lo estime conveniente.*
- h) *Aplicar incentivos al socio por pronto pago de sus obligaciones.*
- i) *Tercerizar la gestión de recuperación de cartera de crédito vencida a través de Instituciones o Empresas, que tengan amplia experiencia en dichas actividades. La cartera vencida en general podrá ser tercerizada de acuerdo a la conveniencia de la Cooperativa.*
- j) *La Unidad de Sistemas dará prioridad a la provisión de todos los recursos tecnológicos y herramientas al área respectiva para facilitar la gestión de recuperación de cartera.*
- k) *Iniciar cada trimestre las acciones legales en contra de los socios que no han cumplido con los compromisos de pago ya suscritos y demás deudores por concepto de cartera de crédito vencida, para lo cual se deberá fijar el valor mínimo de deuda para iniciar acciones judiciales.*
- l) *La Cooperativa pondrá a disposición de los socios las siguientes modalidades de pago: Pago por ventanilla, débito a la cuenta de ahorros, pagos electrónicos, etc.*

- Promover una política sancionadora en caso de incumplimiento de las políticas internas de créditos y cobranzas, con el fin de generar una cultura estricta de cumplimiento.

Política sancionadora

El incumplimiento de las políticas de créditos y cobranza estipuladas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari- Riobamba Ltda., se verá afectada con el 10% de su salario mensual de la persona encargada de la recaudación de dichos procesos

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 46: Ejecución del objetivo específico 2

Objetivo Específico 2: Elaborar flujograma de acuerdo a las medidas correctiva en el proceso de crédito.

- Identificar las actividades y tiempo empleados para el cumplimiento dentro de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., actualmente no dispone de flujogramas de los procesos que realiza para el cobro oportuno de los créditos por lo que de acuerdo a las actividades visualizadas en las institución se esquematizo los siguientes pasos:

Proceso actual de seguimiento de cartera vencida

Involucrados	Actividades	Tiempo
Responsable de cartera	Revisar los créditos otorgados con la fecha de cancelación.	30 minutos
Responsable de cartera	Revisar el tiempo de retraso de en los pagos	10 minutos
Responsable de cartera y jefe inmediato	Realizar los reportes de cartera por cobrar	30 minutos
Responsable de cartera y jefe inmediato	Realizar los reportes de cartera por vencer	30 minutos
Responsable de cartera y jefe inmediato	Realizar los reportes de cartera vencida	30 minutos
Responsable de cartera	Revisar el historial del socio	30 minutos
Responsable de cartera y socio	Comunicación con el socio	5 minutos
Responsable de cartera	Redacción de carta de pre-aviso	10 minutos
Responsable de cartera	Visita al socio para conocer el motivo del retraso de la cuota del crédito	3 o 4 horas
Responsable de cartera y jefe inmediato	Reporte de las visitas y llamadas realizadas	15 minutos
Responsable de cartera	Comunicación con el socio	5 minutos
Responsable de cartera y departamento jurídico	Reporte a las centrales de riesgo	15 minutos
Responsable de cartera	Envío de cobro jurídico	30 minutos

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari-Riobamba Ltda., se tardan en realizar el cobro de cartera vencida 8 días promedio por cliente. A continuación se establece las actividades de los procesos a seguir

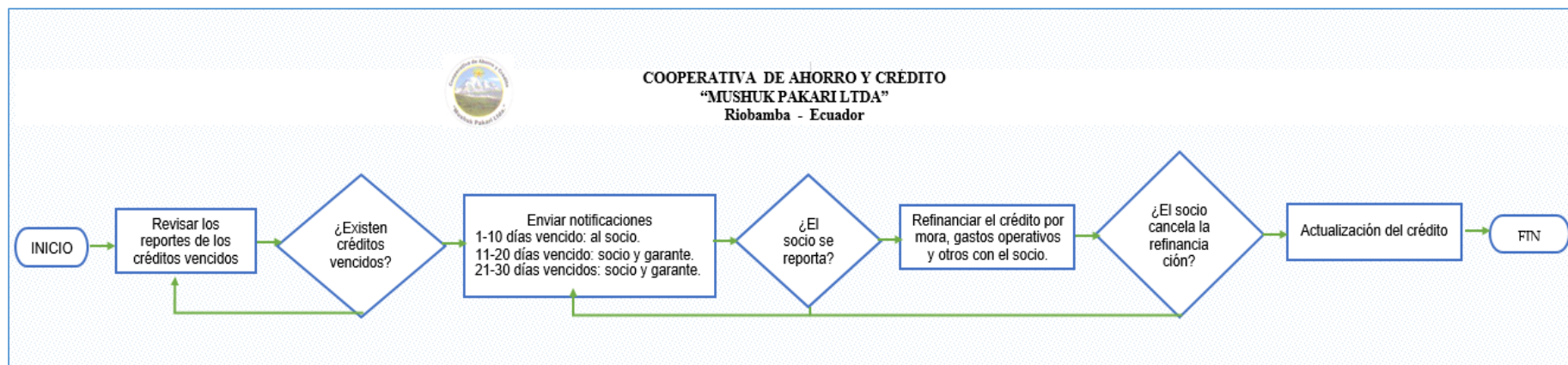
La finalidad de esta gestión propuesta es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera. Si un crédito ha caído en mora, es necesario primero conocer la causa y dependiendo de la misma diseñar las estrategias más adecuadas para su recuperación.

