



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

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN FINANZAS

### **TEMA:**

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., DEL CANTÓN SAN JOSÉ DE CHIMBO, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2016-2017.

### **AUTOR:**

CARLOS ALBERTO RAMOS GARÓFALO

RIOBAMBA- ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. CARLOS ALBERTO RAMOS GARÓFALO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza.  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 16 de Agosto 2017

CARLOS ALBERTO RAMOS GARÓFALO

C.C: 020212687-6

## **DEDICATORIA**

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

Para mis padres por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. Por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, que día a día he ido poniendo en práctica.

A mis profesores por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi carrera profesional.

***Carlos A. Ramos G.***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy gracias a Dios por guiarme y permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres ya que han estado ahí en las buenas y malas situaciones, y sé que están orgullosos de la persona en la cual me e convertido.

Agradezco a mis maestros politécnicos quienes a lo largo de la carrera se han convertido en grandes amigos, especialmente al Ing. Juan Aguilar e Ing. Marco Salazar por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este proyecto de investigación.

*Carlos A. Ramos G.*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema .....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1. Institución Financiera .....	10
2.2.2. Cooperativa.....	11
2.2.3. La política de una organización: .....	11
2.2.4. El crédito.....	12
2.2.5. El riesgo .....	15
2.2.6. Estrategia de riesgos crediticios.....	17
2.2.7. Políticas de crédito.....	19
2.2.8. Políticas de cobranza .....	22

2.3.	IDEA A DEFENDER .....	26
2.3.1.	Variable Independiente .....	26
2.3.2.	Variable Dependiente .....	26
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.1.1.	Investigación documental: .....	27
3.1.2.	Investigación de campo: .....	27
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.2.1.	Investigación exploratoria: .....	27
3.2.2.	Investigación descriptiva: .....	28
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	29
3.4.1.	Métodos .....	29
3.4.2.	Técnicas .....	30
3.4.3.	Instrumentos.....	30
3.5.	RESULTADOS .....	31
3.5.1.	Interpretación de datos de la encuesta. ....	31
3.5.2.	Interpretación de datos de la entrevista.....	40
3.5.3.	Interpretación de datos de la encuesta dirigida a los socios. ....	40
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	47
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>49</b>
4.1.	TÍTULO .....	49
4.1.1.	Introducción .....	49
4.1.2.	Objetivo General de la propuesta.....	49
4.1.3.	Objetivos específicos de la propuesta .....	49
4.1.4.	Ámbito de aplicación .....	50
4.1.5.	Referencias legales .....	50
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	50
4.2.1.	Situación Actual y Diagnóstico general de la Cooperativa de Ahorro y San José Ltda. ....	51
4.2.2.	Manual de funciones propuesto para el personal de cobranzas y otorgamiento de créditos.....	57
4.2.3.	Propuesta para clasificación y lineamientos para cada tipo de producto crediticio .....	61

4.2.4. Propuesta para el procedimiento para el otorgamiento de créditos (Flujo grama)	65
4.2.5. Propuesta para políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio	74
4.2.6. Propuesta para la creación de procedimiento de cobranzas (Flujo grama)	78
4.2.7. Análisis Financiero	85
4.2.8. Razones Financieras	102
4.2.9. Plan de capacitación	106
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Aplicación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio.....	32
Tabla 2:	Cada que tiempo cree usted que los asesores deben reunirse con los socios en asamblea general.....	33
Tabla 3:	Aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito para evitar cartera vencida .....	34
Tabla 4:	Producto crediticio que más solicitan los socios .....	35
Tabla 5:	Producto crediticio más difícil de recuperar .....	36
Tabla 6:	Dar seguimiento al crédito ayudará a mejorar los niveles de eficiencia.....	37
Tabla 7:	Causas para que los socios incumplan sus pagos de créditos .....	38
Tabla 8:	A su criterio qué aspectos considera que debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas .....	39
Tabla 9:	Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa .....	41
Tabla 10:	Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera .....	42
Tabla 11:	Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico .....	43
Tabla 12:	En qué forma le gustaría pagar su préstamo .....	44
Tabla 13:	Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa.....	45
Tabla 14:	Cuáles cree usted que son los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito .....	46
Tabla 15:	Análisis FODA de la COAC San José Ltda. ....	55
Tabla 16:	Indicadores de gestión para el área de crédito .....	76
Tabla 17:	Indicadores de gestión para el área de cobranza.....	77
Tabla 18:	Calificación de la cartera vigente y vencida .....	83
Tabla 19:	Análisis Horizontal y Vertical Balance General.....	86
Tabla 20:	Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados .....	98
Tabla 21:	Razón Corriente .....	102
Tabla 22:	Capital de Trabajo Neto .....	103
Tabla 23:	Liquidez Ampliada .....	103
Tabla 24:	Liquidez Estructural.....	104
Tabla 25:	Endeudamiento Total .....	104

