

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO



**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS**

MEMORIA TÉCNICA

Previa la obtención del título de:

INGENIERA FINANCIERA

TEMA:

“INCIDENCIA DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN PARA LA RÁPIDA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL MICROCRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LIMITADA DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010.”

MARITZA FERNANDA BAYAS MESTANZA

DEISY NATIVIDAD GUACHO ZARUMA

RIOBAMBA- ECUADOR

2011

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales la calidad de la información que presentan los socios de las diferentes instituciones financieras depende la recuperación de la cartera, pues si los datos otorgados por los socios es falsa esto dificulta mucho a las instituciones puesto que obstaculizan que se cumpla en una forma efectiva sus metas y objetivos, esto debido a que una vez ubicado o invertido el dinero, cuando el retorno no se da de acuerdo a lo planificado, causa dificultades que hacen que esta entidad tenga que cargar valores al gasto por provisiones causadas ante la morosidad de los clientes.

Es así que como parte de las entidades que integran el sistema Financiero Ecuatoriano, se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., ubicada en la parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar. La misma que cuenta con alta morosidad tanto en microcrédito como en los demás colocaciones, por parte de los socios prestamistas, Es por esta razón, que COAC “San Pedro Ltda.”, al igual que otras instituciones financieras del país, tienen que ubicar gran parte de su tiempo en trazar nuevas políticas de recepción de datos para el otorgamiento de créditos que orienten en forma precisa cada una de sus actividades tendientes a asegurar el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los verdaderos intereses de sus directivos y socios en general.

Para contribuir de alguna forma con la COAC San Pedro, hemos desarrollado este trabajo investigativo, que permitirá en primer lugar servir como guía para la recuperación de toda la cartera vencida no solo de Microcrédito, ya que es un instrumento indispensable para actuar decisivamente en el fortalecimiento, manejo y utilización de los recursos humanos, materiales, y financieros de la institución.

El presente trabajo, se ha desarrollado de la manera sencilla y clara enmarcada de acuerdo a las disposiciones legales establecidas en el Ecuador, acogiendo a su vez a las políticas y reglamentos que rigen en la Cooperativa, el cual se resume en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se describe en forma resumida la historia de la COAC San Pedro desde su creación, su misión, visión, objetivos y como se encuentra su estructura organizativa y los servicios que presta a sus socios.

En el capítulo segundo, está orientado al análisis Situacional De La Cartera De Microcrédito De La COAC “San Pedro Ltda.” Y gestión administrativa de la COAC San Pedro, como también determinación de la muestra para realizar la encuesta la misma que ayudara a determinar la gestión administrativa y de esta forma realizar el análisis situacional FODA del departamento de crédito, Análisis De Proceso De Recuperación De Cartera en El Microcrédito con los cuales determinaremos la problemática en la cual se encuentra inmersa la COAC “San Pedro Ltda.”, y posterior mente se planteara las respectivas soluciones a los problemas encontrados.

En el capítulo tercero, nos referimos al diseño de la propuesta para la recuperación de la cartera vencida de la COAC “San Pedro Ltda.” y del sistema adecuado para el manejo de la cartera de microcrédito, aquí se plantea la matriz de capacidad de pago con la cual los socios no podrán entregar datos falsos puesto que esta registra todos los ingresos y gastos que tengan los socios y automáticamente va calculando si los socios tienen o no capacidad de pago, y si puedes acceder al crédito; además la aplicación de flujo gramas tanto en el proceso de otorgamiento de crédito como también en la recuperación de la cartera, con esto minimizamos procesos y atenderemos de mejor forma a los socios.

En el último capítulo, se expondrá conclusiones y recomendaciones, que corresponde el aporte como herramienta eficiente y sobre todo efectiva que sirve la toma de decisiones acertadas por los directivos de la Cooperativa y para su mejor manejo y control en el aspecto de crédito, en la cual ha tenido una gran deficiencia.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA COAC “SAN PEDRO LTDA.”

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro Limitada” inicio su vida institucional como Pre Cooperativa, el 10 de diciembre de 1961, bajo la dirección del Comité Organizador de la Casa Parroquial de Guanujo, el cual se reunió con el fin de explicar el objetivo de la Cooperativa, los beneficios que de ella se derivan y la protección que el Supremo Gobierno ofrece a este género de asociados.

Luego de transcurrir un tiempo prudencial de promoción y asesoramiento obtiene la personería jurídica de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro Limitada”, el 29 de mayo de 1963, según Acuerdo Ministerial N° 6320, en el cual el Ministerio de Previsión Social y Trabajo reconoce la voluntad expresada por los socios fundadores de esta entidad y lo declara amparada ante la Ley para realizar todas las operaciones de Ahorro y Crédito abiertas a todo el público.

Es digno destacar a los primeros propulsores de esta institución que ha logrado consolidarse a través de sus años de existencia. Sr. Luis Ibarra, Sr. Lautaro León, Sra. Teresa Ocampo, Sr. Alonso Bonilla, Sr. Humberto Giménez, Sr. Manuel Palis, Sr. Pablo Aguilar, Padre Carlos Zapata, Sr. Pablo Vascones, Sr. Olmedo Vela, Sr. José Merino, Sr Cicerón Roldan, Sr. Carlos Solís, Sr. Pedro Calero, Sr. Manuel Alarcón,

En esta reseña histórica vale consignar el testimonio de gratitud para tales personas, pues su trabajo y sus ideales siguen vigentes; los actuales servidores mantienen viva la llama de los principios de utilidad y de servicio a los demás; que dejaron tan respetables propulsores. Quienes formaron los primeros Comités de la COAC “San Pedro Ltda.”

La COAC “San Pedro Ltda.” Se fundó con un total de 39 socios, y un capital de 2000 sucres. ¹

1.2. MARCO LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro Ltda.”, obtiene la Personería Jurídica el 29 de Mayo de 1963 mediante el Acuerdo Ministerial N° 6320, en el que el Ministerio de Previsión Social reconoce la voluntad expresada por los socios fundadores de esta entidad y lo declara amparada ante la ley para realizar todas las operaciones de Ahorro y Crédito abiertas a todo el público. Se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas con el Número de Orden 919 de la misma fecha. ²

1.3. OBJETIVOS Y FINALIDADES

Según el Art. 4 del Estatuto vigente de la Cooperativa, sus objetivos y finalidades son:

- a) Promover la capacitación económica, social y cultural entre sus asociados y para lograr esta finalidad procederá a recibir ahorros de los socios, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo que estos realicen: efectuar cobros y pagos así como todas aquellas operaciones necesarias para el desarrollo de la cooperación Crediticia dentro del marco legal cooperativo.
- b) Fomentar el ahorro y otorgamiento de préstamos a sus asociados para atender sus necesidades, incentivando las actividades productivas y de desarrollo, según los reglamentos pertinentes.
- c) Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la Cooperativa.

¹ Libro de Actas COAC “San Pedro Ltda.”

² Acuerdo Ministerial, Ministerio de Previsión Social y Trabajo, 1963

- d) Realizar otras actividades que estén enmarcadas en la Ley, Reglamento de Cooperativas y otras Leyes que fueren aplicables.³

1.4. LOCALIZACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro” Ltda., se encuentra ubicada en la Parroquia urbana de Guanujo del Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar, a 5 kilómetros de la ciudad de Guaranda.

Gráfico N° 01. Mapa del Cantón Guaranda



Fuente: ITUR Guaranda

1.5. COBERTURA GEOGRÁFICA

Para cumplir con sus objetivos institucionales la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro Ltda.”, atiende a través de su agencia Echeandia, ubicado en el cantón de su mismo nombre, ubicada a 54 kilómetros de la parroquia Guanujo.

³ Estatutos COAC “San Pedro Ltda.”

Gráfico N° 02. Mapa de la Provincia Bolívar



Fuente: ITUR Guaranda

1.6. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1.6.1. Visión

“Constituirnos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito más sólida y segura de la provincia, con tecnología de punta productos y servicios financieros de calidad, recurso humano motivado y capacidad de cobertura de mercado que responda a las necesidades de los socios.”⁴

1.6.2. Misión

“Ofrecer productos y/o servicios financieros que cubran las necesidades y demanda de los socios a nivel zonal, cubriendo sus expectativas con responsabilidad, honestidad, eficiencia y eficacia, direccionando sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de los socios.”⁵

⁴ Plan Estratégico COAC “San Pedro Ltda.”

⁵ Plan Estratégico COAC “San Pedro Ltda.”

1.6.3. Principios

La cooperativa regirá sus actividades de conformidad con los siguientes principios⁶:

- a) Igualdad de derechos y obligaciones de los socios;
- b) Adhesión y Retiro de voluntario;
- c) Control democrático: un socio un voto;
- d) Neutralidad Política
- e) Distribución de los excedentes sociales en proporción a las operaciones realizadas a sus ahorros;
- f) Fomentar la educación cooperativista; y,
- g) Integración en el sistema cooperativo.

1.6.4. Valores Institucionales

Los valores constituyen el conjunto de cualidades de la organización que definen el marco dentro del cual se ejecuta las acciones que determinan el desempeño institucional. Bajo el contexto precedente, los Valores Institucionales de la COAC “San Pedro Ltda.”, son los siguientes⁷:

⁶ Estatutos COAC “San Pedro Ltda.”

⁷ Estatutos COAC “San Pedro Ltda.”

Gráfico N° 03. Valores Institucionales



Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho
Fuente: Secretaria COAC "San Pedro Ltda."

1.7. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA

1.7.1. Niveles Jerárquicos

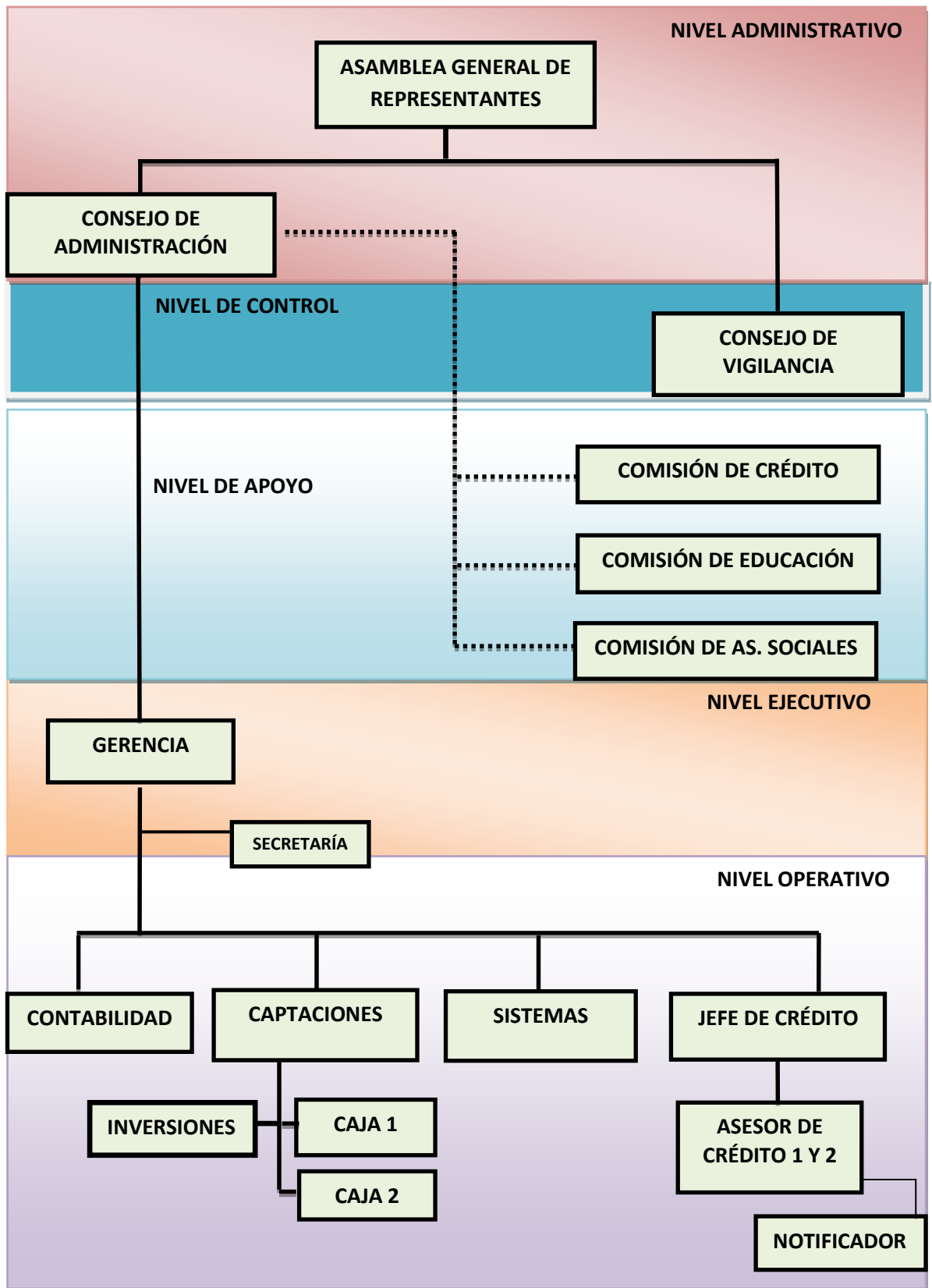
La Cooperativa cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

- a. Nivel Directivo
- b. Nivel de Control
- c. Nivel Ejecutivo
- d. Nivel de Apoyo
- e. Nivel operativo

1.7.2. Estructura Organizacional

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Pedro Ltda.", se define a través de la división departamental y unidades administrativas en sus distintos niveles y líneas jerárquicas, como se detalla a continuación:

Gráfico N° 04. Organigrama Estructural COAC "San Pedro Ltda."



Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho
Fuente: Secretaria COAC "San Pedro Ltda."

1.7.3. Estructura Funcional

1. **Nivel Directivo.-** Constituye el cuerpo de representación y de dirección de la cooperativa, está constituido por los siguientes órganos:

- **Asamblea General:** Constituye el Máximo nivel de representación de la cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes delegados. Es esta instancia la que delega a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

Tiene potestad para descalificar también a los consejos elegidos por causas establecidas, aprueba los Balances anuales, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas a los Estatutos generales y otras decisiones trascendentales para la organización como la fusión y la liquidación.

- **Consejo de Administración:** Está conformado por el número de 9 miembros elegidos por la asamblea, con sus respectivos suplentes, para representarlos por un período determinado, según el Art. 35 de la Ley de Cooperativas.

En su condición de representantes de los socios, dirigen los asuntos políticos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento del Estatuto. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por dirección general.

Está constituido por:

- **Presidente:** Ing. Ramiro Páliz Coloma
- **1er. Vocal:** Sr. Carlos Guapulema.
- **2do. Vocal:** Lcdo. Giovanni Castro.
- **3er. Vocal:** Sra. Libia Villares.
- **4to. Vocal:** Sra. Rosa Arrellano.
- **5to. Vocal:** Sr. Miguel Valle.
- **6to. Vocal:** Sr. Manuel Santana.

- ➔ **7mo. Vocal:** Arq. Manuel Aguilar.
- ➔ **8vo. Vocal:** Lcdo. Jaime Sánchez.

2. **Nivel de Control.-** Como su nombre lo especifica está constituido por funciones que aportan al seguimiento y control de las operaciones de la cooperativa, y se apoya en los siguientes entes:

- **Consejo de Vigilancia:** Es el organismo de control del consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, y demás empleados de la Cooperativa, elegidos por la Asamblea de Representantes y estará conformado por 5 miembros.

Corresponde al Consejo de Vigilancia:

- Supervisar inversiones económicas de la Cooperativa;
- Comprobar la exactitud de los balances e inventarios de todas las actividades de la Cooperativa.