Proceso propuesto de seguimiento de cartera vencida

Actividades	Personas involucradas	Tiempo
Revisar los reportes de créditos vencidos a la fecha.	Oficial de cobranzas	15 minutos
De los créditos vencidos elaborar las notificaciones de acuerdo al período de mora y tipo de cartera.		2 horas y 13 minutos
- 1 a 10 días, enviar al socio las notificaciones. Mensaje de texto (cartera temprana y correctiva)	Oficial de cobranzas y cliente.	5 minutos
- 11 a 20 días, enviar al socio y garante las notificaciones. Llamadas telefónicas (cartera temprana y correctiva)	Oficial de cobranzas, cliente y garante.	5 minutos
- 21 a 30 días, enviar al socio y garante las notificaciones. Visitas a domicilio.	Oficial de cobranzas, cliente y garante	2 horas
- Mayor a 30 días, el caso pasa a trámite judicial.	Oficial de cobranzas, cliente y garante y abogado judicial	3 minutos
Refinanciar el crédito por mora, gastos operativos y otros.	Oficial de cobranzas y socio	5 minutos
Cancelación de las cuotas	Cliente y recibidor/pagador	3 minutos
Actualizar el crédito del cliente	Oficial de cobranzas	2 minutos
Elaboración de reporte de cartera	Oficial de cobranzas	2 minutos

De acuerdo al proceso planteado, la COAC tendría un tiempo promedio de 2 horas con 40 minutos por cliente en el cobro de la cartera vencida, optimizando el tiempo del responsable de cartera.

- Elaborar el flujograma de procesos de créditos de cartera vencida en la cooperativa Mushuk Pakari Riobamba Ltda, adecuando a las necesidades existentes y que generen valor para el socio como para la cooperativa.



Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 47: Ejecución del objetivo específico 3

Objetivo Específico 3: Establecer indicadores como herramientas de evaluación del desempeño en el proceso de cobranzas.

- Identificar las variables para desarrollar los indicadores.

Las variables de medición dentro del proceso de recuperación de cartera vencida son las siguientes:

1. Cartera de créditos
2. Créditos con mora o cartera vencida
3. Notificaciones programadas
4. Notificaciones realizadas
5. Créditos refinanciados
6. Cartera de crédito recuperada

- Diseñar los indicadores de acuerdo a los resultados deseados.

Denominación del indicador	Medición	Meta
Cumplimiento de metas de créditos	N° de Créditos concedidos/Metas cumplidas (\$)	= Cumplimiento de metas
Morosidad de cartera de crédito	N° de créditos concedidos/N° de créditos con mora	<= 10% créditos concedidos
Eficiencia en notificaciones	N° de notificaciones realizadas/ N° de notificaciones programadas	= Notificaciones planificadas
Eficiencia en refinanciación	N° de Créditos refinanciados/N° de Créditos notificados	= N° de créditos notificados
Resultados de la gestión (\$)	Cartera de crédito recuperada (\$)/Cartera de crédito vencida(\$)	= Cartera vencida (\$)
Resultados de la gestión (N°)	N° de créditos gestionados/N° de créditos planificados	= N° de créditos planificados

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

Tabla 48: Ejecución del objetivo específico 4

Objetivo Específico 4: Establecer registro de seguimiento a los procesos realizados para demostrar la efectividad y cumplimiento de los objetivos planificados en la cooperativa.

- Identificar los procesos que requieren de registros.

Para un correcto control de la cartera vencida y seguimiento de los procesos realizados es necesario identificar registros enfocados a la gestión, siendo primordial para el diseño de los mismos.

- A. Listado de créditos concedidos con sus respectivos acuerdos (nombres completos, cédula de identidad, monto del crédito, tipo de crédito, plazo, fecha de cancelación, número de cuotas retrasadas, garantía, lugar de residencia, teléfono, ubicación,)
- B. Listado de registros de notificaciones realizadas.
- C. Listado de registros de créditos refinanciados.
- D. Informe de recuperación de cartera.

- Diseñar los registros de acuerdo a los datos necesarios para el seguimiento y el cumplimiento de los procesos.