Tabla 26: Endeudamiento Corriente .....	105
Tabla 27: Cartera en mora.....	105
Tabla 28: Morosidad Ampliada .....	106
Tabla 29: Taller de Capacitación N° 1.....	108
Tabla 30: Taller de Capacitación N° 2.....	109
Tabla 31: Taller de Capacitación N° 3.....	110
Tabla 32: Taller de Capacitación N° 4.....	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aplicación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio...32	32
Gráfico 2: Cada que tiempo cree usted que los asesores de crédito deben reunirse con los socios en asamblea general .....	33
Gráfico 3: Aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito para evitar cartera vencida .....	34
Gráfico 4: Producto crediticio que más solicitan los clientes .....	35
Gráfico 5: Producto crediticio más difícil de recuperar .....	36
Gráfico 6: Dar seguimiento al crédito ayudará a mejorar los niveles de eficiencia....37	37
Gráfico 7: Causas para que los socios incumplan sus pagos de créditos .....	38
Gráfico 8: A su criterio qué aspectos considera que debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas .....	39
Gráfico 9: Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa .....	41
Gráfico 10:Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera .....	42
Gráfico 11: Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico.....	43
Gráfico 12: En qué forma le gustaría pagar su préstamo .....	44
Gráfico 13: Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa.....	45
Gráfico 14: Cuáles cree usted que son los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito .....	46
Gráfico 15: Organigrama Estructural.....	56

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, periodo 2016-2017. El presente trabajo se desarrolló en base al análisis financiero vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2015-2016 así como se determinaron los indicadores financieros que permitieron conocer la situación financiera de la cooperativa, encontrándose los siguientes hallazgos como la entidad no cuenta con políticas y estrategias que le permita disminuir el riesgo crediticio y llevar una adecuada administración del área de créditos y cobranzas, además no existe un cronograma de capacitación para los funcionarios y que de esta manera puedan ir avanzando profesionalmente dentro de la institución. Al no existir un procedimiento claro y definido en el área de crédito, no se puede aplicar correctamente el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas, razón por la cual existe un inadecuado manejo de la cartera de crédito. Se recomienda implementar las estrategias y políticas planteadas las mismas que permitan a la cooperativa mejorar la administración del área de cobranzas y disminuir el riesgo crediticio logrando un nivel adecuado de liquidez para mejorar el crecimiento de la organización y de los clientes internos y externos.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <RIESGO CREDITICIO> <CARTERA DE CRÉDITO> <GESTIÓN DE COBRANZAS> < SAN JOSÉ DE CHIMBO (CANTÓN)>

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The following investigation's objective is to design policies and strategies to reduce the credit risk of the San José Credit Union, San José Ltda., San Jose of Chimbo canton, Bolívar province, and period 2016-2017. The present project was developed based on the vertical and horizontal financial analysis of the general balance sheet and income statement for the years 2015-2016, as well as determining the financial indicators that allowed to know the financial situation of the cooperative, the identity does not have policies and strategies that allow to reduce credit risk and to carry out an adequate administration of the credit area and collections, in addition, there is no schedule of training for officials and that in this way they can progress professionally within the institution. There is not a clear and defined procedure in the credit area, it is not possible to apply correctly the granting of credits and collection management, for this reason there is an inadequate management of the loan portfolio. It is recommended to implement the strategies and policies the same that allows the cooperative to improve collection area administration and reduce credit risk by achieving an adequate level of liquidity to improve the growth of the organization and internal and external customers.

Key Words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <CREDIT RISK>  
<LOAN PORTFOLIO> <COLLECTION MANAGEMENT> <SAN JOSE OF CHIMBO (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las organizaciones administren de forma adecuada sus recursos financieros. Esto involucra la toma de decisiones fundamentales, tales como las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben formular para financiar el crecimiento del mismo y objetivos propuestos por la organización, entre otras.

El presente trabajo de titulación, es un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, el mismo que orienta a la correcta administración del área de crédito y cobranzas, alcanzado niveles de eficiencia y eficacia disminuyendo el riesgo crediticio con una correcta toma de decisiones dentro de la organización. En el primer capítulo se analiza el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos que se planean para lograr la consolidación de las estrategias y políticas para disminuir el riesgo crediticio.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Administración, Planificación y Procesos.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la cooperativa, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: Diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, periodo 2016-2017., la misma que contiene: Título de la propuesta, desarrollo, aspectos que servirán de guía al personal del departamento de crédito y cobranzas para así disminuir el riesgo crediticio.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Toda institución de crédito lleva implícitamente en su cometido la incertidumbre del riesgo, al igual que en otras actividades, los intermediarios financieros buscan el máximo rendimiento afrontando el menor riesgo posible.

Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente. El 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca.

El sistema cooperativo de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar está organizado por personas naturales y jurídicas que con su trabajo contribuyen al desarrollo del país y que prestan sus servicios a aquellas personas que se encuentran en un segmento socioeconómico con dificultad de acceso al sistema financiero tradicional, pero en este sentido la cooperativa puede tener repercusiones en el pago de sus préstamos, el riesgo de irrecuperabilidad de los créditos puede estar condicionado a factores externos e internos.

El principal problema dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de la provincia de Bolívar, cantón San José de Chimbo, radica en que no existe un control interno adecuado en el momento en que se realiza el proceso de análisis y otorgamiento de los créditos, permitiendo que no exista efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, incumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables, salvaguardia de los recursos.

Lo antes mencionado ha permitido que exista una cartera de morosidad que se refleja en el 5.07% lo que demuestra las ineficientes técnicas de seguimiento y recuperación de crédito, así como la ausencia de políticas y estrategias para reducir el riesgo crediticio, paralelamente a la expansión de los servicios crediticios que está prestando, este nivel de

morosidad ha llegado a constituir un serio problema que compromete la viabilidad a largo plazo de la institución y más aún del Sistema Financiero Nacional conllevando a la cooperativa a tener problemas de liquidez que en largo plazo si esto se hace recurrente y la institución no posee líneas de créditos contingentes se convertirá en un problema grave de solvencia.

Además como información adicional se debe mencionar que la cooperativa posee 72.055 socios, en activos cuentan con 6 edificios, 1 terreno, una camioneta y 11 motos, además el valor de la cartera en riesgo es de \$ 4.460.000,10, el saldo de cartera es de \$ 87.922304,23, con estos datos la Cooperativa menciona que existe una tendencia de crecimiento en la cartera de morosidad y que se encuentra en el Segmento 1 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿El diseño de políticas y estrategias permitirá disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar?

#### **1.1.2. Delimitación del Problema**

Este trabajo de investigación se encuentra delimitado de la siguiente forma:

**Objetivo del estudio:** Proceso financiero.

**Campo de acción:** Riesgo crediticio.

**Factor Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar.

**Factor Temporal:** Periodo 2016-2017.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El crédito y la cobranza dentro de cualquier entidad financiera son dos aspectos muy relevantes, por lo cual es imprescindible tener políticas y estrategias de cobranza de calidad lo cual permita mantenerse dentro de los márgenes adecuados de vencimiento, contribuyendo de esta forma a disminuir el riesgo crediticio.

El presente trabajo de investigación tratará de analizar el papel del riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., pues la misma actúa vinculada mucho con los agentes económicos menos perfilados para un crédito, lo que generaría si no se realiza un adecuado control, en una serie de escenarios llenos de incertidumbre, evitar ello y establecer posibles alternativas es el fin de esta investigación.

La presente investigación también es de gran importancia por cuanto, mediante la misma se proyecta a que se logre identificar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., lo cual va a permitir establecer políticas y estrategias acordes, para lograr el fortalecimiento en cuanto al control interno de la morosidad, pues con la aplicación de estas estrategias de control en los procesos del riesgo crediticio se logrará reducir la cartera vencida, cabe mencionar que esta investigación es necesaria para la cooperativa por cuanto la misma permitirá realizar un estudio minucioso que ayudará a disminuir el riesgo crediticio y al mismo tiempo servirá para lograr una excelente toma de decisiones financieras.

Además la realización del presente trabajo de titulación es de gran relevancia, debido a que existe una tendencia de crecimiento en la cartera de morosidad hasta el octubre del 2016 existía el 4% de morosidad y en el mes de noviembre del 2016 ha subido el porcentaje al 5,07%.

La existencia de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, tiene la finalidad de proponer normas específicas para la institución, basadas en las normas generalizadas de control emitidas por la superintendencia de economía popular y solidaria, contempladas en la ley general de instituciones del sistema financiero.

La implementación adecuada de las políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio proporcionará información adecuada al: gerente, jefe de crédito, asesores de crédito, y para todo el personal relacionado con el área de negocios así como también permitirá afianzar la confianza de los socios en la institución, cumpliendo así la función de otorgar a la cooperativa una herramienta adicional para evitar la cartera vencida y minimizar el riesgo crediticio, con bases técnicas y resultados eficientes.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, periodo 2016-2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico de la situación financiera de la Cooperativa Ahorro y Crédito San José Ltda.
- Formular políticas y estrategias utilizando las 5 C que permitan la disminución del riesgo crediticio de la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.
- Evaluar las políticas y estrategias a través de pronósticos y mediante la aplicación de indicadores financieros en la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

“Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” Según Fideas Arias (2004).