Está constituido por:

- ➔ **Presidente:** Lcda. Virginia Soto
- ➔ **Secretaria:** Lcda. Marisol García
- ➔ **Vocal:** Sra. Gladys León
- ➔ **Vocal:** Lcdo. Washington Ledesma
- ➔ **Vocal:** Sr. Carlos López

3. **Nivel Ejecutivo.-** Constituye el cuerpo de la organización que tiene como principal función ejecutar las políticas descritas por la administración y garantizar la adecuada toma de decisiones en cuanto al funcionamiento operativo de la COAC. Su representación está dada por la Gerencia.

- **Gerencia.-** Es el representante legal judicial y extrajudicial de la Cooperativa, Jefe de personal, elegido por el Consejo de Administración, en caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará la persona que designe el Consejo de Administración.

Además tiene por obligación presentar mensualmente al consejo de Administración el informe y sugerencias para mejorar la marcha de la institución, de igual forma es de su competencia designar a sus colaboradores y participar en el consejo de administración para dar su visto bueno.

Constituido por:

- ➔ **Gerente:** Dra. Patricia García
- ➔ **Secretaria:** Lcda. Tatiana Granja.

4. Nivel de Apoyo.- Constituido por las Comisiones Apoyo

- **Comisión de Crédito.-** Estará constituida por tres miembros principales elegidos por el Consejo de administración

La Comisión de Crédito se reunirá una vez por semana para decidir sobre las solicitudes de préstamo de los asociados, de conformidad con las normas establecidas en Reglamento Específico.

Constituido por:

- ➔ **Presidente:** Lcdo. Marco Jácome
- ➔ **Secretaria:** Lcda. Sandra Ramírez
- ➔ **Vocal:** Sra. Saskia Vascones

- **Comisión de Educación.-** Estará integrado por tres miembros elegidos por la Asamblea de Representantes o el Consejo de Administración.

La Comisión de Educación es el organismo de formación doctrinaria y cultural de los socios, dirigentes y empleados, además difunde y promueve el sistema del cooperativismo hacia la comunidad.

Constituido por:

- ➔ **Presidente:** Lcda. Martha Ruíz
- ➔ **Vocal:** Sr. Mario Tonato.

➔ **Vocal:** Sra. Lucia Proaño.

- **Comisión de Asuntos Sociales.-** Estará integrado por tres miembros designados por Asamblea de Representantes o el Consejo de administración.

La Comisión de Asuntos Sociales es el organismo encargado de velar por el respeto humanitario, social y recreativo de los asociados, directivos y empleado.

Constituido por:

- ➔ **Presidente:** Lcdo. Marcelo Noboa
- ➔ **Vocal:** Lcdo. Marco Zambrano
- ➔ **Vocal:** Sra. Paola Rivas.

- 5. Área Operativa.-** Está conformada por todas las unidades que operan directamente en la institución y que se componen por:

➔ **Captaciones:**

- **Inversiones:** Ing. Gabriel Sisalema.
- **Cajas:**
 - Lcda. María Vizcarra
 - Lcda. Mayra Jácome.

➔ **Crédito y Cobranza**

- **Jefe de Crédito:** Lcda. Nancy Lara
- **Asesores de Crédito:**
 - Ab. Francisco Guaquipana
 - Sr. Patricio Pilco

• **Contabilidad:**

- CPA. Julio Navarrete

1.8. PRODUCTOS FINANCIEROS Y SERVICIOS COOPERATIVOS

1.8.1. PRODUCTOS FINANCIEROS

La COAC “San Pedro Ltda.”, ofrece los mejores productos financieros del mercado local para servir de forma eficiente y eficaz a sus socios.

1.8.1.1. Productos de Captación

La COAC “San Pedro Ltda.”, cuenta con dos productos de Captación para sus socios:

- **Ahorros a la vista.-** Son aquellos valores monetarios en los que el socio titular deposita en la cuenta de ahorros, la cual es representada por una libreta de ahorro en la cual se detalla el movimiento de la cuenta que realice el socio en cuanto a retiros depósitos y los movimientos de la COAC como son pago de intereses y cobro de intereses por mantenimiento de la cuenta.

Tabla N° 1. Ahorros a la vista

Grupo Objetivo:	Hombres y mujeres mayores de 18 que planifican su futuro. (De 13 a 17 años necesitan representante)
Requisitos:	- Copia de la Cédula de Identidad, - Copia del Certificado de Votación, - Una foto tamaño carnet a color. - Depósito inicial: \$40,00
Retiro:	Inmediato, Valor mínimo en la cuenta \$20,00

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Reglamento Interno COAC “San Pedro Ltda.”

- **Ahorro a plazo fijo.-** Monto de dinero colocado por los socios en la institución por un plazo establecido, que genera una tasa de interés dependiendo del monto y el tiempo de su inversión, este tipo de depósito se documenta emitiendo un certificado de depósito que puede ser negociado antes de la fecha de su vencimiento.

Tabla N° 2. Ahorros a plazo fijo

Grupo objetivo	Personas naturales y jurídicas con capacidad de ahorrar sus excesos de liquidez.
Requisitos:	Libreta de Ahorros para socios.
Plazo	Mínimo 30 días
Tasa	Variable según monto y tiempo.
Retiro	Al vencimiento de la fecha

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Reglamento Interno COAC “San Pedro Ltda.”

1.8.1.2. Productos de Colocación

Uno de los objetivos básicos de la Cooperativa es conceder préstamos a los socios de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento Interno de COAC “San Pedro Ltda.” Todos los préstamos serán aprobados rechazados o suspendidos por causa justa por: Gerencia, Oficial de Crédito y Comisión de Crédito.

La Cooperativa concede préstamos a sus socios en las siguientes líneas:

- **Consumo.-** Esté tipo de Crédito es dirigido para la adquisición de bienes de consumo, pago de servicios; cuya fuente de repago es el ingreso familiar de fuentes estables como sueldos, honorarios.

Tabla N° 3. Préstamo de Consumo

Beneficiarios:	Personas naturales asalariadas, profesionales en libre ejercicio, Empleados Públicos y Privados
Requisitos:	Cuenta activa Solicitud de Crédito Copia de documentos personales Rol de Pagos Justificación de Bienes
Garantía:	Sobre firmas
Monto:	Hasta \$12.000,00 Dependiendo de la Capacidad de pago
Plazo:	Mínimo: Hasta 6 meses Máximo: Hasta 36 meses
Forma de pago:	Mensual
Renovación	50%
Encaje	6X1
Tasa de interés	15%

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Reglamento Interno COAC “San Pedro Ltda.”

Microcrédito.- Son operaciones de crédito que financian actividades de pequeñas empresas de producción, comercialización, o servicios considerando que cuya fuente de pago sea con recursos que provengan del giro del negocio del socio.

Tabla N° 4. Microcrédito

Beneficiarios:	Personas naturales no asalariadas. Agrícolas y Pecuarios: Agricultores, Pequeños invernaderos Comercio: Pequeños negocios Artesanal: Carpinteros, maestros albañiles Servicios: transporte, Mecánica,
Requisitos:	Cuenta activa Solicitud de Crédito Copia de documentos personales Declaración Notariada de los Ingresos Justificación de Bienes
Garantía:	Personal Hipotecaria
Monto:	Hasta \$10.000,00 Dependiendo de la Capacidad de pago
Plazo:	Mínimo: Hasta 6 meses Máximo: Hasta 36 meses
Forma de pago:	Mensual
Renovación	50%
Encaje	6X1
Tasa de interés	18%

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Reglamento Interno COAC “San Pedro Ltda.”

- **Vivienda.-** Se entiende por créditos de vivienda, 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.

Tabla Nº 5. Crédito de Vivienda

Beneficiarios:	Personas naturales asalariadas, rentistas, profesionales en libre ejercicio Empleados Públicos Empleados Privados
Requisitos:	Cuenta activa Solicitud de Crédito Copia de documentos personales Justificativos de ingresos familiares Certificado del Registro de la Propiedad Actualizado Carta del Impuesto Predial Avaluó Municipal Informe del perito Avaluador Constitución de Hipoteca a favor de la Cooperativa
Garantía:	Hipotecaria
Monto:	Hasta \$20.000,00 Dependiendo de la Capacidad de pago
Plazo:	Mínimo: Hasta 12 meses Máximo: Hasta 48 meses
Forma de pago:	Mensual
Renovación	50%
Encaje	10X1
Tasa de interés	10,50 %

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Reglamento Interno COAC "San Pedro Ltda."

1.8.2. SERVICIOS COOPERATIVOS

La COAC "San Pedro Ltda.", para atender de manera eficiente y eficaz a sus socios activos ha buscado otros servicios que puede brindar a sus socios de manera de beneficiarles por ser asociados a la misma, y de esta forma ayudar a mejorar el nivel de vida del mismo.

Para ello brinda los siguientes beneficios a sus socios:

- **Fondo Mortuario:** La COAC “San Pedro Ltda.”, cuenta con un programa de Fondo Mortuario para los socios de la institución. El fondo mortuario fue creado con el fin de auxiliar por muerte a los asociados en los gastos que implique el fallecimiento del socio.

El valor actual para la muerte de un socio es de \$500,00, el mismo que beneficiara a la persona que consta como beneficiario al fallecimiento del socio.

Los beneficiarios del servicio de Fondo mortuario deberán presentar en secretaría el acta de defunción como requisito para la entrega del Fondo.

- **Sala de Velaciones y Capilla Ardiente:** La Sala de Velaciones fue creada con el objetivo principal de poder atender las necesidades del socio, por la muerte directa del socio. El servicio de capilla ardiente y la sala de velaciones tienen un costo de \$20,00 para los socios, podrá ser utilizada por 48 horas.
- **Seguro de Desgravamen:** La COAC “San Pedro Ltda.”, cuenta con seguro de préstamos para los socios de la institución, que tengan una obligación. Este aporte constituye el descuento del 2% del valor del préstamo que realiza un socio, este fondo se capitaliza para establecer una base de cobertura para los deudos y garantes de los socios que mantienen saldos deudores a la fecha de su fallecimiento.

Por este seguro quedan libres de responsabilidad tanto los deudos como los garantes. Queda excluido de este derecho, el socio que esté en mora del cumplimiento de sus obligaciones.

- **Departamento Odontológico:** La COAC “San Pedro Ltda.”, cuenta con un departamento odontológico adecuado para prestar este servicio a todos los socios activos de la institución, cada socio tendrá derecho a acceder a 3 calzas y una limpieza por año.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CARTERA DE MICRÓCREDITO DE LA COAC “SAN PEDRO LTDA.”

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

La situación actual es el medio por el cual se realiza un reconocimiento de la realidad de la COAC “San Pedro Ltda.”, basándonos en su entorno que permite identificar aquellos factores externos de la institución financiera que sirven para valorar, evaluar y analizar factores del pasado, presente y poder proyectarnos al futuro.

2.1.1. FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

Cuando nos referimos al análisis de los factores del macroentorno, determinaremos los factores que son ajenos a la COAC pero influyen indirectamente en su desempeño siendo estos no susceptibles de ser controlados por lo que la empresa debe dar constante seguimiento y dar una respuesta a los cambios y de esta manera contrarrestar su influencia.

Dentro del macroentorno tomaremos a consideración los siguientes factores:

2.1.1.1. Dimensión Económica

La inestabilidad en la población económicamente activa y la inflación que produce el encarecimiento de los productos genera poco poder adquisitivo. El país al encontrarse en esta situación, los costes han aumentado rápidamente, lo que ha generado que se eleven la tasa de interés activa.

El desempleo ocasiona que los socios tengan menor poder adquisitivo y sus obligaciones financieras aumentan en gran cantidad, sin tener de donde cancelarlas por no contar con un trabajo.

Tabla N° 6. Dimensión Económica

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Inflación</i>	Ascendente	Disminución del número de socios	Incremento de tasa de interés
<i>Tasa de interés activa</i>	Variable	Dificultad al acceso a créditos	No permite el endeudamiento a largo plazo
<i>PIB per cápita</i>	Ascendente	Incremento de la cartera de socios	Mayores ingresos
<i>Salario mínimo vital</i>	Ascendente	Mayor poder adquisitivo	Incremento de la demanda de servicios cooperativos
<i>Nivel de desempleo</i>	Ascendente	Decremento de socios	Reducción de intereses cobrados al mínimo
<i>Rentabilidad del sector</i>	Alta	Incentivo para la institución	Invertir en el sector

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: INEC

2.1.1.2. Dimensión Político- Legal

Las nuevas formas de autoritarismo, de movilizaciones sociales, financiamiento deficitario de las finanzas públicas, las restricciones externas y la reacción de los agentes económicos, son preocupantes, ya que no configura una estrategia de desarrollo sustentable, y a corto o mediano plazo termina colapsando.

Tabla N° 7. Dimensión Político- Legal

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Impuesto IVA</i>	Obligatorio	Menos ingresos	Pagos al SRI
<i>Impuesto a la Renta</i>	Obligatorio	Reducción utilidades	Pagos al SRI
<i>Ley tributaria confiscatoria</i>	Ascendente	Cambio de leyes estatales	Inseguridad para COAC
<i>Paros</i>	Descendente	Contratiempos en desarrollo laboral	Disminución de depósitos

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: INEC

2.1.1.3. Dimensión Socio-Cultural

El ambiente cultural y social depende en gran medida del modo y la razón por lo que las personas viven y se comportan de determinada manera. Esto afecta a su conducta en la demanda de bienes o servicios que pone a disposición la COAC.

La falta de educación en los socios ocasiona que obtengan obligaciones financieras sin medir su capacidad de pago lo que ocasionan a futuro mora o incluso pérdida de la obligación

Tabla Nº 8. Dimensión Socio-Cultural

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Población</i>	Creciente	Aumento de clientes potenciales	Realizar promociones
<i>Sobreendeudamiento</i>	Ascendente	Dificultad en la recuperación de cartera	Realizar análisis crediticio
<i>Segmento de mercado desatendido</i>	Variable	Mantener e incrementar la cartera de socios	Servicio personalizado
<i>Tendencia a visitar otra financiera</i>	Ascendente	Disminución de clientes	Negativo. Dar a conocer los productos

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.1.1.4. Dimensión Tecnológica

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas, es la tecnología. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compiten las entidades financieras. Suponen la apertura de nuevas posibilidades y alternativas de una mejora continua tecnológicamente brindando servicios financieros, o peligro para aquella que no sepan adaptarse.

Tabla Nº 9. Dimensión Tecnológica

<i>FACTORES</i>	<i>COMPORTAMIENTO</i>	<i>IMPACTO</i>	<i>RESPUESTA</i>
<i>Infraestructura tecnológica nacional</i>	Ascendente	Mayor capacidad	Servicio de calidad
<i>Software</i>	Actualizados	Optimización de los recursos	Capacitación permanente

Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de campo

2.1.1.5. Dimensión Medioambiental

El deterioro del medio ambiente es uno de los principales problemas a los que se enfrenta todas las empresas públicas y privadas, a mas de esto debemos complementar la contaminación visual que perturba el libre tránsito de las personas generando un aburrimiento y descontento en el comportamiento.

Tabla Nº 10. Dimensión Medioambiental

<i>FACTORES</i>	<i>COMPORTAMIENTO</i>	<i>IMPACTO</i>	<i>RESPUESTA</i>
<i>Contaminación visual</i>	Estable	Alteración del paisaje con riesgos en el libre tránsito	Adecuar la publicidad según leyes sectoriales
<i>Fenómenos Naturales</i>	Inestables	Inseguridad	Preparar plan de contingencia
<i>Leyes medioambientales</i>	Inestable	Afecta y beneficia al desarrollo de la infraestructura	Encontrar alternativas acordes a las leyes

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.1.2. FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

2.1.2.1. Dimensión Socios

La dimensión socios nos determina a aquellos cuenta ahorristas que forman parte de la COAC, los mismos que ascienden a 12.946 socios, en la matriz y su agencia, quienes de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General son los encargados de administrarla y controlarla.