 COAC “MUSHUK PAKARI Ltda.” Riobamba - Ecuador LISTADO DE CRÉDITOS CONCEDIDOS 1 de 1											Fecha: _____		
N°	Nombres y apellidos	C.I.	Tipo de crédito	Monto total	Plazo	Cuota mensual	Fecha de cuota	N° de retrasos	Fono	Residencia	Garantía		
											Nombre completos	fono	Ubicación
				\$		\$							
				\$		\$							
				\$		\$							
				\$		\$							

Observaciones:

Oficial de cobranza



COAC "MUSHUK PAKARI Ltda."
Riobamba - Ecuador
REGISTRO DE NOTIFICACIONES REALIZADAS
1 de 1

N°	Fecha	Nombres y apellidos	Tipo de crédito	Cuota mensual	N° de retrasos	Interés por mora	Notificaciones realizadas	Tipo de notificación	Persona que recibe el comunicación	Observaciones
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				
				\$		\$				

Oficial de cobranza



COAC "MUSHUK PAKARI Ltda."
Riobamba - Ecuador
REGISTRO DE CRÉDITOS REFINANCIADOS
 1 de 1

N°	Fecha	Nombres y apellidos	Tipo de crédito	Tiempo de retraso	Cuota del crédito	N° de retrasos	Gastos por mora	Otros gastos	Total a cancelar	Observaciones
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		
					\$		\$	\$		

 Oficial de cobranza



COAC "MUSHUK PAKARI Ltda."
INFORME DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
Riobamba - Ecuador
 1 de 1

CRÉDITOS DE PRODUCTIVOS

N°	Fecha	Nombres y apellidos	N° de cuotas adeudadas	Monto de cuota	Valores de cuotas recaudadas	Otros valores recaudadas	Total recaudado	Observaciones
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	

CRÉDITOS DE COMERCIALES

N°	Fecha	Nombres y apellidos	N° de cuotas adeudadas	Monto de cuota	Valores de cuotas recaudadas	Otros valores recaudadas	Total recaudado	Observaciones
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	

CRÉDITOS DE EMERGENTES

N°	Fecha	Nombres y apellidos	N° de cuotas adeudadas	Monto de cuota	Valores de cuotas recaudadas	Otros valores recaudadas	Total recaudado	Observaciones
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	

CRÉDITOS DE GRUPALES

N°	Fecha	Nombres y apellidos	N° de cuotas adeudadas	Monto de cuota	Valores de cuotas recaudadas	Otros valores recaudadas	Total recaudado	Observaciones
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	
				\$	\$	\$	\$	

TOTAL RECAUDADO EN CRÉDITOS

\$

TOTAL CRÉDITOS EN TRÁMITES JUDICIALES

 Oficial de cobranza

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

4.3.4 Modelo operativo de cartera vencida

Tabla 49: Cuadro de Mando Integral de la cartera vencida en la COAC Mushuk Pakari Ltda.

ETAPAS	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS	TIEMPO	RESPONSABLE
Etapa I Planeación	Identificar los puntos críticos y tomar medidas correctivas de acuerdo con las políticas internas de cobranzas de cartera de la COAC Mushuk Pakari – Riobamba Ltda.	Indicadores de los procesos de créditos y cobranzas	8 comunicados al mes al responsable de cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> Asignar responsable de cobranzas Comunicar y difundir las políticas establecidas a la persona responsable de cobranzas dos veces por semana, mediante correo electrónico institucional. Promover una política sancionadora en caso de incumplimiento de las políticas internas de créditos y cobranzas, con el fin de generar una cultura estricta de cumplimiento. 	Mensual	Gerente
Etapa II Ejecución	Elaborar flujograma de acuerdo a las medidas correctiva en el proceso de crédito.	Indicadores de los procesos de cobranzas.	1 flujograma por trimestre.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las actividades y tiempo empleados para el cumplimiento dentro de la cooperativa. Elaborar el flujograma de procesos de créditos de cartera vencida en la cooperativa Mushuk Pakari Riobamba Ltda, 	Trimestral	Gerente

				adecuando a las necesidades existentes y que generen valor para el socio como para la cooperativa.		
Etapas III Evaluación	Establecer indicadores como herramientas de evaluación de procesos de créditos y cobranzas.	Indicadores de los procesos de cobranzas.	1 indicador por proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las variables para desarrollar los indicadores. • Diseñar los indicadores de acuerdo a los resultados deseados. 	Anual	Gerente
Etapas IV Control	Establecer registro de seguimiento a los procesos realizados para demostrar la efectividad y cumplimiento de los objetivos planificados en la cooperativa.	Registros de seguimiento y cumplimiento.	1 registro por proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos que requieren de registros. • Diseñar los registros de acuerdo a los datos necesarios para el seguimiento y el cumplimiento de los procesos. 	Anual	Gerente

Elaborado por: Luis Efraín Chávez Cepeda

CONCLUSIONES

Una vez terminado el presenta trabajo de titulación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Un plan de recuperación de cartera es el conjunto de normas, políticas y procedimientos bien definidos con el fin de administrar eficiente y eficazmente la cartera de créditos para mitigar los riesgos y detectar de forma oportuna posible amenazas que afecten su estabilidad y solidez de la entidad.
- El diagnóstico actual presenta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari – Riobamba Ltda., no cuenta con una adecuada recuperación de cartera vencida que permita minimizar el porcentaje de morosidad y recuperar la rentabilidad financiera como la afirma el 54% de los colaboradores de la cooperativa en la pregunta 3 de la encuesta realizada.
- El modelo propuesto apoyado en el cuadro de mando integral ayuda a establecer objetivos y líneas de acción de cobranza de acuerdo a un análisis situacional retrospectivo donde se recoge información general, análisis FODA a través de la matriz de correlación, análisis financiero horizontal, vertical e indicadores financiero mediante el sistema de monitoreo PERLAS, esta a su vez evidenció que no existe protección de la cartera de crédito, existiendo inseguridad sobre cualquier inconveniente que puede darse hasta finalizar el crédito.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones antes descritas se presentan las siguientes recomendaciones:

- Gestionar con los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda., la puesta en práctica del plan de recuperación de cartera y los procesos a desarrollarse por el personal que tienen vinculación con las actividades.
- Realizar constantes diagnósticos y análisis situacional de la cooperativa en cuanto a la cartera vencida con el fin de buscar alternativas de gestión de cartera encaminadas a mejorar la rentabilidad financiera y disminuir la morosidad de la cooperativa.
- Llevar un control minucioso de las actividades de los empleados involucrados en la recuperación de cartera por medio de la medición del desempeño en función de las herramientas propuestas, a fin de que se cumplan a cabalidad con lo planificado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. (2009). *Contabilidad financiera I*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume.
- Arder-Egg, E. (1983). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires. Hvmánitas.
- Aznar, V. (2002). *El gestor de cobranza*. México. ISEF Empresa Líder.
- Bonta, P. & Farber, M. (2012). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Quito: Norma.
- Caaptcs. (2017). Plan de recuperación de cartera crediticia. Quito: Asesores y Consultores.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2ª ed., México: McGraw Hill.
- Baxter, K. (2012). *Administración del riesgo*. México: Trillas.
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, I. (2004). *Un plan práctico para la creación y desarrollo de pequeños comercios*. México: Diana
- Greco, O. & Godoy, A. (2006). *Diccionario Contable y Comercial-Rustico*. 3ª ed. Buenos Aires: Valeta.
- Griffin, R. & Ebert R. (2005). *Negocios*. México: Bookworks.
- Lerma, A. & Bárcena S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México. Editorial Prentice Hall.
- Martínez, A. (1979). *Diccionario de banca*. 8ª ed. Madrid: Pirámide
- Robbins, S. & Coulter M. (2005). *Administración*. 10ª ed. México: Prentice.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá. Fondo Editorial Legis.
- Weston F. (1996). *Fundamentos de administración financiera*. 10ª ed. México: MES.
- Brenes, R. (2013). *La morosidad ¿Quién la origina?*. Recuperado de: Diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/278396>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (1995). *Glosario de términos-portafolio de información*. Recuperado de: http://portafolioinfoctos.cnbv.gob.mx/Documentacion/minfo/00_DOC_R1.pdf
- Enciclopedia financiera. (2012). *Gestión de proyectos*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Escuela de Economía Social. (2012). *Economía Social y Buen Vivir como alternativa del bienestar común*. Recuperado de: <http://www.escueladeeconomiasocial.es/econom-social-y-buen-vivir-como-alternativas-del-bienestar-com-n>
- Fernández, J. (2009). *Análisis de la situación de una empresa*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/anlisis-de-la-situacin-de-una-empresa>
- Gonzales, H. (2005). *Análisis FODA: herramientas estratégicas de las organizaciones*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>

ISEI Europe. (2012). *Guía de consumo justo y consumo responsable*. Recuperado de:
http://www.economiasolidaria.org/files/Guia_comercio_justo_y_consumo_responsable_ISEI_Europe.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de:
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=d5176e77-0bd6-44e0-ba4f-aca5694cf172&groupId=613016

Ordaz, J & Saldaña, M (2005). *Análisis y Crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato*. Recuperado de:
<https://ferrusca.files.wordpress.com/2013/03/analisis-y-critica-guanajuato1.pdf>

Sanchez, G. (2012). *Ventajas y desventajas de la recuperación de cartera en FINAGRO*. Recuperado de:
http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3664/GERMAN%20ANTONIO%20SANCHEZ%20SANTOS_157880.pdf?sequence=1

Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Sogorb, F. (2017). *Diccionario de economía*. Recuperado de:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/cartera.html>

Susano, A. (2014). *Estrategia de la recuperación de la cartera de créditos*. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/AurelioReynaldoSusano/estrategia-de-las-recuperaciones-de-la-cartera-de>

ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada al personal de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

OBJETIVO: Determinar los procesos existentes para la consecución de los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Riobamba Ltda, a través de la encuesta dirigida a los colaboradores de la organización.

Indicaciones: Por favor leer detenidamente cada pregunta.

Fecha: _____
Datos generales
Nombres: _____
Área al que pertenece: _____
Tiempo laborando en la institución: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo califica a su entorno laboral?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--

2. ¿Los productos y servicios que brinda la cooperativa, se encaminan a las necesidades de la ciudadanía?

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

3. ¿Considera que la gestión de cobros en la cooperativa se realiza adecuadamente?

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

4. ¿Cree usted que la cartera vencida constituye un riesgo importante para la cooperativa?