Para realizar esta investigación, Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la internet que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

“Estrategias financieras para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión el Ejido” en el cantón Cotacachi.” (Flores, 2015)

Luego de revisar esta investigación se puede evidenciar las siguientes conclusiones principales a las que el autor llego luego de su estudio:

Los resultados de las entrevistas realizadas al gerente, jefes de agencia y contadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión el Ejido”, se estableció la necesidad de diseñar estrategias financieras que incluyan distintas opciones para la dotación de cartera de créditos, recuperación de la misma, autonomía financiera, en cuanto a requerimientos financieros por medio de una óptima aplicación de recursos para obtener una liquidez que cubra los pasivos de la cooperativa.

Se establece la importancia que tienen las estrategias financieras en la cooperativa de ahorro y crédito debido a que actualmente no aplican mecanismos de medición de estados financieros, de indicadores de cartera de crédito que son importantes para la toma de decisiones de la gerencia.

Las estrategias financieras de análisis horizontal y vertical determinan el comportamiento de las cuentas de los estados financieros 2013 – 2014 y son una vía para lograr verificar los objetivos y metas desde el punto de vista económico y financieros y son un punto de partida del proceso de planeación estratégica de la cooperativa.

“Estrategias de control de riesgos crediticios para la cooperativa de ahorro y crédito “IMBACOOOP” LTDA., de la comunidad la compañía, del cantón Otavalo, provincia de Imbabura.” (Castañeda, 2015)

Al haber revisado esta investigación se puede evidenciar las siguientes conclusiones principales a las que el autor llegó luego de su estudio:

Las entrevistas y encuestas aplicadas permitieron establecer que la cooperativa de ahorro y crédito Imbacoop Ltda., concede créditos para la inversión productiva a cada una del socio y personas de la comunidad, para lo cual se apoya en el cumplimiento lo establecido en su reglamento interno de la cooperativa.

Las debilidades que la cooperativa de ahorro y crédito Imbacoop Ltda., tiene en la concesión de créditos se deben a la ausencia de estrategias control de riesgos, en la misma que se utilizó el control interno COSO ERM, lo que ha permitido tener la aplicación de los controles.

“Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los socios en la Coopacvalle la leche en la provincia Deferreñafe, año 2015”. (Guevara y Rojas, 2015)

Luego de revisar esta investigación se puede evidenciar las siguientes conclusiones principales a las que el autor llegó luego de su estudio:

Las transacciones financieras hacen necesario que quienes otorgan créditos y quienes los reciben dispongan la mayor cantidad posible de información para determinar el riesgo del crédito. De un contexto económico estable donde puedan establecer correctamente la madurez de los contratos; de los precios que fluctúen libremente para reflejar los riesgos del crédito y de reglas claras y precisas para hacer que los contratos

se cumplan y los conflictos, en caso de producirse, se resuelvan satisfactoriamente para ambas partes.

“Sistema de control mediante la metodología coso ERM y su incidencia en el riesgo crediticio en el instituto de investigaciones socio económicas y tecnológicas INSOTEC agencia Ambato” (Freire, 2012)

Al haber revisado esta investigación se puede evidenciar las siguientes conclusiones principales a las que el autor llego luego de su estudio:

El sistema de control interno en el proceso de ejecución crediticia dentro de la planificación institucional de la financiera INSOTEC, es importante porque permitirá a la organización planear sus actividades, sostenerse dentro del mercado competitivo, siendo ésta una herramienta de planeación y control, reflejará el comportamiento de la cartera y de su respectiva recuperación los indicadores económicos con los diferentes aspectos administrativos, contables, financieros y operacionales de la organización.

INSOTEC al no contar con un sistema de control crediticio evidencia ciertas falencias en los procesos de concesión de créditos y del seguimiento de los mismos, limitando así cumplir las metas y objetivos planteados al inicio de cada año.

### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos.

A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSE LTDA” es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra

domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito.

**Socios fundadores:**

Pedro Monar, Augusto Yanez Espinoza, Juan Guillín, José A. Mancero, Holger Mancero, Adalberto Rojas, Luis Velásquez, Guido Duran, Gabriel Silva, Cesar Duran, Abdón Cuisana, Gonzalo Rodríguez, Abdón Silva, José María Freire, José M Sanchez, Leonardo Armijos, Angel Gaibor, Nelson Nuñez, Alejandro Montalvo, Hugo Jaramillo, Santos García, Cicerón Gordillo, Ramiro Velásquez, Isaias Orellana, César Chafra, Manuel Prado, Luis Vargas, Genaro Amanche, Segundo Veloz, Manuel Silva, Angel Allán, Segundo Allán, Bertha Bayas, Natividad Rubio, Luz Angélica Rojas, Lilia Meneses, Lida Velásquez, Carmela Prado, Eva García, Gloria Mancero, Laura Pinos, Teresa Vasquez, Dolores Prado, Teresa Cruz, Rosa Moreta, Luzmila Espinoza, Carmen Zapata.