Los mismos que ven solucionadas su necesidad al adquirir algunos de los productos, servicios que ofertan la institución.

Tabla Nº 11. Dimensión Socios

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Cultura de ahorro de los socios</i>	Ascendente	Facilidad y acceso a los servicios en la Entidad.	Mayor productividad para la Entidad
<i>Socios Residentes en otras ciudades</i>	Ascendente	Posibilidades de crecimiento	Posibilidad de Abrir sucursales
<i>Acogida de nuevos producto y servicios</i>	Inmediata	Incremento de demandantes	Oferta de nuevos servicios
<i>Sobreendeudamiento de socios</i>	Ascendente	No cuenta con capacidad de pago	Incremento del índice de morosidad
<i>Socios</i>	Baja	La ley prohíbe la captación de socios en general por ser cooperativa de tipo cerrada.	Es necesario que se amplíe su campo de acción

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.1.2.2. Dimensión Competencia

Entre los principales competidores para la COAC se encuentran varias COACS y Bancos privados de la ciudad de Guaranda que se han incrementado en un gran número, las mismas que ofertan productos a los socios con gran facilidad.

Tabla Nº 12. Dimensión Competencia

<i>FACTORES</i>	<i>COMPORTAMIENTO</i>	<i>IMPACTO</i>	<i>RESPUESTA</i>
<i>Incremento de competencia por medio de cooperativas</i>	Ascendente	Baja en la captación de socios	Competir por seguridad y rentabilidad
<i>Segmento de mercado desatendido</i>	Mínimo	Incremento de socios	Promocionar los servicios y beneficios de la COAC

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.1.2.3. Dimensión Organismo de Control

Quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y el control que realizará la Función amparado bajo la Ley de Cooperativas y su Reglamento General dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Tabla Nº 13. Dimensión Organismo de Control

<i>FACTORES</i>	<i>COMPORTAMIENTO</i>	<i>IMPACTO</i>	<i>RESPUESTA</i>
<i>Control</i>	Ineficiente	Mala utilización de los recursos y abuso en la utilización de los mismos	Capacitación a directivos
<i>Planificación</i>	Equilibrado	Incertidumbre de los directivos	Acuerdos con el gobierno

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.1.3. DETERMINACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

Cada uno de los factores claves, debe clasificarse en algún cuadrante, según respondan a la pregunta combinada siguiente:

¿Cuán Probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probables es que hagan impacto en la institución, para bien o para mal?

Tabla N° 14. Factores Estratégicos Externos

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Inflación, Tasa de interés activa, Impuesto IVA, Impuesto a la Renta, Acogida de nuevos producto y servicios, sobreendeudamiento de los socios	Socios de otras ciudades,	Nivel de desempleo, Contaminación visual, control, planificación
	MEDIA	Rentabilidad del sector, Equipos modernos, Incremento de competencia por medio de cooperativas, segmento de mercado desatendido	Ley tributaria confiscatorias, infraestructura tecnológica nacional, cultura de ahorro de los socios,	Paros, fenómenos naturales, base legal, Políticas de recuperación de cartera
	BAJA	Leyes medioambientales	Tendencia a visitar otra financiera, rotación de personal	PIB per cápita, Salario mínimo vital,
		ALTA	MEDIA	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Tablas N° 6 a la Tabla N° 13 (Factores claves del Macroentorno y Microentorno)

2.1.4. PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

Se identifica como oportunidad y amenazas, aquellos factores que hayan clasificado en algunos de los cuadrantes de **ALTA PRIORIDAD**.

Tabla N° 15. Perfil Estratégico Externo

Factores	Oportunidades		Neutral	Amenazas	
	Gran Oportunidad	Oportunidad		Amenaza	Gran Amenaza
Existencia en el mercado de equipos modernos		X			
Incremento de competencia por medio de cooperativas,				X	
Sobreendeudamiento de los socios					X
Gran tamaño del mercado.	X				
Gran consumo de los productos que se ofrecen en el sistema financiero.	X				
Segmento de mercado desatendido	X				
Socios Residentes de Otras Ciudades		X			
Incertidumbre Política en el país				X	

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Tabla N° 14 Factores Estratégicos Externos

2.1.5. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS

LEYENDA⁸:

Importancia Ponderada: Cada miembro del equipo de expertos califica al impacto según la escala de:

5- *Alto*, 4- *Sobre lo Normal*, 3- *Normal*, 2- *Bajo lo Normal*, 1- *Pobre*

La suma de las calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente. La suma de la fila es el total.

Peso Específico: Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1,00.

Valor de la Calificación de la Respuesta: Cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta dada por la institución según la escala de:

5- *Alto*, 4- *Sobre lo Normal*, 3- *Normal*, 2- *Bajo lo Normal*, 1- *Pobre*

Se calcula el promedio de las calificaciones por cada factor.

Valor Ponderado de la Respuesta: Para cada factor se multiplica el valor de calificación de respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente.

La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la Institución al conjunto de factores.

⁸ Planificación de Desarrollo Estratégico. _ Ing. Raúl Andrade

Tabla N° 16. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos

FACTORES	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
<i>Existencia en el mercado de equipos modernos</i>	6	0,10	4	0,41
<i>Incremento de competencia por medio de cooperativas,</i>	8	0,14	3	0,41
<i>Sobreendeudamiento de los socios</i>	7	0,12	3	0,36
<i>Gran tamaño del mercado.</i>	7	0,12	2	0,24
<i>Gran consumo de los productos que se ofrecen en el sistema financiero.</i>	7	0,12	2	0,24
<i>Segmento de mercado desatendido</i>	6	0,10	2	0,21
<i>Socios Residentes de Otras Ciudades</i>	9	0,16	2	0,31
<i>Incertidumbre Política en el país</i>	8	0,14	6	0,83
TOTAL	58	1.00		3,02

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Tabla N° 15. Perfil Estratégico Externo

Interpretación:

Al presentar una calificación de 3,02 significa que la COAC “San Pedro Ltda.” Tiene una capacidad de respuesta muy buena (Normal)⁹, lo que indica que está completamente preparado para afrontar las variaciones futuras de los factores estratégicos externos, y controlar el impacto que puedan provocar en su desempeño.

⁹ 5- ALTO, 4- SOBRE LO NORMAL, 3- NORMAL, 2- BAJO LO NORMAL, 1- POBRE

2.2. ANALISIS INTERNO

El análisis interno se efectúa considerando las áreas funcionales de la institución, en el caso de la COAC “San Pedro Ltda.” se identifican las siguientes: Administrativa, Ejecutiva, Crédito, Marketing.

2.2.1. FACTORES CLAVES INTERNOS

Se determina por medio del análisis interno la realidad por la que atraviesa la COAC para poder evaluar y analizar los factores favorables y negativos que afectan directamente a la entidad y que puede ser controlable por la misma

2.2.1.1. Área Ejecutiva

El área gerencial de la COAC es la encargada de tramitar en varios aspectos como: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la COAC, en forma general es el representante legal del mismo.

Tabla Nº 17. Área Ejecutiva

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Afluencia de socios</i>	Bajo	Menor liquidez	Disminución de Colocación de un mayor número de créditos
<i>Infraestructura</i>	Media	Incomodidad para los clientes internos y externos	Clientes insatisfechos
<i>Personal para atender a los socios</i>	Incompleto	Aglomeración de clientes	Incremento de personal
<i>Solucionar las necesidades generadas por los socios</i>	Lento	Impaciencia e inconformidad de los socios	Incrementar personal para tareas específicas

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.2.1.2. Área de Crédito

Realiza funciones necesarias para la gestión de crédito, como colocar créditos y la recuperación del mismo, atención al público y elaborar informes de acuerdo a las políticas internas de la COAC.

Tabla N° 18. Área de Crédito

<i>FACTORES</i>	<i>COMPORTAMIENTO</i>	<i>IMPACTO</i>	<i>RESPUESTA</i>
<i>Procesos de créditos y desarrollo de productos</i>	Lento	Clientes insatisfechos	Agilizar procesos Mejor imagen corporativa
<i>Microcréditos</i>	Gran acogida	Aglomeración de socios que solicitan este tipo de crédito	Promoción de este producto de colocación
<i>Morosidad</i>	Alta	Baja liquidez para este tipo de crédito	Nuevas alternativas para analizar el crédito
<i>Requisitos</i>	Deficientes	Falta de información sobre el socio	Aumenta el riesgo de recuperar la cartera
<i>Personal para notificar</i>	Inexistente	No se notifica a tiempo	Contratar un notificador

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.2.1.3. Área de Marketing

El área de Marketing busca mantener la vanguardia sobre la competencia, generando estrategias efectivas para crear nuevos productos y servicios que satisfagan a los clientes y favorezcan la rentabilidad de la institución.

Tabla N° 19. Área de Marketing

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Publicidad y comunicación</i>	Muy limitada	Desconocimiento de la cartera de productos y servicios	Diseño de planes publicitarios para el sector
<i>Identificación de clientes reales y potenciales</i>	Inexistente	Desequilibrio en la cartera de socios	Procesar clientes por parámetros de oportunidad y eficiencia
<i>Área de Marketing</i>	Inexistente	Desconocimiento de los productos financieros	Implementar área de marketing
<i>Imagen Institucional</i>	Baja	Desconfianza de los socios por la intervención del órgano de control	Plan de contingencia para recuperar la imagen institucional

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo.

2.2.1.4. Área Administrativa

Constituye la forma de administración de la COAC, la misma que está dada por la representación de los socios.

- **Planificación.-** La Cooperativa no planifica adecuadamente sus actividades, en este sentido los objetivos no se determinan con anticipación, sino en la marcha operativa, lo que ha permitido que los clientes internos no conozcan hacia dónde ir. El desconocimiento de los directivos sobre administración financiera limita el campo de acción de la institución.
- **Organización.-** La estructura orgánica de la institución se encuentra definida a través de las disposiciones de la Ley de Cooperativas. El desconocimiento de administración de entidades del sistema financiero cooperativo por parte de los directivos, ha llevado a que ésta sea intervenida por la Dirección Nacional de Cooperativas por problemas de índole administrativo. Además, no existe un manual de funciones que determine las actividades que cada empleado debe realizar, lo que conlleva a que se duplique las funciones y no se asuma la responsabilidad de los hechos.

- **Dirección.-** La estructura de dirección, administración de la Cooperativa se evidencia a través de su Organigrama Estructural.

El máximo organismo de la Cooperativa es la Asamblea General de Representantes y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios y para los organismos de Administración.

El Consejo de Administración mantiene todos los miembros pero en su mayoría no poseen título profesional y por ende no tienen un pleno conocimiento del tema financiero. Desde diciembre del 2010 la Cooperativa está dirigida por la Doctora Patricia García, quien tiene una amplia trayectoria al servicio del Cooperativismo Bolivareño.

- **Control** No existe un sistema adecuado de control interno, existe dualidad de funciones, en donde se ejecuta actividades y control ejercido por una misma persona, como es el caso del Departamento de Contabilidad. La Centralización de funciones, no permite un control adecuado y eficaz, incidiendo en los resultados económicos y la imagen institucional. Auditoría Interna, no cumple con el papel de asesor; sino más bien de sancionador, lo que ha motivado que se cree resistencia en el personal de la institución.

Tabla N° 20. Área Administrativa

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<i>Reglamenta de crédito</i>	Reformas	Limita el accionar de los trabajadores y Gerencia	Negativa, se debe reformar y acondicionar a las necesidades específicas de la institución
<i>Incentivo a socios por pagos puntuales</i>	Adecuada	Rápida recuperación de cartera	Mayor liquidez
<i>Base Legal</i>	Optima	Funciona amparado bajo la Ley de Cooperativas y su Reglamento General	Positiva, se enmarca dentro de las disposiciones de la ley.
<i>Políticas de recuperación de cartera</i>	de Alta de	Atracción para nuevos socios	Dar a conocer los beneficios

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Investigación de Campo

2.2.2. DETERMINACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

Cada uno de los factores claves, debe clasificarse en algún cuadrante, según respondan a la pregunta combinada siguiente:

¿Cuán Probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probables es que hagan impacto en la institución, para bien o para mal?

Tabla N° 21. Factores Estratégicos Internos

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Gran acogida de Micro créditos, alto índice de morosidad, Comunicación y publicidad	Afluencia de socios, Procesos de créditos y desarrollo de productos, Personal para atender a los clientes	
	MEDIA	Infraestructura, requisitos de crédito no acordes con la realidad, falta de personal, incentivos a socios	Slogan, imagen institucional	Identificación de clientes reales y potenciales
	BAJA	Solucionar las necesidades generadas por los socios		Comunicación
		ALTA	MEDIA	BAJO
Probabilidad de Impacto				

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Tablas N°17 a la Tabla N°20 Factores internos

2.2.3. PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Se identifica como Fortalezas y Debilidades, aquellos factores que hayan clasificado en algunos de los cuadrantes de **ALTA PRIORIDAD**.

Tabla N° 22. Perfil Estratégico Interno

FACTORES	Fortalezas		Neutral	Debilidades	
	Gran Fortaleza	Fortaleza		Debilidad	Gran Debilidad
<i>Productos de gran acogida (micro créditos)</i>	X				
<i>Alto número de socios</i>		X			
<i>Alto índice de morosidad</i>					X
<i>Infraestructura adecuada</i>		X			
<i>Falta de comunicación y publicidad local</i>				X	
<i>Incentivos a Socios</i>	X				
<i>Procesos de créditos y desarrollo de productos no acordes con la realidad</i>					X
<i>Inexistencia de personal para realizar notificaciones a los socios</i>				X	

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Tabla N° 21. Factores Estratégicos Internos

2.2.4. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

LEYENDA¹⁰:

Importancia Ponderada: cada miembro del equipo de expertos califica al impacto según la escala de:

5- *Alto*, 4- *Sobre lo Normal*, 3- *Normal*, 2- *Bajo lo Normal*, 1- *Pobre*

La suma de las calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente. La suma de la fila es el total.

Peso específico: se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1,00.

Valor de la calificación de la Respuesta: Cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta dada por la institución según la escala de:

5- *Alto*, 4- *Sobre lo Normal*, 3- *Normal*, 2- *Bajo lo Normal*, 1- *Pobre*

Se calcula el promedio de las calificaciones por cada factor.

Valor Ponderado de la respuesta: Para cada factor se multiplica el valor de calificación de la respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente.

La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la Institución al conjunto de factores.

¹⁰ Planificación de Desarrollo Estratégico. _ Ing. Raúl Andrade

Tabla N° 23. Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos

FACTORES	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
<i>Productos de gran acogida (micro créditos)</i>	6	0,10	4	0,41
<i>Alto número de socios</i>	8	0,14	3	0,41
<i>Alta morosidad</i>	7	0,12	3	0,36
<i>Infraestructura adecuada</i>	7	0,12	2	0,24
<i>Falta de comunicación y publicidad local</i>	7	0,12	2	0,24
<i>Incentivos a socios</i>	7	0,12	3	0,36
<i>Procesos de créditos y desarrollo de productos no acordes con la realidad</i>	6	0,10	2	0,21
<i>Inexistencia de personal para realizar notificaciones a los socios</i>	9	0,16	2	0,31
TOTAL	57	1.00		2,55

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Fuente: Tabla N° 22. Perfil Estratégico Interno

Interpretación:

Al presentar una calificación de 2,55 significa que la COAC “San Pedro Ltda.” tiene una capacidad de respuesta mala (BAJO LO NORMAL)¹¹, lo que indica que no se encuentra completamente preparado para afrontar las variaciones futuras de los factores estratégicos internos, y controlar el impacto que puedan provocar en su desempeño.