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

5. ¿Cuál es el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos?

<1mes		2 meses		3 meses		Más de 3 meses	
-------	--	---------	--	---------	--	----------------	--

6. ¿De los clientes que usted gestiona, cuántos mantienen cartera vencida?

5 a 10 clientes		11 a 20 clientes		21 a más clientes	
-----------------	--	------------------	--	-------------------	--

7. ¿Grado de afectación de la no recuperación de la cartera vencida afecta a la rentabilidad de la cooperativa?

Alto		Medio		Bajo	
------	--	-------	--	------	--

8. ¿Cree que los índices de rentabilidad reflejan la utilidad real obtenida para la cooperativa?

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

9. ¿Se analiza cada año la rentabilidad del capital propio?

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

10. ¿Existe aumento de utilidades cada año?

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

11. ¿Han existido pérdidas para la cooperativa a causa de la cartera vencida?

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

12. ¿Considera que la reducción de la cartera vencida mejoraría mediante el diseño de un plan de recuperación de cartera?

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

Anexo B: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Mushuk Pakari Riobamba Ltda.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

OBJETIVO: Determinar los procesos de recuperación de cartera que se efectúa a los clientes actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari- Riobamba Ltda.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y responda de la manera más clara y precisa posible, si tienen alguna duda hágalo saber al encuestador.

Fecha: _____			
Datos generales			
Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Actividad
Rango de edad:	<input type="checkbox"/> Menor a 20 años	<input type="checkbox"/> De 21 a 45 años	<input type="checkbox"/> De 46 años o más
Sector:	<input type="checkbox"/> Urbano	<input type="checkbox"/> Rural	

CUESTIONARIO

1. ¿Qué tiempo es parte de la Cooperativa Mushuk Pakari Ltda.?

Menos de 1 año		Entre 2 años hasta 3 años		5 años en adelante	
Entre 1 hasta 2 años		Entre 3 años a 4 años			

2. ¿Ha solicitado crédito en la cooperativa?

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

3. ¿Qué tipo de crédito usted solicitó?

Crédito productivo		Crédito comercial	
Crédito emergente		Crédito grupal	

4. ¿En qué rango se encuentra el monto del préstamo adquirido?

Menor a \$ 1000		Entre \$1000 a \$2000		Entre \$ 3001 a \$ 4000	
Entre \$2001 a \$3000		Mayor a \$ 4000			

5. ¿Para cuánto tiempo adquirió la deuda?

6 meses		Un año		Año y medio	
Dos años		Más de 2 años			

6. ¿Tipo de garantía otorgada para acceder al crédito?

Rol de pagos		Escritura pública	
Garantes		Facturas	

7. ¿Motivo por el cual usted solicitó el crédito?

Consumo		Comercialización	
Agricultura		Otros	

8. ¿Destinó el monto del crédito para el motivo solicitado?

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


9. ¿Actualmente se encuentra atrasado en las cuotas del préstamo?

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


10. ¿Cuál es el motivo de su atraso en el pago?

Enfermedad		Falta de un trabajo estable	
Falta de un trabajo estable		Crisis económica	
Bajas ganancias de su inversión		Descuido	

Anexo C: Registro Único de Contribuyentes – Sociedades



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0091730288001

RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUK PAKARI LTDA

NOMBRE COMERCIAL:

REPRESENTANTE LEGAL: CHAVEZ CEPEDA LUIS EFRAIN

CONTADOR: GUAILLA YEPEZ JUANA MARIA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI **CALIFICACIÓN ARTESANAL:** SIN

NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO: **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 05/06/2012

FEC. INSCRIPCIÓN: 05/06/2012 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 26/06/2017

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: VELOZ Numero: 43-30 Interseccion: AUTACHI Referencia ubicacion: A UNA CUADRA DEL HOSPITAL SAN JUAN Telefono Trabajo: 032941927 Celular: 0980406626

DOMICILIO ESPECIAL


SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
1	1	0
JURISDICCION	\ ZONA 3: CHIMBORAZO	



Código: RIMRUC2017001191065
Fecha: 09/08/2017 19:03:28 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

0691736288001
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUK PAKARI LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FECH. INICIO ACT.: 05/06/2012
NOMBRE COMERCIAL:	FECH. CIERRE:	FECH. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONOMICA: ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.		
DIRECCION ESTABLECIMIENTO: Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: VELOZ Numero: 43-30 Interseccion: AUTACHI Referencia: A UNA CUADRA DEL HOSPITAL SAN JUAN Telefono Trabajo: 032941927 Celular: 0980406626		