**San José Ltda**

La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as. La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una Cooperativa con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las Micro finanzas integradas.

**2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Dentro de la presente sección del trabajo de titulación se detallarán ciertas definiciones, conceptos básicos, que se utilizarán en el desarrollo del diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio, con el objeto de dar a conocer o aclarar en qué consiste diseñar estrategias y políticas.

### **2.2.1. Institución Financiera**

“Las instituciones financieras sirven como intermediarios al canalizar los ahorros de los individuos, empresas y gobiernos hacia préstamos o inversiones. Muchas instituciones financieras pagan directa o indirectamente intereses sobre fondos depositados a los ahorradores; otras proporcionan servicios a cambio de una comisión (por ejemplo, las cuentas de cheques por las cuales los clientes pagan cuotas de servicios). algunas instituciones financieras aceptan depósitos de ahorros de clientes y prestan este dinero a otros clientes o empresas; otras invierten los ahorros de los clientes en activos productivos, como bienes raíces o acciones o bonos, y algunas hacen ambas cosas.

El gobierno exige a las instituciones financieras que operen dentro de las normas reguladoras establecidas”. (GITMAN, 2006)

Las instituciones financieras se especializan en acumular capitales y transferirlos a través de la colocación de préstamos, otra función importante de las instituciones financieras es el ahorro.

### **Cooperativismo**

Es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común, la participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y solidaridad. Es una concepción doctrinal, pues todo cooperador cuenta con una serie de ideas fundamentales que rigen su comportamiento, siendo el hombre en su calidad de cooperador, el motor del cooperativismo. (MARTÍNEZ, Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros, 2005 Tercera Edición )

El cooperativismo es una concepción social que nace para satisfacer necesidades de grupos que han trabajado con ayuda mutua resolviendo sus problemas para un bien común, a través del cooperativismo el ser humano ha demostrado un espíritu solidario promoviendo la justicia y la igualdad de la acción económica.

### **2.2.2. Cooperativa**

Es una forma de organizar empresas sin fines económicos, donde lo importante es trabajar en común para lograr el beneficio, se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan. Las cooperativas no son simples empresas formadas alrededor de un capital, sino que tienen dos características especiales que las constituyen: son al mismo tiempo asociación de carácter social y empresa de carácter económico. Es el aspecto social el que distingue a las cooperativas permitiéndole realizar acciones en bien del desarrollo social a la vez que colaboran con el desarrollo económico. (ETTINGER, 2008 )

Una cooperativa es un medio de ayuda mutua es decir de beneficio para todos en la cual un grupo de personas se unen voluntariamente para trabajar por el beneficio de todos sus socios.

El aspecto social cumple un papel de suma importancia en las cooperativas pues su consigna es el espíritu de igualdad y hermandad ya que estas están dirigidas a un segmento de mercado que ha sido minimizado por mucho tiempo.

### **2.2.3. La política de una organización:**

Es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. (Grisales, 2014)

#### **2.2.3.1. Tipo de políticas**

- Políticas generales: Son políticas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Deben ser conocidas por todos y servir de guía.
- Políticas departamentales: Son los principios a seguir de cada departamento o servicio. Las más comunes son la Política de Calidad, la Política Medioambiental y la Política de Prevención de Riesgos Laborales.
- Políticas específicas: Este último tipo de políticas son reglas fijadas para actividades y proyectos concretos hechas a medida de los mismos.

## Requisitos de una política empresarial

Existen varias normas que exigen tener una política de gestión que incluya una serie de aspectos. Entre ellas tenemos las siguientes:

- ISO 9001: Requisitos para el sistema de gestión de calidad. Exige incluir una política en el Manual de Gestión de Calidad de la organización.
- ISO 14001: Requisitos para sistemas de gestión ambiental. Exige definir una política ambiental en el Manual de Gestión Ambiental. (Grisales, 2014)

### 2.2.4. El crédito

El concepto de crédito ha sido planteado desde puntos de vista muy diferentes según el uso o aplicación que pueda dársele en la práctica comercial, pero generalmente su definición siempre está dirigida hacia la transferencia de un bien o servicio cuya contraprestación temporal es la promesa de devolver dicho bien o su valor, mas sus intereses, es decir, de cancelar el precio correspondiente por la obligación aceptada, en una fecha posterior determinada y puede hacerse en una o varias cuotas.

Para Cáta-cota (1996,pag.30) “ El crédito se define como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno de retrasar, por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés”.