¹¹ 5- ALTO, 4- SOBRE LO NORMAL, 3- NORMAL, 2- BAJO LO NORMAL, 1- POBRE

2.3. ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

El diagnóstico situacional constituye la etapa en la que se identifican y describen factores internos y externos que aportan tanto positivamente como negativamente a la organización.

- **Fortalezas::**

- Productos de gran acogida microcréditos
- Alto número de socios
- Infraestructura adecuada
- Incentivos a Socios por pagos puntuales

- **Oportunidades::**

- Existencia en el mercado de equipos modernos.
- Gran tamaño del mercado.
- Gran consumo de los productos que se ofrecen en el sistema financiero.
- Segmentos de mercado que aún no son atendidos.
- Socios residentes en otras ciudades

- **Debilidades:**

- Alto índice de morosidad
- Falta de comunicación y publicidad local
- Procesos de créditos y desarrollo de productos no acordes con la realidad
- Inexistencia de personal para realizar notificaciones a los socios

- **Amenazas:**

- Incremento de competencia por medio de cooperativas, y bancos
- Riesgo elevado de sobreendeudamiento de los socios.
- Inestabilidad política y económica Riesgo País.

2.4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

2.4.1. Políticas Básicas

Entre las principales políticas que se aplican para el otorgamiento de crédito en COAC “San Pedro Ltda.”, tenemos las siguientes:

- **Encaje.-** Es el monto que los socios deberán mantener en la Cooperativa en las cuentas de ahorro y certificados de aportación, durante la vida de la operación de crédito, en la COAC es valor esta fluctuando entre 5 y 6 en relación al valor del crédito.
- **Endeudamiento Total.-** Corresponde a la deuda directa de un socio con la COAC “San Pedro Ltda.”, la cual incluye capital, interés devengado, interés vencido e interés de mora que son exigibles de pago a los socios de la Cooperativa.
- **Garantía personal.-** Mediante la garantía personal una persona garantiza el pago de una deuda comprometiéndose a pagar ella en el caso de que el deudor principal no cumpliera con su obligación.
- **Oficial de Crédito.-** Se entenderá como Oficial de las funciones desempeñadas por quienes orientan a los socios a realizar la gestión del crédito.
En la COAC se cuenta con 1 Jefe de Crédito y 2 oficiales de crédito en matriz y los 2 funcionarios que como responsables de la agencia hacen sus veces.
- **Prestamista.-** Se refiere a la Cooperativa que da dinero a sus socios en calidad de préstamo.
- **Prestatario.-** Se refiere a los socios de la Cooperativa que reciben dinero en préstamo con la obligación de devolverlo.

- **Reestructuración.-** Es el acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito entre el socio y la Cooperativa, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito y se instrumenta a través de una nueva operación de crédito.
- **Riesgo de Crédito.-** Es la probabilidad de que una operación de crédito otorgada por la cooperativa no sea recuperada parcial o totalmente en el tiempo y forma convenida.
- **Fecha máxima de pago.-** Fecha hasta la cual el socio puede pagar sus obligaciones sin recargos.

Clasificación de los clientes:

- **Por su naturaleza jurídica:**
 - **Personas Naturales.-** Son todos los individuos de la especie humana, pudiendo ser ecuatorianos o extranjeros.
 - **Personas Jurídicas.-** Corresponde a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.
- **Por su antigüedad:**
 - **Socios Nuevos.-** Son los socios que obtienen un préstamo por primera vez.
 - **Socios Antiguos.-** Son los socios que al menos han cancelado una operación de crédito en la Cooperativa.
- **Por el status del crédito:**
 - **Socios Activos de Crédito.-** Son los socios que mantienen operaciones de crédito pendiente de pago.

- **Socios Inactivos de Crédito.-** Son los socios que han cancelado de manera completa sus operaciones de crédito.

2.4.2. Procedimientos de Crédito

El manual de procedimiento de crédito es el documento que contiene una descripción precisa de como se debe proceder al otorgamiento de crédito.

La COAC “San Pedro Ltda.” cuenta con un Manual de Reglamento Interno en el mismo que se detalla los procesos que debe realizar el oficial de crédito previo el otorgamiento de crédito, pero en forma general mas no concreta, como consecuencia de esto los oficiales de crédito no tienen un modelo de secuencia a aplicar en los procedimientos de los créditos.

Los procedimientos solo están en manuales mas no se los ponen en práctica los mismos quedan a criterio del oficial de crédito esta forma de proceder al otorgamiento del crédito en muchos casos ocasionan molestia en los socios, por lo que buscan otras alternativas de crédito.

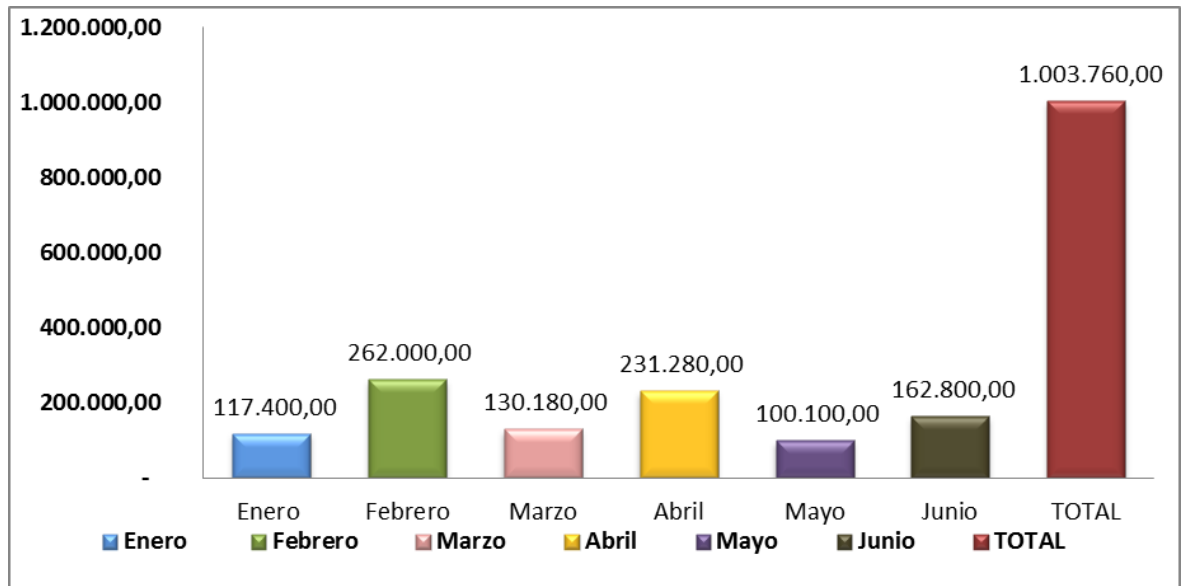
2.4.3. Detalle de Microcréditos en el Primer Semestre del año 2010

Tabla Nº 24. Cartera de Microcrédito Primer Semestre 2010

MICROCRÉDITOS			
MES	Nº PRESTAMOS	MONTO	%
Enero	38	117.400,00	11,70
Febrero	48	262.000,00	26,10
Marzo	25	130.180,00	12,97
Abril	43	231.280,00	23,04
Mayo	30	100.100,00	9,97
Junio	29	162.800,00	16,22
TOTAL	213	1.003.760,00	100

Fuente: Paquete Informático COAC “San Pedro Ltda.”

Gráfico N° 05. Cartera de Microcrédito Primer Semestre 2010



Fuente: Tabla N° 24. Cartera de Microcrédito
Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Interpretacion:

En el primer semestre de 2010 se han otorgado 213 microcréditos con valor de \$1.003.760,00, en el mismo que el mas descataado es el mes de febrero en el que se han otorgado 48 microcréditos , con un valor de \$262.000,00

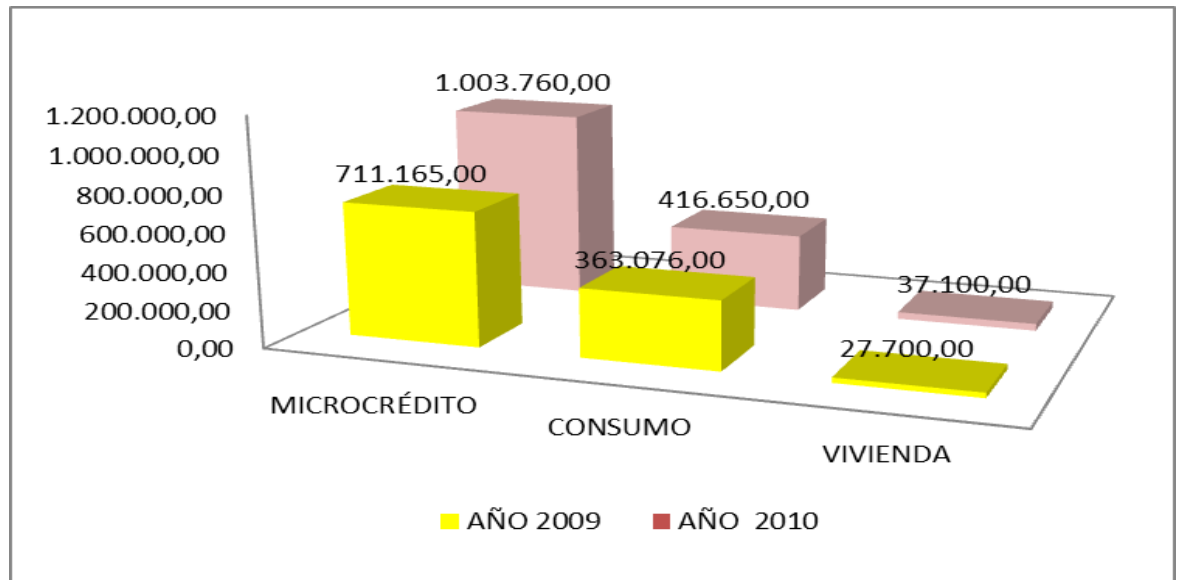
2.5. Análisis Comparativo de Créditos otorgados en el Primer Semestre del año 2010 Vs. el Primer Semestre del año 2009

Tabla N° 25. Créditos Otorgados Primer Semestre año 2009 y Créditos Otorgados Primer semestre año 2010

DETALLE	Primer Semestre 2009	%	Primer Semestre 2010	%
MICROCREDITO	1.447.065,00	78,74	1.639.660,00	78,32
CONSUMO	363.076,00	19,76	416.650,00	19,90
VIVIENDA	27.700,00	1,51	37.100,00	1,77
TOTAL	1.837.841,00	100,00	2.093.410,00	100

Fuente: Paquete Informático COAC “San Pedro Ltda.”
Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Gráfico N° 06. Créditos Otorgados primer semestre año 2009 y Créditos otorgados Primer semestre año 2010



Elaborado: Maritza Bayas, Daisy Guacho

Fuente: Tabla N° 25. Créditos Otorgados Primer Semestre año 2009 y Créditos Otorgados Primer semestre año 2010

Interpretación:

Mediante los datos de créditos otorgados en el primer semestre de los años 2009 y 2010 entregados por la Cooperativa podemos determinar que en la institución el porcentaje más alto de créditos otorgados es el microcrédito esto se debe a que la población en su mayoría tiene microempresas o son agricultores y no cuentan con un sueldo fijo para acceder a otro tipo de crédito.

2.6. ANÁLISIS DE PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL MICROCRÉDITO.

El proceso de recuperación de cartera consiste en las medidas que la COAC toma para la debida recuperación de la cartera.

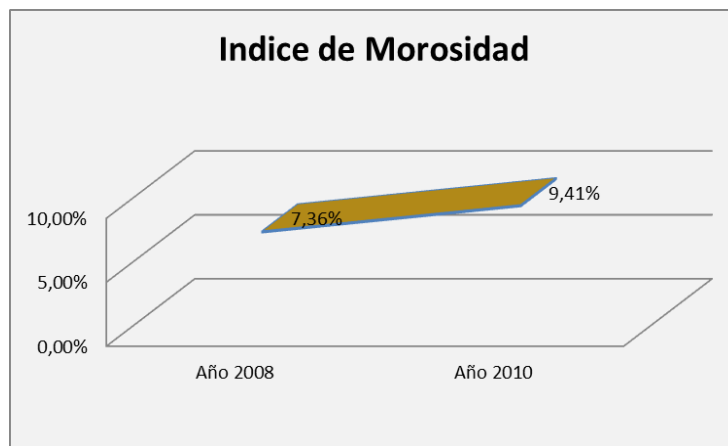
El Crédito está íntimamente ligado al riesgo crediticio. El riesgo crediticio es importante en una institución financiera pues a través de una administración adecuada, la entidad genera rentabilidad precautelando su principal inversión la cartera de crédito.

Tabla Nº 26. Análisis Comparativo de morosidad del año 2009 y 2010

Año 2009	Año 2010	Diferencia
7,36%	9,41%	2,05%

Fuente: Departamento de Contabilidad COAC "San Pedro Ltda."

Gráfico Nº 07. Análisis Comparativo de morosidad del año 2009 y 2010



Fuente: Tabla Nº 26. Análisis Comparativo de morosidad del año 2009 y 2010

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Interpretación:

Se observa que el índice de morosidad del año 2009 al 2010 ha subido en un 2,05% debido a lo siguiente los siguientes factores:

- Falta de gestión de Cobro Por parte de la COAC, por que no cuenta con un notificador.
- Por falta de un análisis de Capacidad de pago por parte del oficial de crédito.
- Por falta educación a los socios en la cultura de pago puntual.
- No se cuenta con línea abierta para llamadas a celular
- No se sacan reportes de créditos vencidos frecuentemente

- Dentro de la solicitud de crédito no se cuenta con un croquis del domicilio y del negocio del socio.
- No se verifican los datos previos el otorgamiento de crédito.

CAPITULO III

3. PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA COAC “SAN PEDRO LTDA.”

3.1. INTRODUCCIÓN

Toda institución financiera previo al otorgamiento del crédito, se encarga de realizar recopilación de información del solicitante, y sus respectivos garantes; la misma que debe pasar por un minucioso análisis y constatación de datos para poder diagnosticar si el solicitante está en la capacidad económica de asumir una obligación con la institución.

La información recopilada por el oficial de Crédito es el pilar fundamental para conceder el crédito, y la recuperación del mismo; el levantamiento de información se realiza con la finalidad de mitigar el riesgo en la recuperación de cartera, que en la actualidad es la mayor amenaza para las instituciones financieras.

Con la finalidad de obtener datos reales o más cercanos a la realidad se ha diseñado una Matriz de Capacidad de Pago la misma que al culminar con su proceso que consiste en la digitación de la información recopilada y analizada por el Oficial de Crédito tanto en ingresos como egresos del giro de su negocio como de su familia, se obtendrá como resultado si el socio tiene o no Capacidad de Pago, para contraer una obligación con la Institución.

Se procederá a reestructurar los requisitos del microcrédito para de esta manera poder realizar la matriz de capacidad de pago puesto que la información que ellos emiten al oficial de crédito en la actualidad no se encuentra acorde.

La COAC no cuenta con procesos estructurados por lo que proponemos modelos de procesos tanto de otorgamiento de crédito, como de la recuperación del

mismo, de esta forma los oficiales de crédito demostraría su eficiencia y eficacia y el índice de morosidad disminuiría.