Código: RIMRUC2017001191065
Fecha: 09/08/2017 19:03:28 PM

Anexo D: Estados financieros del año 2015

MESHUK PAKARI RIOBAMBA LTDA
 Jose velez 43-30 y Autachi

Página 1
 Fecha 31/12/15

BALANCE GENERAL
 Al : 31/12/15 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
1	ACTIVO		473,866.21
1101	CAJA	32,142.67	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		22,869.81
110301	BANCO GUAYAQUIL Cia Cte # 0035407855	14,916.08	
110302	BANCO PRODUBANCO Cia Cte # 02150013503	3,380.50	
110303	BANCO DE AUSTRO Cia Cte # 0508108962	1,917.21	
110304	BANCO INTERNACIONAL	2,664.02	
14	CARTERA DE CREDITOS		319,036.17
140425	Cartera de microcredito por vencer	296,932.67	
1452	CARTERA DE CREDITOS MICROEMPRESA VENCIDA	23,754.63	
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES		(1,649.33)
149920	(Provisiones para cartera de microcredito)	(1,649.33)	
16	CUENTAS POR COBRAR		67,012.26
160320	INTERES POR COBRAR DE CARTERA DE MICROCREDITO	67,012.26	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		21,602.05
1905	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA		9,032.00
190505	Muebles y enseres	9,032.00	
1906	EQUIPOS DE COMPUTACION		12,712.86
190605	Computadoras	12,712.86	
1899	DEPRECIACION ACUMULADA		(142.81)
189915	(Muebles, enseres y equipo de oficina)	(8.89)	
189920	(Equipo de computacion)	(133.92)	
19	OTROS ACTIVOS		11,181.05
190110	En otras instituciones financieras		2,910.05
19011005	Banco Codesarrollo	2,910.05	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS		5,800.02
190410	Gastos y pagos anticipados	5,800.02	
1905	GASTOS DIFERIDOS		2,670.96
190520	Programa de computación		
19052005	Sistema SAVIT	2,500.00	
19052010	Sistema morica 9.5	170.96	
		SUB-TOTAL	473,866.21
2	PASIVO		374,887.16
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		349,691.00
210135	Deposito de Ahorro	144,142.74	
2103	DEPOSITOS A PLAZO		144,132.00
210325	De mas 361 dias	144,132.00	
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS		61,416.26
210510	Depositos restringidos	61,416.26	
25	CUENTAS POR PAGAR		2,532.96
250310	Beneficios sociales		371.13
25031005	Decimo tercero	60.69	
25031010	UEGROS SURTS	296.99	

BALANCE GENERAL
 Al: 31/12/15 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
25031015	Vacaciones	15.44	
250315	Aporte al IESS		180.38
25031510	Aporte personal	68.83	
25031520	Aporte patronal	111.55	
2504	RETENCIONES		32.15
250405	Retenciones Fiscales	0.01	
25040510	Retencion 70%	7.20	
25040515	Retencion IVA 100%	21.94	
25040520	Retencion por pagar 1%	3.00	
25040535	Retencion por pagar 10%		
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		1,949.20
259090	Otras cuentas por pagar		
25909005	Cuentas por pagar a los socios	1,949.20	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		22,463.30
2690	OTRAS OBLIGACIONES		
269025	Obligaciones por pagar	22,463.30	
		SUB-TOTAL	374,687.16
3	PATRIMONIO		96,798.18
31	CAPITAL SOCIAL		95,025.71
3103	APORTES DE SOCIOS	95,025.71	
33	RESERVAS		29.91
3301	LEGALES	29.91	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		1,000.00
3402	DONACIONES		
340210	En bienes	1,000.00	
36	RESULTADOS		742.54
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS	742.54	
3603	UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	2,360.89	
		SUB-TOTAL	96,179.05
		TOTAL PASIVO + CAPITAL	473,866.21

[Firma]
Gerente



[Firma]
Abil. Contable

[Firma]
Presidente de Consejo de Administración

[Firma]
Presidente Consejo de Vigilancia

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

AJ : 31/12/15 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		34,111.37
510420	Cartera de microcredito	30,546.22	
510450	De mora	378.37	
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS		3,186.78
519090	Otros	3,186.78	
5490	OTROS SERVICIOS		5,706.94
549005	Tarifa con costo maximo	3,270.00	
549010	Tarifa diferido	2,436.94	
		SUB-TOTAL	39,818.31
		TOTAL	39,818.31
GASTOS			
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		(838.18)
410115	Deposito de ahorro	(838.18)	
4105	OTROS INTERES		(6,159.95)
410590	Otros intereses	(6,159.95)	
44	PROVISIONES		(186.34)
440240	Provision Cartera de microcredito	(186.34)	
4501	GASTOS DE PERSONAL		(8,364.26)
450105	Remuneracion mensuales	(8,364.26)	
450110	Beneficios sociales		(490.33)
45011005	Dedimo tercero	(179.89)	
45011010	Dedimo cuarto	(295.00)	
45011015	Vacaciones	(15.44)	
450120	Aporte al IESS		(1,217.44)
45012020	Aporte patronal	(1,217.44)	
450135	Fondo de reserva IESS		(370.44)
45013505	Fondo de reserva IESS	(370.44)	
450190	Otros		(9,062.33)
45019005	Gastos de alimentacion y refrigerio	(8,299.62)	
45019010	Bonificacion por transporte	(778.96)	
45019015	Movilizacion	(3.75)	
450205	Directores		(317.50)
45020505	Alimentacion y refrigerio	(317.50)	
450210	Honorarios profesionales		(2,460.55)
45021005	Honorarios profesionales	(2,123.01)	
45021010	Honorarios por Auditoria	(370.54)	
450320	Servicios Basicos		(683.90)
45032005	Energia electrica	(239.83)	
45032010	Telefono - Internet	(444.07)	
450330	Arrendamientos		(2,469.53)
45033000	Arrendto local	(2,469.53)	