John Stuart Mill (2003) en su Economía Política definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio a cambio de dinero, bienes o servicios. La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea en dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente. Por eso en su aceptación jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

Por lo que un crédito se puede resumir como una operación financiera basada en la confianza en donde el acreedor presta una cierta cantidad de dinero al deudor con el firme compromiso de pago al plazo y fecha establecida y a una tasa de interés pactada.

#### **2.2.4.1. Importancia del crédito**

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

Según Villaseñor (1995, pág. 13), el crédito es vital para la economía de la empresa y de todo el sistema de un país, ya que su utilización adecuada produce.

#### **2.2.4.2. Ventajas y desventajas del crédito**

##### **Ventajas:**

- Aumento de los volúmenes de venta
- Da flexibilidad a la oferta y demanda
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las existentes.
- Facilita la transferencia de dinero

**Desventajas:** La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundará en el alza de precios, lo que produce inflación.

#### **2.2.4.3. Procedimientos de crédito**

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en la Empresa o Institución, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: periodo de crédito

de una empresa, la normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

#### **2.2.4.4. Clasificación del crédito según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador**

- **Créditos Productivos**

Se entenderá por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales o superiores a \$ 100.000 cuyo financiamiento este dirigido a las diversas actividades productivas.

- **Créditos de Consumo**

Son aquellas operaciones de créditos otorgadas a personas naturales asalariadas y/o rentistas para adquirir bienes de consumo o pago de servicios.

- **Créditos Inmobiliarios**

Se entiende por créditos de vivienda a las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentre respaldado con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.

- **Microcrédito**

Es todo crédito no superior a \$ 20.000 concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a \$ 100.000, cuya fuente de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, indistintamente si el destino del crédito es para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

### **2.2.5. El riesgo**

Se identifica como una amenaza al logro de los objetivos del negocio y por ello, las situaciones que puedan afectarlo es tarea de expertos y administrativos. La conducta frente al riesgo, implica su prevención y la adopción de medidas adecuadas, especialmente en riesgos de naturaleza financiera, que precisan un análisis sistemático.

El análisis de los riesgos es una necesidad propia de las entidades financieras o intermediarios financieros, las que conceden financiamientos en cualquiera de sus modalidades a las personas naturales o jurídicas, tomando en cuenta lo autorizado en su licencia y los correspondientes análisis. (García, 2009).

El crédito bancario, constituye un activo de riesgo, cualquiera que sea la modalidad de su instrumentación y la institución financiera asume el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes a un determinado cliente, o garantiza frente a terceros, el cumplimiento de obligaciones contraídas, donde están presentes problemas, tales como:

- Utilizar el préstamo para otro fin diferente al aprobado.
- Incumplimiento de las obligaciones acordadas.
- No recuperación del préstamo en la fecha pactada, por deterioro de la situación económica y financiera del cliente.

Cuando se analiza la aprobación del crédito bancario, no sólo se valora el respaldo material del mismo, sino que también existen aspectos intangibles en el riesgo, tales como: reputación de cliente en cuanto a: capacidad para obtener crédito, ética comercial, cuota de mercado y objeto social aprobado, los que están presentes en todo tipo de análisis de crédito, incluyendo el de inversiones. (García, 2009).

#### **2.2.5.1. Riesgo crediticio**

En el financiamiento de las inversiones, comprende una conducta de previsión que se caracteriza fundamentalmente por las medidas que se toman para lograr que se recuperen oportunamente y a partir de las fuentes autorizadas. (García, 2009).

La importancia de la racionalidad, eficiencia y efectividad del análisis y evaluación del mismo, desde la solicitud del financiamiento, hasta su recuperación, cumple con el objetivo de lograr su efectividad y minimizar el riesgo crediticio asociado.

#### **2.2.5.2. Riesgo de crédito**

“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”

Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que “al Conceder Crédito” se puede incurrir en tres tipos de riesgos:

- Riesgos de Iliquidez
- Riesgo de Instrumentación o legal
- Riesgos de Solvencia. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticioel>. el 04/01/2017

#### **2.2.5.3. Riesgos de iliquidez**

Se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato. <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticioel>. el 04/01/2017

#### **2.2.5.4. Riesgo de instrumentación o legal**

Por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago (asimetría de información). <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticioel>. el 04/01/2017

#### **2.2.5.5. Riesgos de solvencia**

Por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopte el siguiente procedimiento de investigación y análisis del crédito, que se reflejen en un verdadero Scoring de Crédito.(Record de calificación de clientes)  
<http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicioel>. el 04/01/2017

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

#### **2.2.6. Estrategia de riesgos crediticios**

De acuerdo a Abel Prado la estrategia de riesgos crediticios debe medirse y alinearse conforme a las políticas corporativas y plan de negocio por la compañía. También viene totalmente condicionada por la habilidad comercial de la empresa, el mercado que quiere conquistar, los canales de distribución, la tipología de la clientela, la competencia que hay que combatir, los competidores que hay que aventajar, la penetración comercial que se quiera alcanzar, la posición que se quiera consolidar en el mercado y los productos que se quieran colocar. (Prado, 2014)

Por consiguiente existen ciertos condicionantes internos y externos que hay que tener en cuenta a la hora de establecer la estrategia de riesgos.