3.2. OBJETIVO

Minimizar el índice de cartera vencida en el microcrédito de la COAC “San Pedro Ltda.” Mediante la aplicación de la Matriz de Capacidad de Pago que deberá realizar el oficial de crédito, y la aplicación de flujo gramas de procesos tanto de otorgamiento de crédito como de la recuperación de la cartera después del mismo.

3.3. POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE MICROREDITO

3.3.1. Políticas de Otorgamiento de Microcrédito

Son medidas a tomar para realizar los procesos de otorgamiento de crédito y regular los mismos, de esta forma se satisface la necesidad de los socios obteniendo créditos, y la COAC contara con liquidez para cumplir con los mismos. Para de esta manera seguir en el mercado cumpliendo con su actividad.

Se debe realizar un monitoreo constante por parte del Jefe de Crédito en cuanto a si las políticas de crédito se encuentran acordes, con las necesidades de los socios o si debe existir una variación o modificación del mismo, este informe se debe presentar cada fin del trimestre al Gerente, el mismo analizara si las modificaciones propuestas por parte del Jefe de Crédito son aconsejables para la institución y presentara un informe al Consejo de Administración para que realicen un debido análisis y reformas pertinentes a las políticas de crédito si así lo fuere necesario.

3.3.1.1. Restauración de Requisitos para Microcrédito

Tabla Nº 27. Requisitos de Microcrédito

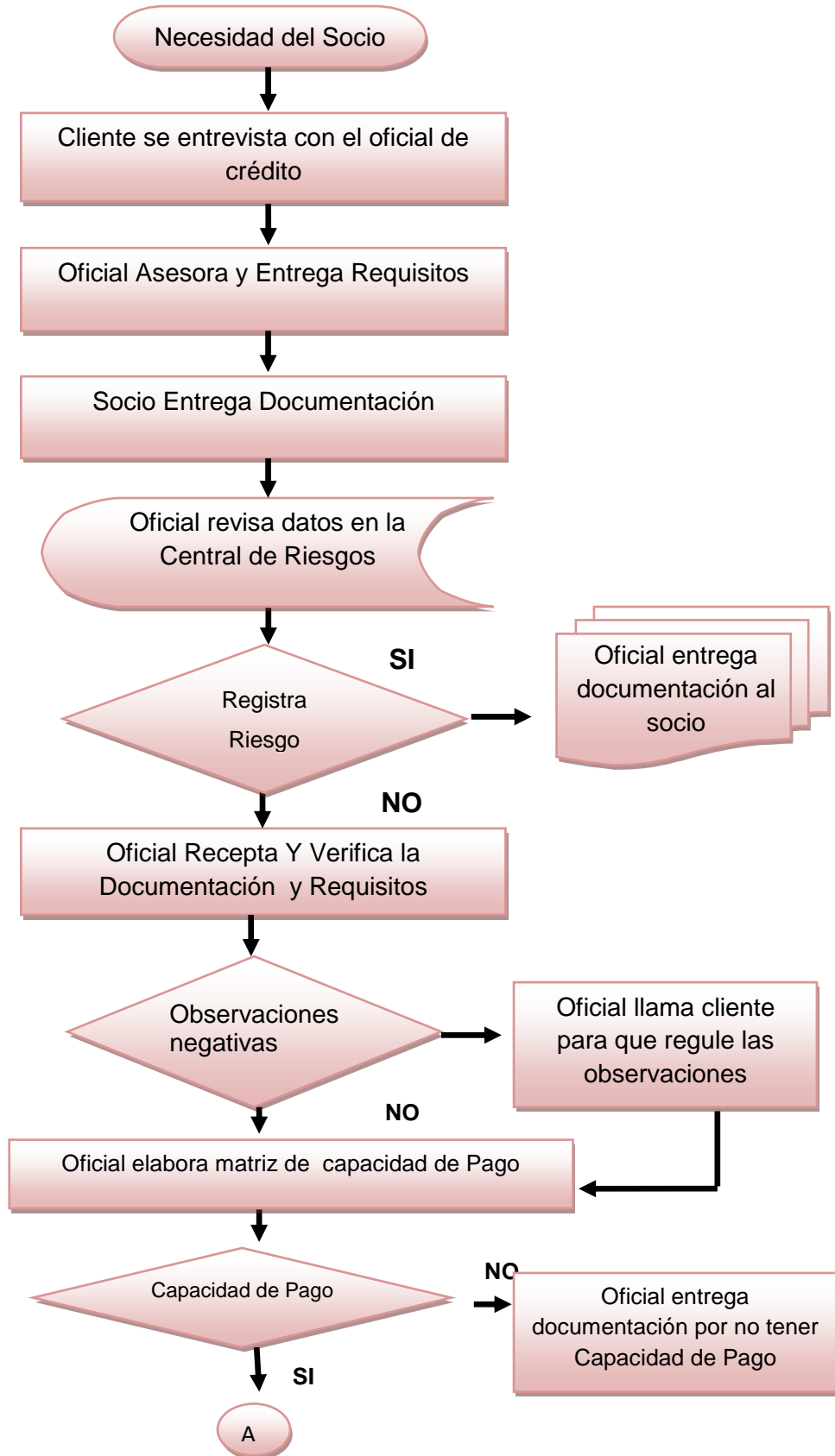
PARA EL SOCIO, CONYUGUE Y GARANTE	
a.	Libretas de ahorro origina
b.	Justificativos de los ingresos. Dependientes.- rol de pagos con sello y firma de responsabilidad. El deudor o él garantes deberán tener un mínimo de un año de estabilidad laboral. Independientes.- copia del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los dos últimos meses. Jubilados o montepío.- Copia de carné de jubilación o montepío, último recibo de cobro, copia de la libreta donde se realizan los depósitos de la pensión. Contratos de arrendamientos.- El contrato debe ser notariado
c.	Copias de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none">- Cedula de ciudadanía a color y actualizada- Papeleta de votación (vigente)- Planilla de servicios básicos del último mes- Impuesto predial vigente. Matricula de vehículo actualizado o contratos de compra-venta debidamente legalizada, licencia de conducir profesional actualizada (si los tuviere).
d.	Croquis del domicilio y negocios
e.	Por lo menos un número telefónico convencional

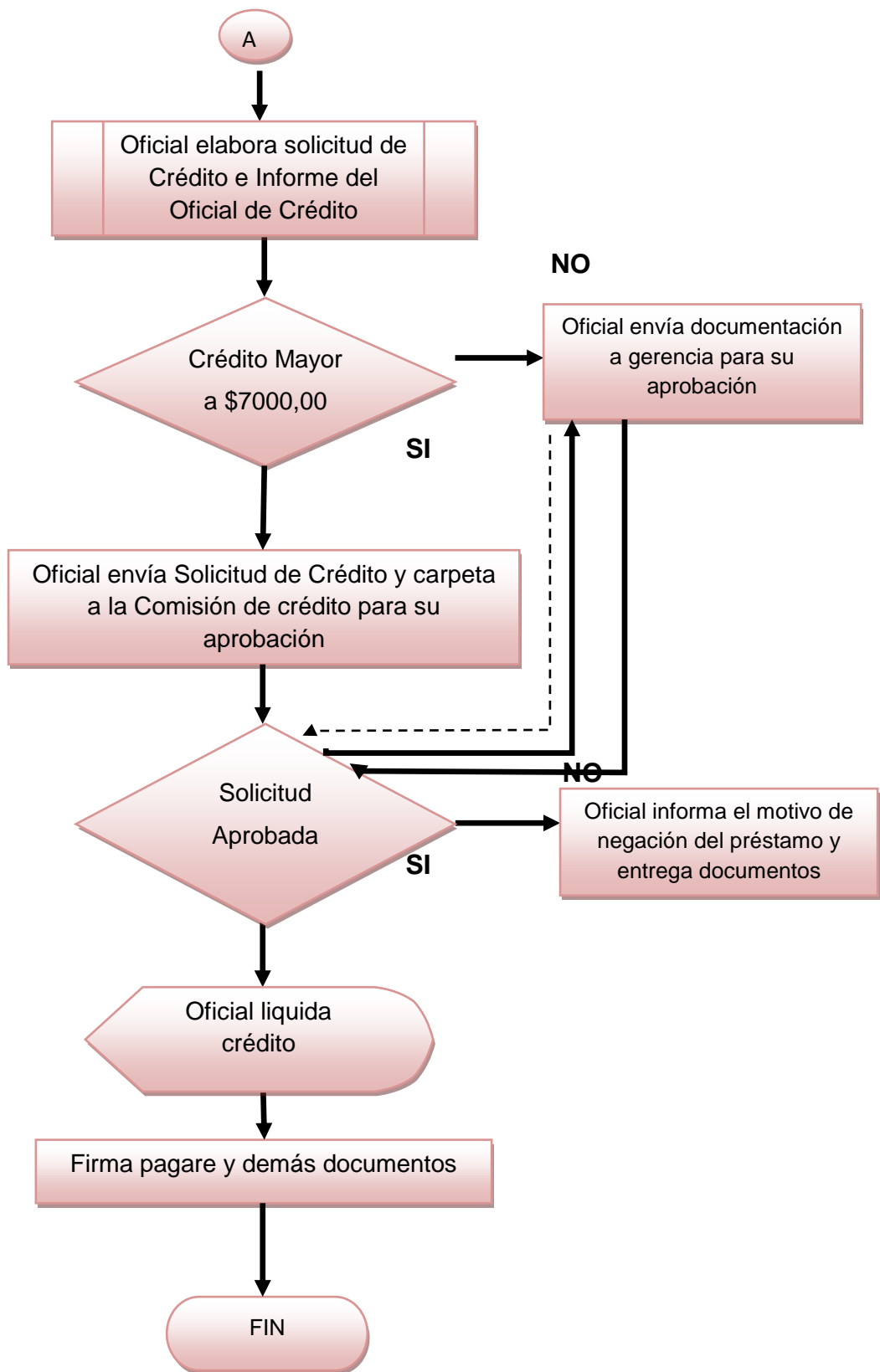
Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

3.3.1.2. Flujo grama de Proceso de Otorgamiento de Microcrédito

Está demostrado que el éxito o el fracaso en el logro de las metas y los objetivos depende en gran medida de procesos de las instituciones. En la COAC "San Pedro Ltda.", existen quejas en cuanto a la manera que se procede a otorgar un crédito en cuento a tiempos y documentos, no existe un proceso oportuno en la entrega de créditos, es por esto que se propone el siguiente flujo grama de procesos de Otorgamiento De Microcréditos:

Gráfico N° 08. Flujo Grama de Proceso de Otorgamiento de Microcrédito





Elaborado: Maritza Bayas, Deisy Guacho.

3.3.1.3. Diseño de la Matriz de Capacidad de Pago:

Capacidad de Endeudamiento.- Capacidad que tiene cualquier persona o entidad jurídica para adquirir recursos ajenos a un tipo de interés dado y hacer frente a su devolución en el periodo determinado


Capacidad de Pago.- Capacidad que cualquier persona posee para asumir una obligación.

Tabla N° 28. Ingresos y Gastos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PEDRO LTDA."		INGRESOS Y GASTOS		
	_____	BUENOS	MALOS	PROMEDIO
CAJA	_____			
BANCOS	_____			
VENTAS				
Lunes	_____			
Martes	_____			-
Miércoles	_____			-
Jueves	_____			-
Viernes	_____			-
Sábado	_____			-
Domingo	_____			-
VENTAS SEMANALES				
VENTAS MENSUALES				
COMPRAS MENSUALES			_____	
CONSUMO FAMILIAR			VALOR	
LUZ				
AGUA				
TELEFONO				
ARRIENDO				
ALIMENTACIÓN				
VESTUARIO				
TRANSPORTE				
SALUD				
EDUCACION			_____	
TOTAL CONSUMO FAMILIAR				-

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Tabla N° 29. Auxiliar de Activos


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PEDRO LTDA". AUXILIAR DE ACTIVOS	
	
AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	VALOR
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	

AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN	VALOR RESIDUAL	V. COMPRA	MESES DE COMPRA	VALOR ACTUAL
TOTAL ACTIVOS FIJOS				


Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Tabla N° 30. Auxiliar de Inventarios

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PEDRO LTDA"						
INGRESOS Y GASTOS						
DESCRIPCION	#	Precio por unidad	VALOR TOTAL	Precio de Vta. Unidad	VALOR TOTAL	Margen %
MATERIA PRIMA						
	3	5	15		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
TOTAL MATERIA PRIMA			15		0	
PRODUCTOS EN PROCESO						
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
TOTAL PRODUCTOS EN PROCESOS			0		0	
PRODUCTOS TERMINADOS						
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
TOTAL PRODUCTOS TERMINADOS			0		0	
VALOR TOTAL INVENTARIOS			15			

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Tabla N° 31. Auxiliar de Pasivos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN PEDRO LTDA" AUXILIAR DE PASIVOS			
<u>ACREEDOR Y MONTO ORIGINAL</u>	<u>PLAZO</u>	<u>SALDO</u>	<u>CUOTA</u>
PASIVOS CORRIENTE			
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		0,00	0,00
PASIVOS NO CORRIENTES			
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		0,00	0,00

REFERENCIAS (PERSONALES, COMERCIALES, BANCARIAS, ETC.)		
<u>PERSONA DE REFERENCIA</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>OBSERVACIÓN</u>

CROQUIS DOMICILIO	CROQUIS NEGOCIO

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Tabla N° 32. Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN PEDRO LTDA”
BALANCE GENERAL
 Al.... De..... De 20...




<u>ACTIVO</u>			<u>Pasivo Corriente</u>	
Activo Corriente		\$		
Caja	_____		Cuentas por Pagar	
Bancos	_____		_____	
Cuentas por Cobrar	_____			
Inventarios	_____		<u>Pasivo no Corriente</u>	
Materia Prima	_____		Crédito S. Financiero _____	
Productos en Proceso	_____			
Productos Terminados	_____		<u>TOTAL PASIVO</u>	

			<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	

Activos Fijos	_____			
TOTAL ACTIVO	_____	\$	PASIVO +PATRIMONIO	\$ _____

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Tabla N° 33. Estado de Resultados Mensual

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.	
ESTADO DE RESULTADO MENSUAL	
	
+VENTAS	_____
Ventas Contado	
Ventas Crédito	_____
- COSTO DE VETAS	_____
= MARGEN BRUTO	_____
- GASTOS GENERALES	
Personal	_____
Servicios Básicos	_____
Alquiler local	_____
Transporte	_____
Prestamos S. Financiero	_____
Imprevistos	_____
=UTILIDAD OPERATIVA	=====

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Tabla N° 34. Flujo de Caja Mensual de la Unidad Familiar

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA	
	
<u>FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LA UNIDAD FAMILIAR</u>	
+ Ventas Contado	
+ Recuperación cuentas x Cobrar	
- Compras al Contado	
- Gastos generales	
= FLUJO DEL NEGOCIO	
+ Otros Ingresos Familiares	
- Consumo Familiar	
- Compromisos Familiares	
-Imprevistos Familiares	
= FLUJO INTEGRAL	
<hr/>	
CAPACIDAD DE PAGO 70%	
CUOTA A PAGAR EN COOPERATIVA	

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

3.3.1.4. Descripción del Proceso Uso de la Matriz de Capacidad de Pago:

Tabla N° 28. Ingresos y Gastos

- a. Para digitar el valor de **CAJA**, debemos constatar (contabilizar) lo que el socio tiene en efectivo en el momento de levantar la información.
- b. Para digitar el valor de **BANCOS**, solicitamos al socio las libretas de ahorro de instituciones financieras que posea y sumamos el valor de ahorros, incluidos los saldos que posee en la cooperativa.
- c. En el valor de compras solicitamos al socio las facturas de compras de los dos últimos meses, este valor debe tener relación con las ventas.
Este valor migra automáticamente a la **Tabla N° 33. Estado de Resultados Mensual.**
- d. En lo concerniente a **VENTAS**, preguntamos al socio el valor promedio de las ventas por día, un valor de días buenos y otros de días malos.
La Matriz se encargara de sacar el valor mensual de ventas, este valor migra automáticamente a la Tabla N° 34. Flujo de Caja Mensual de la Unidad Familiar, como dato principal, el 70% de las ventas corresponden a ventas de contado y la diferencia a ventas a crédito.
- e. **CONSUMO FAMILIAR.** Constituye básicamente los gastos familiares generados durante el mes para ello tomamos en consideración los valores de las facturas de los servicios básicos del último mes, arriendos, alimentación de acuerdo al número de integrantes de la familia la cantidad mínima por persona \$30,00. En transporte de acuerdo a la dirección de la vivienda y al número de integrantes de la familia; educación si es particular la mensualidad más la colación, y otros; si es público la colación y otros.
Estos valores se deben tomar solo lo concerniente a la vivienda.