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Al: 31/12/15 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
450390	Otros servicios	(450.14)	
45039005	Otros gastos por servicios	(400.00)	
45039010	Servicios Bancarios	(50.14)	
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	(352.67)	
450405	Impuestos Fiscales	(200.36)	
450415	Aporte a la SEPS	(92.31)	
450430	Multas y otras sanciones	(45.00)	
45043005	Multa declaraciones SRI	(45.00)	
4505	DEPRECIACIONES	(142.61)	
450525	Muebles, enseres y equipo de oficina	(8.89)	
450630	Equipos de computación	(133.82)	
450705	Suministros diversos	(1,227.44)	
45070505	Materiales / Utiles de oficina	(691.94)	
45070510	Materiales / Utiles de limpieza	(545.50)	
450710	Donaciones	(2,438.94)	
45071005	Donaciones en efectivo	(2,438.94)	
450715	Mantenimiento y reparaciones	(69.28)	
45071505	Mantenimiento reparacion de local	(69.28)	
450790	Otros	(45.38)	
45079005	Otros gastos ND	(45.38)	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	(5.01)	
48901	Gastos No Deducibles	(5.01)	
		SUB-TOTAL	(37,437.42)
		TOTAL	2,380.89
		GANANCIA / PERDIDA	2,380.89

[Handwritten Signature]
Gerente



[Handwritten Signature]
MEL. CONTABLE

[Handwritten Signature]
Presidente de Consejo de Administración

[Handwritten Signature]
Presidente de Consejo de Administración

Anexo E: Estados financieros del año 2016

~~COAC~~ MUSHUK PAKARI LTDA.

Página 1
Fecha 29/03/17

BALANCE GENERAL

AJ : 31/12/16 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
1	ACTIVO		500,141.24
110105	Efectivo	2,000.00	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		29,572.10
110301	BANCO GUAYAQUIL Cia Cte # 0035407855	380.37	
110302	BANCO PRODUBANCO Cia Cte # 02150013503	10,030.50	
110303	BANCO DE AUSTRO Ca Cte # 0006108962	14,017.21	
110304	BANCO INTERNACIONAL	5,164.02	
14	CARTERA DE CREDITOS		313,031.58
1404	CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER		271,139.05
140410	De 31 a 90 días		6,745.00
14041005	De 31 a 90 días	6,745.00	
140415	De 91 a 180 días		56,968.05
14041505	De 91 a 180 días	56,968.05	
140420	De 181 a 360 días		67,713.00
14042005	De 181 a 360 días	67,713.00	
14042505	De mas de 360 días	139,713.00	
1452	CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA		43,736.69
14520520	De 181 a 360 días	10,648.50	
14520525	De mas de 360 días	33,088.19	
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES		(1,844.16)
149920	(Provisiones para cartera de microcredito)	(1,844.16)	
15	CUENTAS POR COBRAR		65,688.96
160320	INTERES POR COBRAR DE CARTERA DE MICROCREDITO	65,688.96	
16	PROPIEDADES Y EQUIPO		76,992.09
1605	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA		42,675.56
160505	Muebles y enseres	42,675.56	
1606	EQUIPOS DE COMPUTACION		37,517.21
160605	Computadoras	37,517.21	
1699	DEPRECIACION ACUMULADA		(3,206.68)
169915	(Muebles, enseres y equipo de oficina)	(441.39)	
169920	(Equipo de computacion)	(2,769.29)	
19	OTROS ACTIVOS		12,856.51
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS		9,010.99
190410	Gastos y pagos anticipados	5,600.02	
19049005	Otros	1,310.97	
19049010	Anticipo de arriendo local	2,100.00	
1905	GASTOS DIFERIDOS		2,670.96
190520	Programa de computacion		
19052005	Sistema SAVIT	2,500.00	
19052010	Sistema manica 9.5	170.98	
199010	Otros impuestos		1,174.54
19901005	Anticipo de Impuesto a la Renta	1,174.54	
		SUB-TOTAL	500,141.24