Los condicionantes externos de las que depende la estrategia de riesgos:

- El entorno
- Factores nacionales
- La competencia
- El mercado

- El sector y tipo de clientes
- El marco legal y reglamentación del sector

Los condicionantes internos:

- Presupuesto de la compañía y del área comercial.
- Crecimiento horizontal.
- No perder mercado.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Nuevas inversiones

Las posibles estrategias de riesgos para conservar la cartera existente y los nuevos prospectos.

Generalmente en las empresas desde una perspectiva reduccionista existen dos planteamientos estratégicos básicos de actuación comercial a saber:

- La estrategia de crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial. Esta estrategia ofensiva tiene como objetivos inmediatos el aumento espectacular de las ventas y la obtención de elevadas cuotas de mercado.
- La estrategia de consolidar la situación de la empresa y asegurar la continuidad de la misma. Esta estrategia se basa en conseguir un crecimiento constante y sostenido. Este planteamiento estratégico basado en un crecimiento estable y seguro, busca la obtención de una mayor seguridad financiera mediante un aumento de la rentabilidad, una reducción del endeudamiento, una disminución de los costes y una minoración de las pérdidas provocadas por deudas incobrables (Prado, 2014)

Por lo tanto de estos dos planteamientos estratégicos se deducen dos posibles enfoques para hacer la concesión de créditos comerciales, dar autonomía al área de crédito para negociaciones y mantener el periodo medio de cobro en términos aceptables. (Bordes, 2008)

Para implementar la estrategia de crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial es preciso una orientación flexible en otorgar créditos y cobranza eficientemente, diseñando estrategias de acuerdo al mercado, clientes, políticas internas y lo importante ser la pareja perfecta del área comercial. A continuación describo algunas herramientas y servicios que se pueden usar para crecer y consolidar ventas y cobranza orientado a cero perdidas, siendo;

- Contratación de buro de información jurídica y comercial, especializado en tu sector o giro.
- Hosting de cobranza: Herramientas de persuasión de cobranza con alta morosidad.
- Informes comerciales analíticos realizados con visitas físicas a los investigados.
- Seguimiento adecuado de la cobranza por vencer, realizando labores de cobranza como servicio antes del vencimiento.
- Integrar un buen equipo de cobranza, bien balanceado con colaboradores orientados a resultados y negociadores.
- Ingresar a programas de plataformas contra morosos. (Machado,2011)

#### **2.2.7. Políticas de crédito**

Las políticas dentro de un proceso de crédito son estrategias comerciales que van dirigidas a obtener objetivos específicos, es decir se ubican entre ellas las orientadas a establecer un marco de trabajo y una guía para tomar decisiones, de forma que se logre, todos los fines establecidos por la empresa en el área de crédito.

Afirma Ettinger (2000, pág. 37), las “Políticas de crédito de la empresa deben ser el soporte del gerente de crédito para su evaluación de los riesgos del mismo”.

Algunos gerentes de crédito se enorgullecen del bajo porcentaje de pérdidas por cuentas incobrables, o evitándose que la compañía pueda estar perdiendo utilidad sobre ventas que podrían hacerse con un margen de riesgo crediticio. Por otra parte, el gerente que concede créditos libremente ocasiona pérdidas excesivas. Todo negocio bien dirigido, trata de evitar los extremos y de adoptar una política crediticia que dé como resultado el movimiento de rentas con el mínimo de pérdidas.

En efecto las políticas de crédito de una empresa establecen lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder. La empresa no solo debe ocuparse con establecer las normas de crédito sino de aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones. Además, la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información de crédito y de los métodos de análisis de dicha información. Cada una de estas políticas crediticias son importantes para la administración eficaz de las cuentas por cobrar. Una aplicación errónea de una buena política de crédito la adecuada instrumentación de una deficiente política, no producirá nunca resultados óptimos.

Las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y como tales son una ayuda para tomar las decisiones dichas políticas están conformadas a través de normas las cuales hacen que sea mucho más efectivas. Estas políticas son compuestas por un conjunto de normativas, las cuales al aplicarse hacen que las mismas se cumplan.