La sumatoria de Consumo Familiar migrara automáticamente a restar al Flujo de Caja Mensual de la Unidad Familiar.

Tabla N° 29. Auxiliar de Activos.

f. Registramos el Valor monetario de Cuentas por Cobrar que el socio tenga, solo del giro del negocio.

g. En Activos Fijos registramos el bien y su valor de acuerdo al valor que conste en los títulos de propiedad menos la depreciación de los años de uso, si el socio no presenta los documentos soportes debidos, quedara a criterio del Asesor ya que los activos que se digiten serán constatados por él.

Para los valores de Bienes inmuebles se tomara el valor que consta en del pago del Impuesto Predial.

Los valores de Vehículos tomamos el avalúo de la matrícula menos la depreciación.

La depreciación se realizara por el Método Legal.- la Ley de Régimen Tributario, establece los porcentajes reglamentarios para el método legal, según la siguiente tabla:

Tabla N° 35. Porcentajes de Depreciación

ACTIVOS FIJOS	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN ANUAL	AÑOS DE VIDA UTIL
Inmuebles	5%	20 años
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%	10 años
Vehículos	20%	5 años
Equipos de computo	33%	3 años

Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno.

La fórmula para el cálculo de la depreciación por el método legal es:

$$\text{Depreciación} = (\text{Costo del Bien} - \text{Valor Residual}) * \%$$

La sumatoria de Activos fijos migrara automáticamente al Balance General a la Cuenta Activos Fijos.

Tabla N° 30. Inventarios

- h.** Si el socio tiene una microempresa de producción tendrá los tres inventarios, como son materia prima, productos en proceso, productos terminados; pero si tiene una microempresa de comercial solo tendrá de Productos terminados. En la matriz digitaremos los productos que el socio tenga en el momento del levantamiento de información por el asesor y se deberá contabilizar cada producto en unidades, y digitar el valor monetario de compra por unidad, y el valor de venta por unidad de esta manera la matriz calculara por cada producto el margen de utilidad, de esta manera el Oficial de Crédito podrá analizar de forma más precisa y rápida si él socio tiene o no ganancias en su negocio.
- i.** La sumatoria de los inventarios pasara al Balance General.

Tabla N° 31: Auxiliar De Pasivos

- j.** Se digitara las obligaciones con otras instituciones del socio y su cónyuge si lo tuviere.
- k.** El plazo, el monto para saber las obligaciones financieras del socio, este valor pasara a crédito largo plazo del Balance General.
- l.** Se Digitara el Valor de la Cuota, para conocer el valor que el socio debe pagar mensualmente en cuotas de créditos, estos valores migraran

automáticamente al estado de resultados, para sumar los Gastos Generales y por ende disminuir el valor de **Flujo de Caja Mensual de la Unidad Familiar**.

- m. En las referencia personales digitaremos números de teléfono y al momento del levantamiento de información preguntaremos si lo conoce o no. Después se procederá a realizar la llamada telefónica para la debida constatación.
- n. Se realizara un croquis claro con prioridad de sitios de referencia y calles del lugar donde se encuentre ubicado el domicilio y el negocio del socio.

Tabla N° 32. Balance General

- o. Este es un resumen del levantamiento de información en el que se detallan los datos que el socio posee en activos y en pasivos; este Balance sirve como referencia al Asesor de Crédito para el análisis del otorgamiento del Crédito ya que el mismo detalla los bienes que pueden respaldar la obligación del socio.

Tabla N° 33. Estado de Resultados Mensual

- p. Partimos en el valor de Ventas a este restamos el Valor de Costo de ventas, obteniendo el MARGEN BRUTO al mismo que restaremos el Valor de Gastos Generales estos son los valores o costos que de debe incurrir en el giro del negocio como:
- q. Gasto del Personal mensual del negocio, alquiler del local arriendo, servicios básicos del mes, se debe solicitar las facturas si es el mismo medidor para la vivienda y el negocio debe promediar donde existe más consumo y calculamos un porcentaje para cada factor.
- r. El valor de transporte que corresponde al del giro del negocio como puede ser transporte en mercadería, combustible para trasladar la mercadería.

- s. Prestamos Financieros y este valor pasa automáticamente de Auxiliar de Pasivos.
- t. Imprevistos es el 20% del valor total de Gastos Generales.
- u. La sumatoria del Estado de Resultados Mensual migra automáticamente al Flujo de Caja Mensual de la Unidad Familiar a restar al flujo del negocio y así poder calcular el Flujo Integral.

Tabla N° 34. Flujo de Caja Mensual de la Unidad Familiar

- v. Es la tabla más importante de la matriz pues el que define la capacidad de Pago del socio, se parte de valor del FLUJO DEL NEGOCIO, valor que se calculara automáticamente
- w. Si existe otro ingreso que no sea del giro de la microempresa y el socio presenta su respectivo documento soporte lo digitaremos, este valor ayudara a aumentar la capacidad de pago en este valor podemos digitar el sueldo del conyugue.
- x. El valor de imprevistos familiares se calcula automáticamente es el 20% de gastos familiares.
- y. Del **FLUJO INTEGRAL**, se calcula automáticamente la capacidad de pago es decir la capacidad de pago que tiene el socio es el 70% del flujo integral.
- z. Cuota a pagar en COAC, debemos digitar en el simulador de la tabla de amortización el valor del crédito que aspira el socio, el valor migra automáticamente a cuota a pagar en Cooperativa para el socio tenga capacidad de pago y no incurra en mora debe ser menor o igual a la Capacidad de Pago.

3.4. POLÍTICAS DE COBRANZA DEL MICROCRÉDITO

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, de acuerdo a las condiciones y propósitos para la que fue concedido el crédito. Se basan en normas convenientes de actuación oportuna para prevenir, detectar y remediar problemas mucho antes de que la operación sea clasificada como “irrecuperable” a perjuicio en la COAC.

Para la COAC “San Pedro Ltda.”, ponemos a consideración las siguientes políticas de cobranza:

3.4.1. Proceso de Recuperación de Microcréditos en Mora

Los oficiales de crédito, son responsables de las actividades de recuperación de la cartera en mora, con acciones extrajudiciales:

- **Cobranza administrativa:** Son las actividades realizadas por los oficiales de crédito para recaudar el pago pendiente, son tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora.
- **Cobranza operativa:** Para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la cooperativa con generación de provisiones, el oficial de crédito y los jefes de agencia, harán las siguientes acciones: visita al cliente, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple de las dos personas a cliente y garante.
- **Cobranza prejudicial:** Se realizan acciones de recuperación con participación del abogado de la cooperativa, con la documentación soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

- **Cobranza judicial:** Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

El abogado cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad.

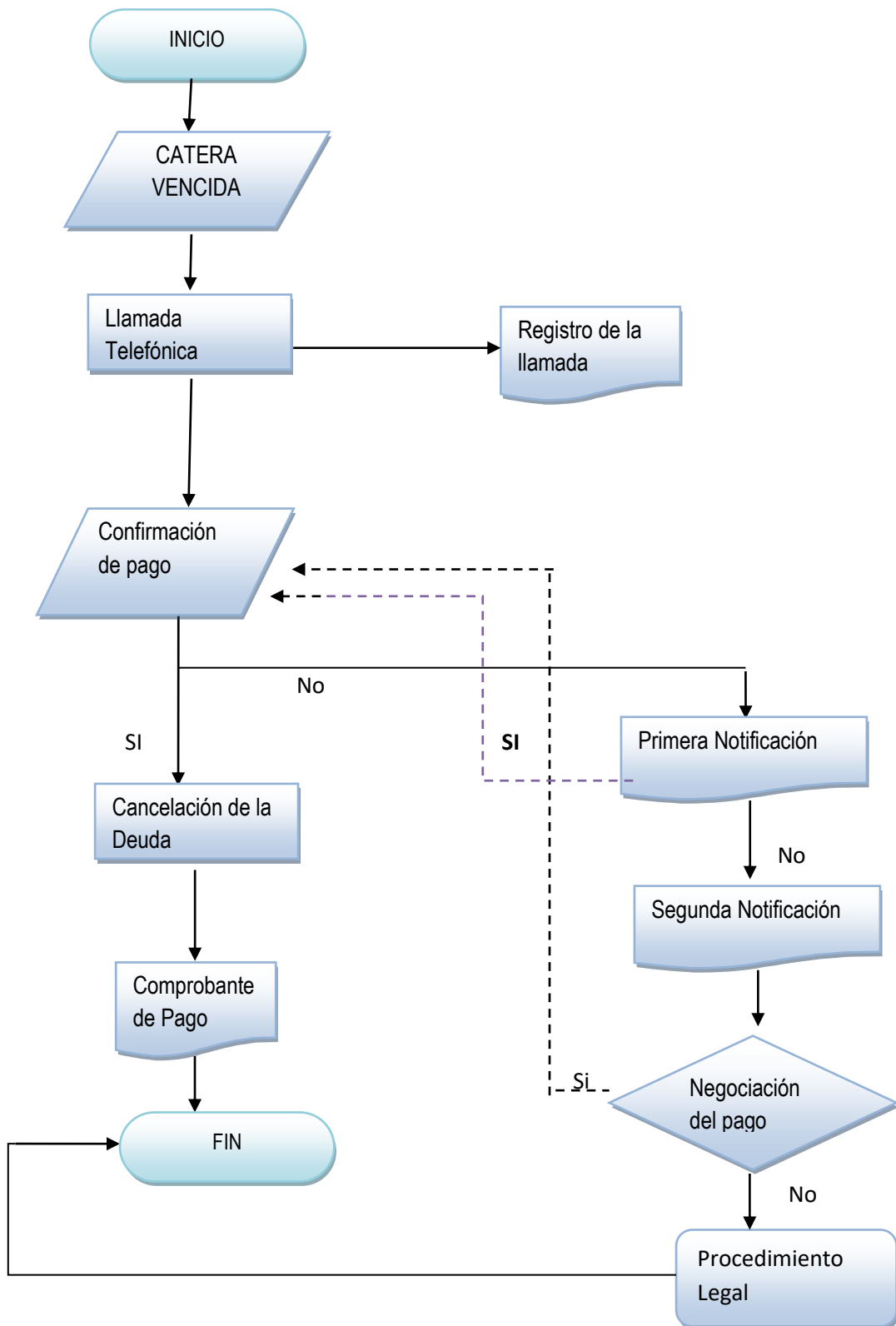
Las acciones de recuperación de cartera generan gastos de cobranza adicionales, los mismos que correrán a cuentas del socio moroso.

Tabla N° 36. Resumen del proceso de Recuperación de cartera

Responsables de su aplicación Cobranza:	Ejecución:	Tipo:	Responsable:
Operativa	Antes de su vencimiento y hasta 5 días después	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas • Llamadas telefónicas 	Oficial de Crédito Jefe de Crédito Notificador
Administrativa	Desde los 5 hasta los 30 días	<ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones 	Oficial de Crédito Notificador Gerencia
Prejudicial	Desde los 30 hasta los 90 días	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas del Abogado 	Abogado
Judicial	Vencimiento por más de 90 días	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio Ejecutivo 	Abogado

Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Gráfico N° 09. Flujo grama del Proceso de Cobranza



Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

3.4.1.1. Avisos o cobranza Operativa

Las acciones para recuperación operativa incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente en su lugar de trabajo o domicilio, con la finalidad de conocer la perspectiva de pago del cliente, pudiendo encontrar los siguientes casos:

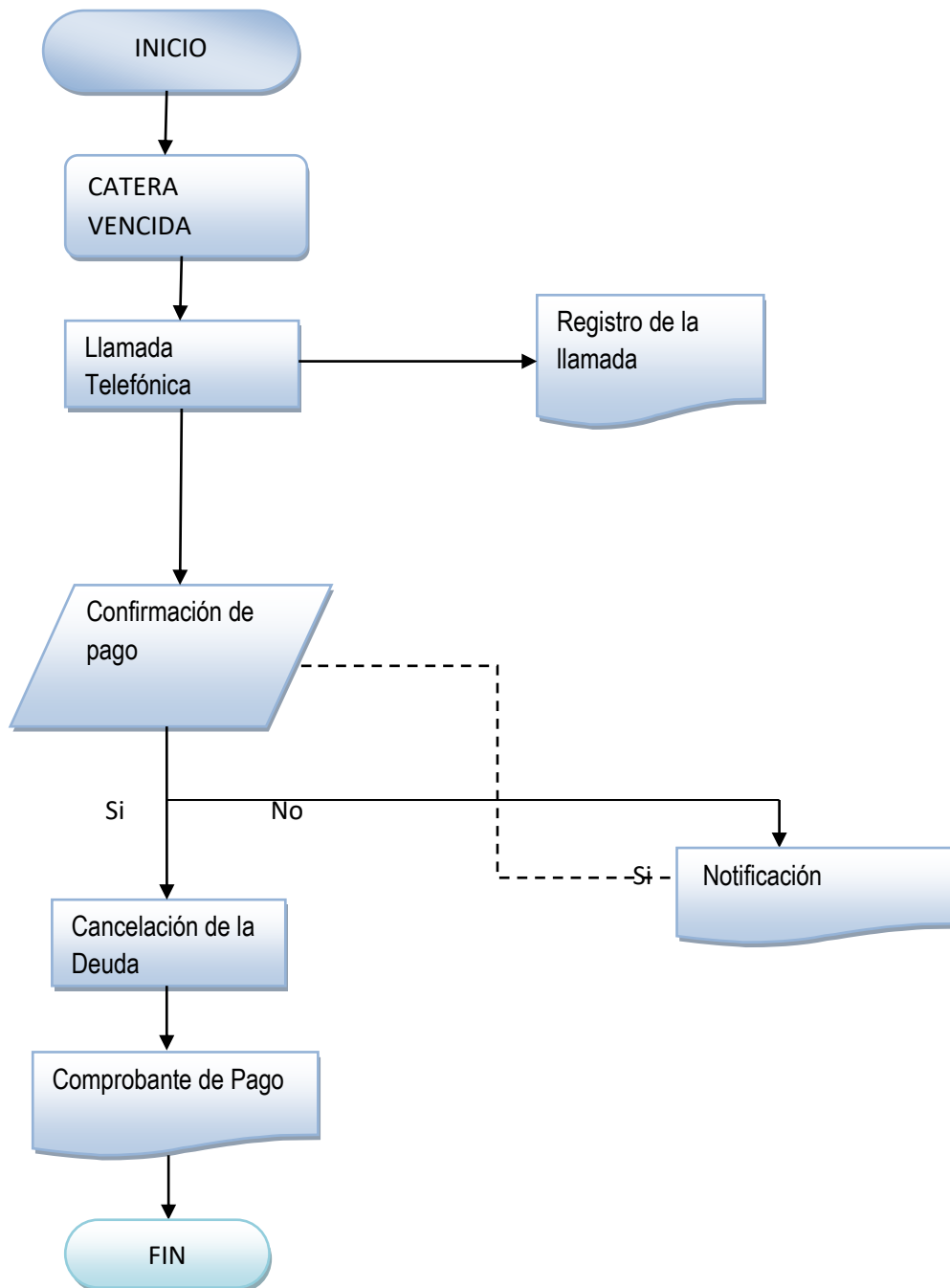
- Socios que descuidan la fecha de vencimiento
- Socios que temporalmente se atrasan pero generalmente realizan el pago
- Socios que temporalmente se atrasan por las condiciones geográficas
- Socios que siempre se atrasan
- Socios que involuntariamente se atrasan por la situación económica de las empresas o el lugar donde desempeñan su trabajo
- Socios que deliberadamente incumplen con el pago
- Socios que no pagan porque su situación económica no lo permite
- Socios que han sufrido deterioro o pérdida en sus negocios

Cada uno de estos casos es analizado en forma independiente, con la finalidad de tomar una decisión definitiva de cobro.