BALANCE GENERAL
Al : 31/12/16 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
2	PASIVO		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		387,876.10
210135	Deposito de Ahorro		338,276.69
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	281,596.40	
210510	Depositos restringidos	56,682.49	56,682.49
25	CUENTAS POR PAGAR		49,597.21
2503	OBLIGACIONES PATRONALES		1,368.74
250310	Beneficios sociales		948.44
25031005	Decimo tercero	155.82	
25031010	Decimo cuarto	665.46	
25031015	Vacaciones	127.16	
250315	Aporte al IESS		411.11
25031510	Aporte personal	176.65	
25031520	Aporte patronal	234.46	
250320	Participacion a empleados		9.19
25032005	Participacion a empleados	9.19	
2504	RETENCIONES		26.80
250405	Retenciones Fiscales		
25040510	Retencion 70%	0.91	
25040515	Retencion IVA 100%	17.13	
25040535	Retencion por pagar 10%	9.66	
250505	Impuesto a la Renta		82.69
25050505	Impuesto a la renta (provision fin de año)	82.69	
250590	Otras contribuciones e impuesto		0.41
25059005	Contribucion a la SEPS	0.41	
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		48,118.57
259090	Otras cuentas por pagar		
25909005	Cuentas por pagar a los socios	48,031.56	
25909010	Cuentas por pagar varios	86.99	
		SUB-TOTAL	387,876.10
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		110,245.25
3103	APORTES DE SOCIOS	73,867.71	73,867.71
33	RESERVAS		35,511.98
330105	Reserva legal irrepartible	30,713.98	
330115	Donaciones	4,798.00	
36	RESULTADOS		865.56
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS	865.56	
3603	UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	2,019.89	
		SUB-TOTAL	112,285.14

BALANCE GENERAL
Al: 31/12/16 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
-----------------	--------------------------	-------------	---------

TOTAL PASIVO + CAPITAL 500,141.24


Ing. Luis Chávez
GERENTE




Gladys Chávez
CONTABLE


Presidente de Consejo
de Administración


Presidente de Consejo de Vigilancia

ESTADO DE GANANCIAS Y PERIDAS

AJ : 31/12/16 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		26,775.18
510420	Cartera de microcredito	26,042.76	
510450	De mora	727.27	
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS		5.15
519090	Otros	5.15	
5490	OTROS SERVICIOS		17,179.33
549005	Tarifa con costo máximo	17,179.33	
		SUB-TOTAL	43,954.51
		TOTAL	43,954.51
GASTOS			
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		(5,886.75)
410115	Deposito de ahorro	(1,521.85)	
410130	Deposito a plazo	(4,364.90)	
4106	OTROS INTERES		(2,958.10)
410690	Otros intereses	(2,958.10)	
44	PROVISIONES		(194.83)
440240	Provisión Cartera de microcredito	(194.83)	
4501	GASTOS DE PERSONAL		(20,203.05)
450105	Remuneracion mensuales	(20,203.05)	
450110	Beneficios sociales		(3,198.32)
45011005	Decimo tercio	(1,883.60)	
45011010	Decimo cuarto	(1,403.00)	
45011015	Vacaciones	(111.72)	
450120	Aporte al IESS		(2,467.40)
45012020	Aporte patronal	(2,467.40)	
450135	Fondo de reserva IESS		(596.62)
45013505	Fondo de reserva IESS	(596.62)	
450190	Otros		(71.73)
45019010	Beneficiacion por transporte	(71.73)	
450210	Honorarios profesionales		(1,814.19)
45021005	Honorarios profesionales	(1,314.19)	
45021010	Honorarios por Auditoria	(500.00)	
450320	Servicios Básicos		(817.54)
45032005	Energia electrica	(310.06)	
45032010	Telefono - Internet	(507.48)	
450390	Otros servicios		(43.67)
45039010	Servicios Bancarios	(43.67)	
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS		(160.32)
450405	Impuestos Fiscales	(0.01)	
450410	Impuestos municipales		(96.20)
45041005		(96.20)	

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Al: 31/12/16 en Dolares

Cuenta Contable	Descripción de la Cuenta	Sub-Totales	Totales
450415	Aporte a la SEPS	(100.31)	
450420	Aporte a la COSEDE por prima fija	(8.11)	8.11
45042005	Aporte a la COSEDE por prima fija	(8.11)	
450490	Impuesto y Aportes organismos e instituciones	(11.79)	11.79
45049010	Contribucion solidaria sobre las utilidades	(11.79)	
4505	DEPRECIACIONES		(3,057.87)
450525	Muebles, enseres y equipo de oficina	(432.50)	
450530	Equipos de computacion	(2,625.37)	
450705	Suministros diversos		(233.31)
45070505	Materiales / Utiles de oficina	(179.31)	
45070510	Materiales / Utiles de limpieza	(54.00)	
450715	Mantenimiento y reparaciones		(37.00)
45071505	Mantenimiento reparacion de local	(37.00)	
450790	Otros		(75.86)
45079010	Equipo de computo	(47.98)	
45079015	Mora	(27.87)	
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS		(9.19)
481005	Participacion a empleados	(9.19)	
4815	IMPUESTO A LA RENTA		(11.46)
481505	Impuesto a el Renta	(11.46)	
4890	OTROS		(20.31)
48901	Otras Distribuciones	(20.31)	
		SUB-TOTAL	(41,934.82)
		TOTAL	2,019.89
		GANANCIA / PERDIDA	2,019.89

Ing. Luis Chávez
GERENTE



Ing. Luis Chávez
CONTABLE

Presidente de Consejo de Administracion

Mario R. ...
Presidente Consejo de Vigilancia