Existen muchos socios, que por razones de olvido no se acercaron a pagar su deuda, es ahí cuando la cobranza a través de una llamada telefónica surte un gran efecto, para esto solo es necesario que al momento de extenderle el crédito, se le tome nota del número de teléfono al socio de su domicilio y su negocio, los mismos que deben ser verificados previo el otorgamiento del crédito.

La llamada telefónica puede ser en primera instancia del oficial de crédito y si en caso no se acerca a realizar el pago, puede realizarse una segunda llamada por parte del Jefe de Crédito de la cooperativa y exigirle el pago inmediato.

Gráfico Nº 10. Flujo grama de Procesos de Avisos y Notificación



Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

3.4.1.2. Notificación o Acción Administrativa

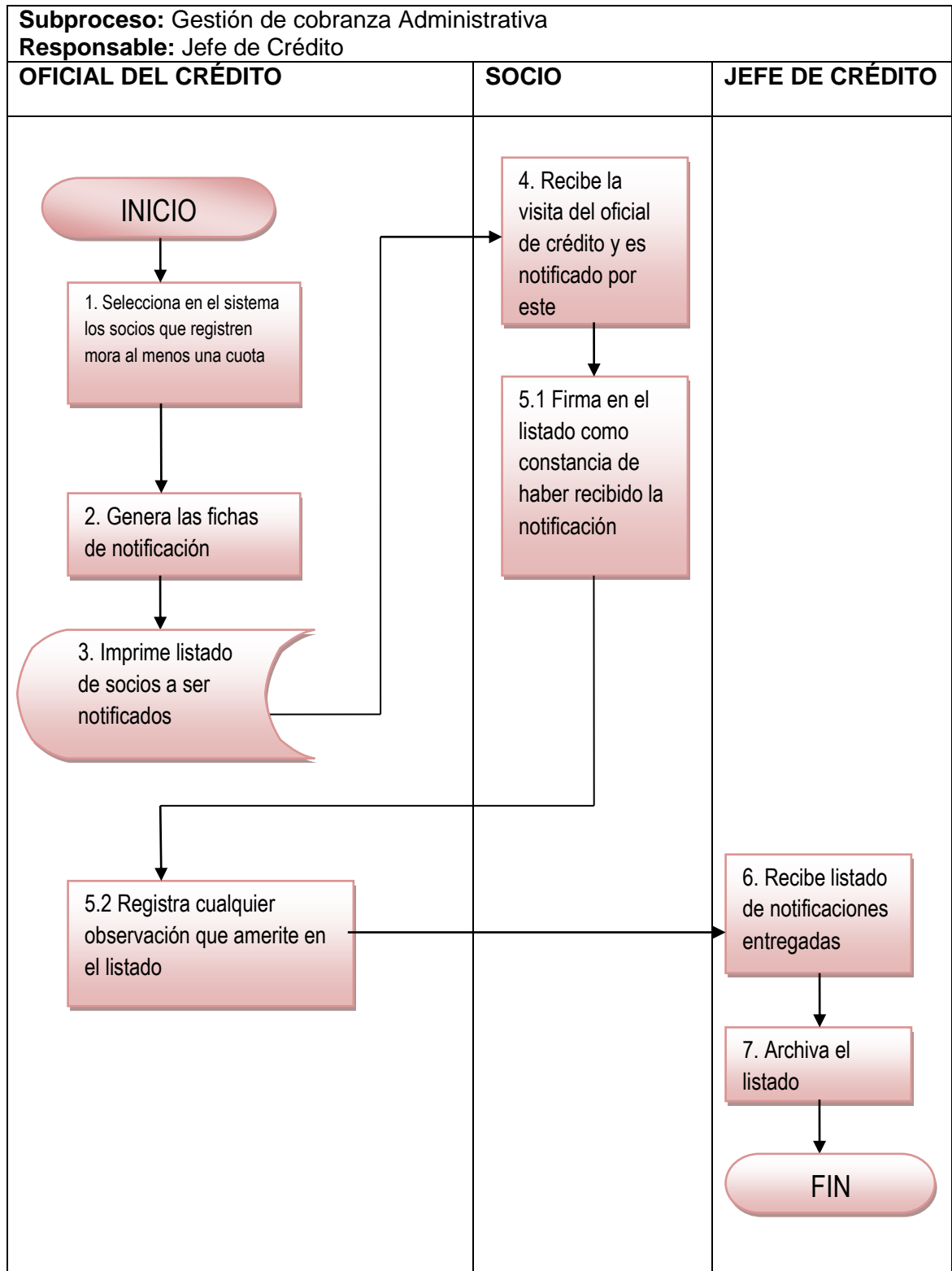
El procedimiento legal o instauración de Juicio, es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el socio y sin que garantice el recibo final de los traslados, por lo que esta instancia de cobro es la menos aconsejable y solo se la aplicara en casos extremos.

Este proceso detalla las actividades establecidas para realizar la notificación a socios que se encuentren con operaciones de crédito en mora o vencidas. El funcionario responsable de este proceso es el jefe de crédito.

Descripción del proceso:

1. Oficial de crédito selecciona en el sistema los socios que registren una cuota impaga al día inmediato anterior.
2. Oficial de crédito imprime del sistema las fichas de notificación de socios impagos en base a la selección realizada anteriormente.
3. Oficial de crédito imprime el listado de socios a ser Notificados.
4. Oficial de crédito realiza la visita física al socio y se le entrega la notificación.
5. Socio registra en el listado impreso anteriormente su firma como constancia de haber recibido la notificación así como cualquier observación si así amerita.
6. Oficial de crédito entrega el listado de socios notificados al jefe de crédito para su conocimiento.
7. Jefe de crédito archiva el documento

Gráfico N° 11. Flujo grama de Cobranza Administrativa



Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

3.4.1.3. Recuperación Prejudicial y Judicial

Este proceso detalla las actividades establecidas para realizar la notificación y recuperación de operaciones de crédito en mora o vencidas que no fueron recuperadas en la cobranza extrajudicial.

El funcionario responsable de este proceso es el Asesor Jurídico.

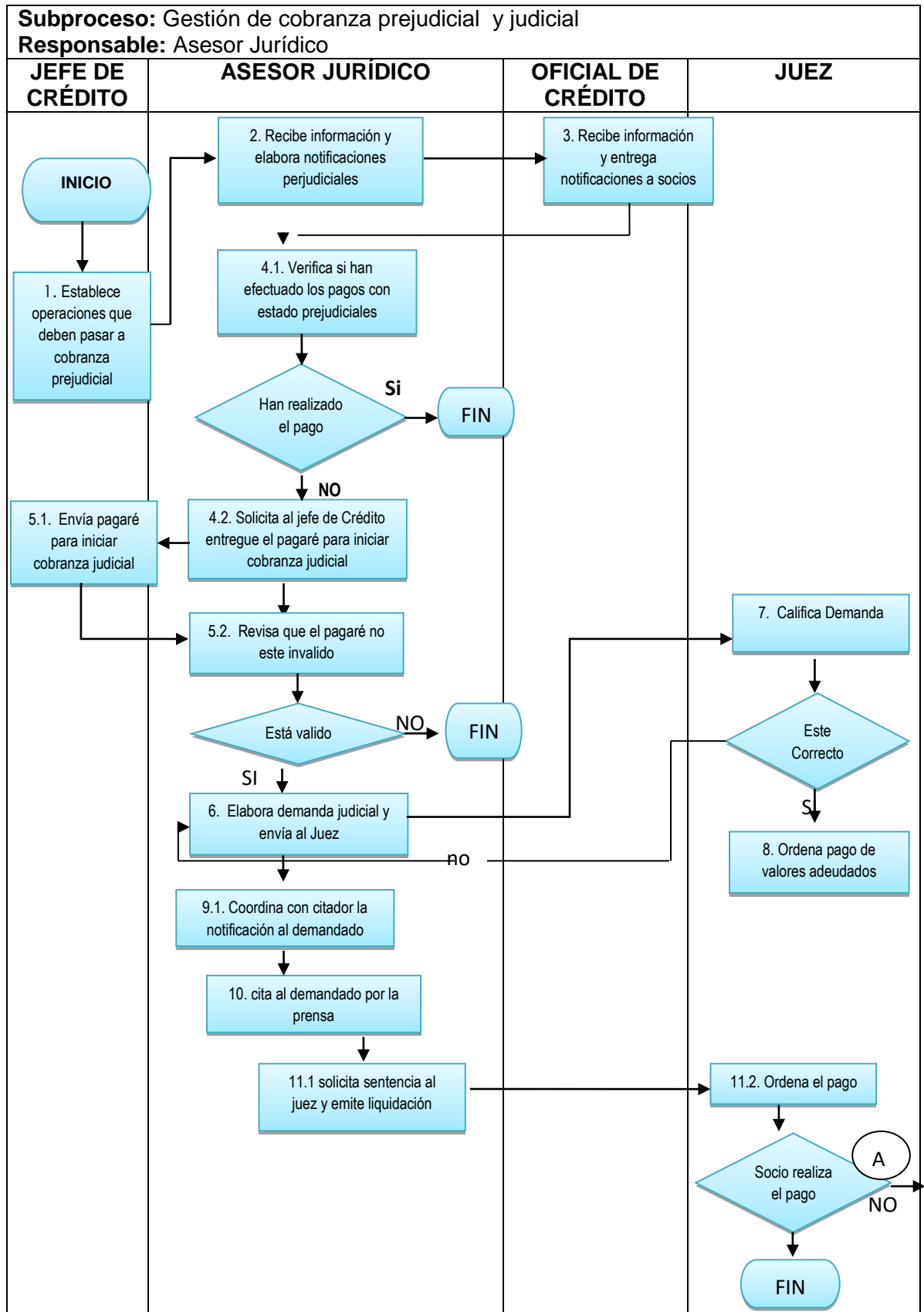
Descripción del proceso.

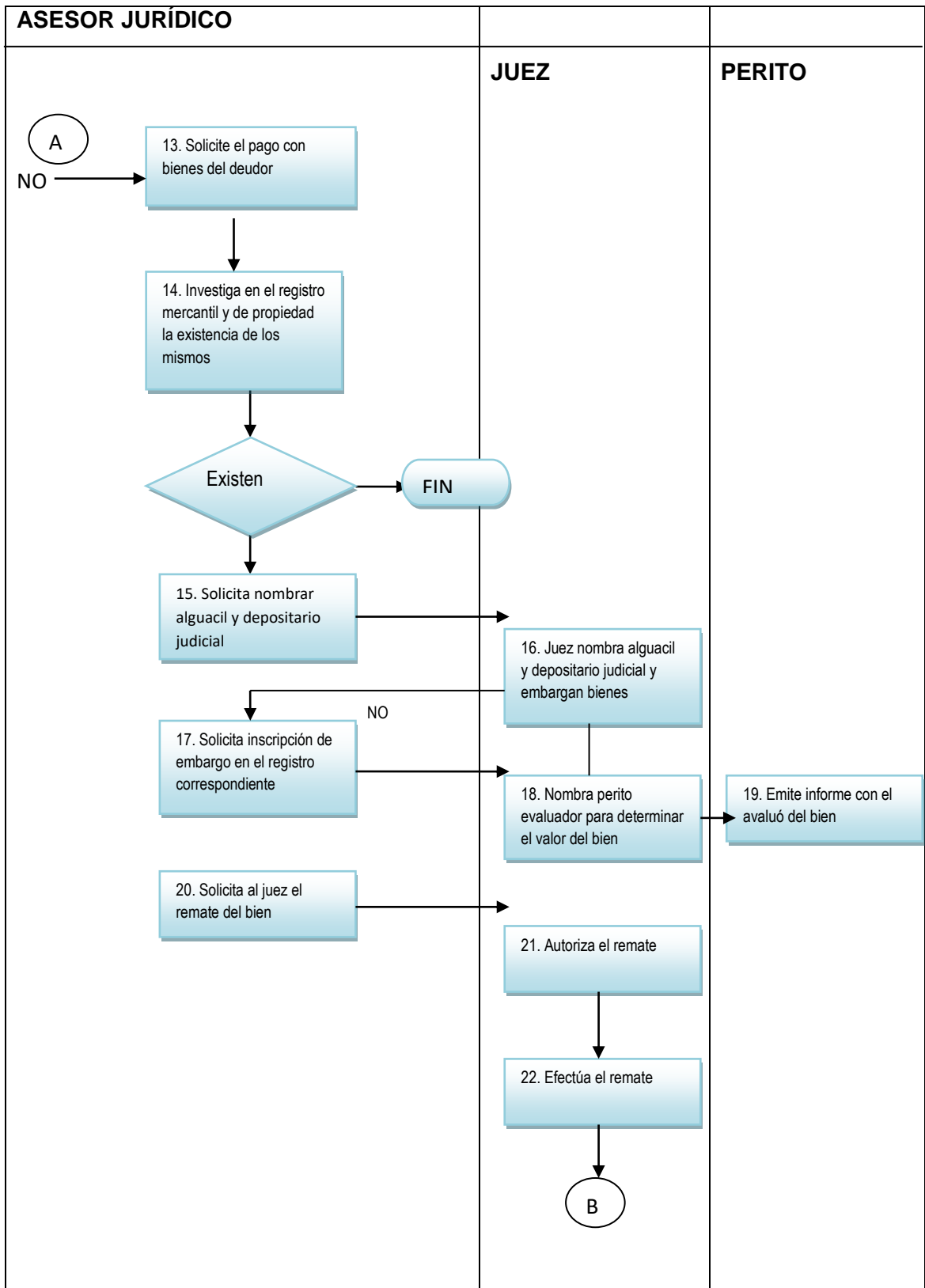
1. El jefe de crédito analiza las operaciones que registran mora superior a lo establecido en la política de recuperación de microcrédito para gestión administrativa y que deben pasar a cobranza prejudicial.
2. El asesor Jurídico recibe esa información y elabora las notificaciones prejudiciales de los socios con operaciones vencidas.
3. El Asesor jurídico entrega a los oficiales de crédito las notificaciones de los socios en mora prejudicial a ser notificados.
4. El asesor jurídico realiza la verificación de la cancelación de operaciones con estado prejudicial, si estos han realizado el pago, no se realiza más actividades, si eso no sucede, solicita al jefe de crédito que entregue los pagarés físicos para iniciar el proceso de cobranza prejudicial.
5. El jefe de crédito envía los pagarés del Asesor Jurídico, este ultimo los revisa en cantidad y que los mismos no hayan perdido las características que el título ejecutivo debe poseer para mantener su validez, si existe pagares no acordes, procede a devolverlos, caso contrario continúa con el proceso.
6. El asesor jurídico elabora la demanda de acuerdo al contenido del pagare y entrega en el juzgado para que el juez califique la demanda.

7. El juez revisa la demanda presentada y si está de acuerdo la aprueba, caso contrario, solicita que se complete o aclare.
8. Una vez que el Juez aprueba la demanda, ordena que el deudor y/o los garantes paguen los valores correspondientes.
9. El asesor jurídico coordina con el citador para que este último notifique al o los demandados y lo cite en una fecha y a una hora.
10. Si el citador no ubica al o los demandados, informa al Asesor Jurídico para que se realice la notificación a través de la prensa.
11. Si después de la citación por la prensa, el deudor y/o los garantes no comparecen, el asesor jurídico solicita sentencia al juez.
12. Si el deudor y/o los garantes acuden a la citación, acepta la deuda, se espera el pago y se archiva el proceso.
13. Una vez que ya no existan observaciones y la deuda ha sido, acepta el asesor jurídico solicita el pago o los bienes que posea el deudor y/o los garantes para embargo.
14. Si el deudor y/o los garantes declaran no tener dinero para pago y tampoco poseer bienes para embargo, el asesor jurídico, investiga en el registro mercantil y en el de la propiedad sobre posibles bienes que el deudor posea.
15. Si el asesor jurídico confirma la existencia de bienes para posibilitar embargo, solicita al juez que nombre un alguacil y depositario judicial, caso contrario solicita al juez declara insolvencia del deudor y/o los garantes.
16. Si existen bienes del deudor y/o los garantes, el juez nombra alguacil y depositario judicial y toman la custodia de los bienes embargados.

17. El asesor jurídico solicita al juez la inscripción del embargo en el registro de la propiedad o mercantil según corresponda.
18. El juez nombra un perito evaluador para determinar el valor monetario del bien embargado.
19. El perito evaluador emite el informe con el avalúo del bien.
20. El asesor jurídico solicita al juez el remate del bien.
21. El juez autoriza el remate del bien
22. Se efectúa el remate del bien
23. Una vez que es rematado se cancela la deuda se finaliza el proceso

Gráfico Nº 12. Flujo grama de Recuperación Prejudicial y Judicial



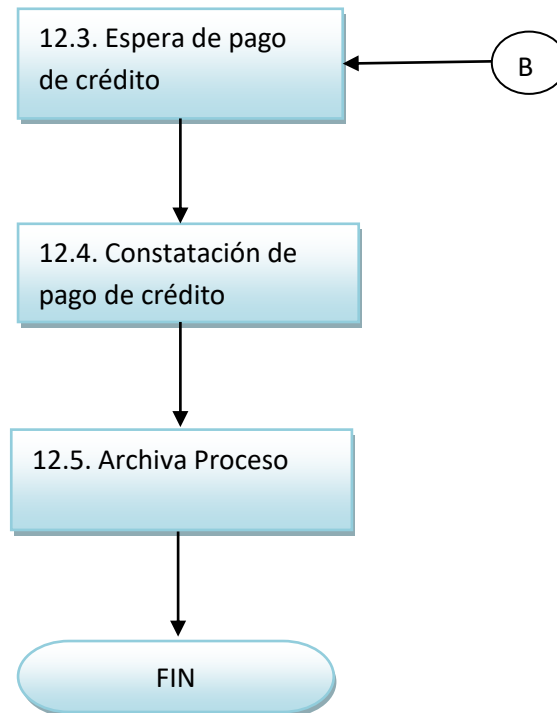


Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

Subproceso: Gestión de cobranza prejudicial y judicial

Responsable: Asesor Jurídico

ASESOR JURIDICO



Elaborado por: Maritza Bayas, Deisy Guacho

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- a) La COAC "San Pedro Ltda.", cuenta con un plan estratégico del cual se desprenden los objetivos, los mismos que en su mayoría no están puestos a ejecución.
- b) De acuerdo a la información recabada en la COAC, esta detalla en sus manuales que se encuentra operando con los tres segmentos de crédito son: Consumo, Vivienda y Microcrédito, el cual podemos deducir que el microcrédito es demandado en mayor cantidad.
- c) En la COAC "San Pedro Ltda.", existen requisitos y procesos de otorgamiento de microcrédito, sin embargo no son aplicados y muchos de estos están obsoletos.
- d) La relación del encaje para el crédito es muy bajo en la institución la misma que se encuentra en 6 por 1; mientras que en las instituciones financieras que forman parte de la competencia se encuentra en un 10 o 12 por uno, además los montos están por debajo de lo competencia, esta es una de las causas principales por lo que los socios no adquieran nuevas obligaciones en la institución y buscan otras entidades financieras.
- e) Es notorio que el análisis FODA del departamento de Crédito, en su mayoría presentan deficiencia en el levantamiento de información previo el otorgamiento del crédito, por lo que existe un alto índice de morosidad que afecta directamente a la rentabilidad de la COAC al tener que incrementar las provisiones para posibles créditos incobrables.

- f) La mayoría de los socios no conocen los productos que ofrece la COAC ni los beneficios que tienen por ser socios de la misma.
- g) A causa de administraciones anteriores la imagen institucional se encuentra en un nivel bajo, puesto que los socios perdieron credibilidad en la institución.

4.2. RECOMENDACIONES

- a) La COAC “San Pedro Ltda.”, cuenta con un plan estratégico planteado pero que no es ejecutado, por lo que se recomienda poner en marcha dicho plan, y evaluar constantemente el cumplimiento de las estrategias, y si alguna de ellas no cumple con los objetivos trazados o no se encuentra acorde con la realidad política y económica del País, cambiarla por una más eficaz, con esto se alcanzara de forma eficiente y eficaz los objetivos de la institución.
- b) El personal de la institución es el primer lazo de comunicación con el socio, por lo que es necesario que se encuentre capacitado en atención al cliente y conozca los productos que la COAC ofrece y pueda transmitir e informar todas las inquietudes generadas por los socios, para así brindarle alternativas crediticias, en la cual el socio tenga varias opciones para su financiamiento y de esta manera existirá un equilibrio entre las líneas de crédito ofertadas por la institución.
- c) Mediante nuestro estudio proponemos la aplicación de nuevos requisitos para el microcrédito que se encuentra acordes con la realidad de esta manera podremos mitigar el riesgo; además se propone flujo gramas de proceso de crédito, recuperación de cartera de esta forma se podrá atender de mejor manera a los socios.
- d) Se recomienda realizar un estudio minucioso en cuanto a montos y relación encaje puesto que son un factor importante para seguir conservando socio, si se ajustan estos valores los socios no van a buscar otras instituciones que los

financie produciéndose de esta manera un sobreendeudamiento de los socios y así incrementando el riesgo financiero.

- e) Para mitigar el riesgo financiero mediante el levantamiento de información se propone la aplicación de una Matriz de Capacidad de Pago que la herramienta más adecuada para realizar de mejor manera el levantamiento de información y así tener información real y oportuna y determinar la capacidad de pago o si el socio tiene un sobreendeudamiento; y de esta manera poder mitigar el riesgo en cartera vencida, que es el principal índice que existe problema en esta entidad financiera.
- f) Se recomienda la elaboración de un plan de comunicación masivo promocionando los productos y los beneficios financieros que brinda la institución y con ello recuperar la imagen institucional; la COAC cuenta con una estrategia única en el mercado como es la devolución de intereses por pagos puntuales cada 6 pagos, esta motiva al socio pagar puntualmente; con esto la institución y el socio se ven beneficiados de una u otra manera. La COAC cuenta con liquidez y el socio tiene un buen Historial, tiene un la devolución del interés cada seis cuota.
- g) Si la COAC “San Pedro Ltda.” Aplica correctamente esta matriz en el microcrédito la información será más rápida precisa y oportuna ya que el Asesor de Crédito conocerá de cerca la actividad del socio, y su flujo de efectivo con esto se podrá determinar la capacidad de pago real que tiene el socio y cuál es el monto que podrá pagar sin ninguna dificultad.

RESUMEN

El tema de investigación está centrado en la incidencia de la calidad de la información para la rápida recuperación de la cartera vencida en el microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Limitada de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar; en el primer semestre del año 2010. El diagnóstico de esta investigación nos determinó que la entidad financiera recopila información deficientemente ya que los requisitos de crédito no se encuentran acordes con la realidad económica del socio para su capacidad de pago, siendo información hipotética y sin tener la debida constatación por parte de los oficiales de crédito. Es por ello que desde el año 2008 existe un alto índice de cartera vencida, en la institución generada por una información falsa proporcionada por los socios en la solicitud de crédito ocasionando dificultad en la recuperación de cartera lo que provoca falta de liquidez en la institución.

Siendo tanto para el deudor como sus garantes difícil su ubicación para su respectiva notificación, por diversas situaciones siendo entre una de las principales la residencia de los socios no está dentro de la ciudad o provincia, o su estadía es inestable dificultando el cobro de la obligación, por ende no pueden conocer el estado de su compromiso y se procede a Trámite Judicial lo cual implica costos no recuperables para la institución. Para disminuir los procesos de Trámite Judicial se recomienda realizar un levantamiento de información real eficiente y eficaz, mediante la implementación de la Matriz de Capacidad de Pago la cual se basa en la información obtenida del giro del negocio, ya que el mismo es la fuente de repago de la obligación contraída con la institución. La implementación de la matriz de Capacidad de Pago y el cumplimiento de los procesos de otorgamientos de crédito y de recuperación de cartera son las medidas más óptimas para mitigar el riesgo financiero

SUMMARY

Investigation is focused in the incidence of the quality of information for the rapid recovery of the due portfolio in microcredit of the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Limitada in Guaranda city, Bolivar province in the first semester in 2010. The diagnosis of this research determined that the financial company collects information deficiently because the requirements for the loan are not in agreement with the economical reality of the partner for payment capacity, this is a hypothetical information without having the necessary checking by the personnel of loans. That is why since 2008, there is a high rate of due portfolio in the institution which has been generated by false information given by the partners in the loan request, causing difficulty in the recovery of the due portfolio, causing lack of liquidity in the institution.

It is difficult to locate the debtor and the guarantor for any notification, by different reasons, being one of the main reasons the residence of the partners who don't live in the city or province, or their place of living is unstable, causing difficulty for the collection of money, that is why, they cannot know the state of their economical agreement and a Judicial Procedure is started which means costs nor recoverable for the institution. To reduce the judicial procedures, it is recommendable to make an efficient and effective data base through the gathered information of the business draft, because itself is the source of the repayment of the agreement with the institution. The implementation of the payment capacity matrix and the fulfillment of the procedures for the loans and the recovery of the due portfolio are the best measures to reduce the financial risk.

BIBLIOGRAFÍA:

ARTHUR, Andersen; Diccionario Economía y Negocios.- Edit. Espasa, 2 ed., Madrid, 1998, Pág. 19, 20.

ANDRADE, Raúl; Planificación Del Desarrollo Estratégico, Pág. 7, 8, 9, 10, 11, 12.

COOPERATIVA SAN PEDRO LIMITADA, Informe de actividades de la Asamblea General Ordinaria de delegados, Guaranda, Primer semestre Del Año 2010.

COOPERATIVA SAN PEDRO LIMITADA, Reglamento Interno, Reforma Realizada Por el Consejo de Administración, Guaranda, Año 2009.

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO LIMITADA, (FECOAC), Órgano de difusión de la federación de Cooperativas de ahorro Y Crédito, número 41, Quito- Ecuador. Año 2010

OCEANO, Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona, Términos Financieros, Ed. Océano, 1983., Pág. 704.

LINCOGRAFÍA:

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Sistema Financiero,
Estadísticas, cooperativas. Boletines mensuales, Cartera Vencida del Año
2010. (http://www.superban.gov.ec/practg/p_index)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, resultados Preliminares
Censo Nacional Económico, Dimensión económica. (www.inec.gov.ec)

A

N

E

X

O

S

ANEXO N° 1 COAC “San Pedro Ltda”.



ANEXO N° 2. COAC “San Pedro Ltda.”



ANEXO N° 3. Sala de velaciones y Capilla ardiente



ANEXO N°4 Departamento Odontológico



Anexo N° 5. Libro de Actas COAC "San Pedro Ltda."

1

En la Pomoquia de Guanujo, Provincia de Bolívar a los diez días del mes de Diciembre del año de mil novecientos veintaiuno, en el local de la casa Pomoquia, y como resultado de las citaciones hechas con anterioridad por el Comité Organizador, se reunieron los abajo suscritos, con el fin de fundar una asociación cooperativa de Crédito.

El señor Don Pedro Luis Travesones, explicó el objeto de la Asamblea, poniendo de manifiesto la finalidad de la cooperativa proyectada, los beneficios que de ella se derivan y la Protección que el Supremo Gobierno ofrece a este género de asociados.

En continuación el Secretario de la Asamblea H. procedió a dar lectura al proyecto de Estatutos que debían regir la marcha institucional de la cooperativa, los que luego de haber sido discutidos, artículo por artículo fueron aprobados por unanimidad.

Acto seguido se procedió, en votación secreta, de acuerdo con los estatutos, a la elección de los miembros Titulares de los Consejos, de Administración, Vigilancia, y Comité de Crédito. Luego a la de los suplentes de los Consejos, con el siguiente resultado:

Para el Consejo de Administración:

Miembros Titulares: señores: 1. Luis A. Ibarra A. 2. Sr. Santaró León A. 3. Teresa Campó S. 4. Alfonso Bonilla L. 5. Humberto Jiménez P. Suplentes: 1. Manuel Páez J. 2. Pablo B. Aguilar D.

Para el Comité de Crédito:

Miembros Titulares señores: 1. Padre Carlos P. Zapata M. 2. Pablo L. Váscquez 3. - Glmedo Vela L. Suplente 1. - José H. Merino ✓

Para el Consejo de Vigilancia

Miembros Titulares: 1. - Cirson Poldán 2. - Car.

los señores. 3. - Pedro Pablo Ponce. Su
presente. 4. - Manuel Alarcón.

Se acordó como valor mínimo por certificado de
aportación la cantidad de cien pesos.

Se Autorizó al Tesorero del Comité Organizador
Sr. Dr. Carlos Zapata m. . . para realizar la inscrip-
ción posesional de cuotas partes, hechas por los aso-
ciados fundadores, cuyo monto ascendió a la cantidad
de dos mil pesos, con cargo de dar cuenta al Tesorero
de la Cooperativa.

De conformidad con los Estatutos aprobados, los
asociados fundadores se comprometieron a pagar el
valor de los certificados de aportación que les corres-
ponde suscribir e integrar.

Siendo las once horas se dio por terminada la
Asamblea suscribiendo el acta todos los presentes.

P. Luis S. Vasconez *(circled)* *(circled)* *(circled)*
 X ~~Alfonso Bonilla~~ Carlos Luis L. *(circled)*
 X ~~Edith Campos~~ Edith Campos
 X ~~Manuel Alarcón~~ José Manuel B. X José H. Merino X
 X ~~José H. Merino~~ Pedro Holoma X
 Luis Navarrete
 Nayda E. de Robles Yolanda Alarcón R.

Celso Marcos de Benilla José Aguilar V

Clara & Gonzalez Isabel Alegria Borja

S. Gaurio C. Raúl Benilla

M. R. Sam Raúl Moreno Luis G. Torres

J. H. Sam Dora Elena Estrella

Hugo A. Enas Monuel Benizquans

Juli. H. Varela Gerardo Benilla

Carlos B. Allen Juan Ponceidas

Luis de Suroaghi Hector G. Gerdano

José Julian Quilla Trujillo & Jerez

L. M. Imfranc Flavio
de Politeo

total 39 comitadotes

Anexo N° 6. COAC “San Pedro Ltda.”