#### **2.2.7.1. Lineamientos de crédito**

Según Gitman (2006), manifiesta que la fijación de los lineamientos necesarios para determinar si un crédito a un cliente puede ser extendido, para lo cual es necesario realizar un análisis acerca del solicitante para medir su capacidad, a través del uso de fuentes de información.

Para el autor, la empresa en el desarrollo de este proceso debe manejar la información oportuna y veraz acerca del solicitante con el fin de verificar su solvencia. Entre las formas de análisis tenemos las descritas a continuación.

##### **2.2.7.1.1 Las 5 Ces del crédito.**

Esta forma de análisis comprende cinco (5) dimensiones:

**Carácter (reputación):** Se basa en el estudio del historial del solicitante en lo referente a la satisfacción de sus obligaciones financieras, contractuales y morales.

**Capacidad:** Se refiere a las disposiciones financieras del solicitante para cubrir el pago del crédito en la fecha determinada.

**Capital:** Enmarca la situación financiera o solidez del solicitante.

**Colateral:** La evaluación del colateral se basa en los activos que posea el solicitante, de manera que en caso de incumplimiento de pago del crédito solicitado, pudiera cubrirlo con sus activos.

**Condiciones:** Comprende la condición económica y comercial de la empresa, además de otras circunstancias que pudiera afectar al otorgante o solicitante del crédito.

Se puede decir que los lineamientos de crédito son todas aquellas condiciones que se deben exigir al momento de otorgar un crédito, de manera tal que el otorgante del crédito tenga seguridad que dicho crédito va ser recuperado. (RUBIO, 2011 Texto guía Quinto Semestre)

Las 5c del crédito han permitido tener una información más veraz de las condiciones del deudor es decir una visión más clara para de esta forma cubrir riesgos de morosidad.

#### **2.2.7.2. Normas del crédito**

Las normas de crédito de una empresa definen los lineamientos esenciales para la concesión de un crédito a un cliente. Aspecto como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodo de pago, promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

Para Ramírez y Benítez (2005, pág. 46), las normas indican cuestiones generales vinculadas con el proceso comercial que se establece cuyo significado implica establecer una acción bajo los criterios de empresas o de la unidad de la cual depende. El hecho de no establecer una norma, implica que restringe la libertad de crédito que puede ejercerse ante una acción.

En tal sentido, las normas de crédito establecen las directrices que deben considerarse para poder conceder créditos a clientes entre los cuales están:

- La solidez económica del cliente
- Antigüedad de la empresa que representa el cliente en el mercado.
- Exigencia de requisitos personales y documentos como referencias comerciales, bancarias, estado de cuentas de la empresa, el registro de identificación fiscal de la empresa entre otros.
- Establecer un sistema de pago que se adecue tanto al cliente como a la empresa de forma que no se corran riesgos al otorgar los créditos.
- Maneras de pago, si es 30, 60 o 90 días de acuerdo a la cantidad de producto comprado y al cliente o empresa que hace la compra.

Por supuesto toda la organización establece sus normas, las cuales son pertinentes al producto o servicio que ofrece al cliente y que tiene como propósito cubrir las expectativas de la organización de forma tal que se dé la satisfacción de la organización al cliente sin pérdidas para la organización que otorga crédito.

Para reafirmar lo expuesto anterior, se encontraron los planteamientos de Seder (2003, pág. 42), sostiene que “El crédito es algo serio, e implica el riesgo de dinero y es importante que el cliente también lo tome en serio. Es indispensable plantear normas de crédito en las empresas que definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente”.

#### **2.2.8. Políticas de cobranza**

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

Según Ettinger y Goliet (2000), el gerente de crédito debe de hacer todos los esfuerzos posibles, no solo para cobrar lo que deben a su compañía, sino para realizar el cobro con rapidez. Existen (4) motivos, necesarios para hacer los cobros.

1. Cuanto más se retrasen en los pagos los clientes, mayor será la probabilidad de que con el tiempo, se convierta en una pérdida por cuentas incobrables.
2. La lentitud de los cobros hace perder ventas, por lo cual el cliente honrado que está retrasado en sus pagos, siente aversión a seguir aumentando su deuda.
3. Una política de cobranza sencilla pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, que pueden reflejarse a sus reacciones, a los esfuerzos de la empresa.
4. El prestigio de una compañía por sus políticas de cobro, eficiente y alerta, contribuye en sí mismo un formato importante que influye en la puntualidad de los pagos.

Estas políticas van a ser especificadas y determinadas como un patrón de acuerdo a las necesidades que se presenten en las diversas organizaciones y estarán plasmadas en ellas las normas a seguir y al momento más oportuno para ser ejecutadas.

#### **2.2.8.1. Normas de cobranza**

Al establecer la relación comercial de compra – venta, bajo la modalidad de crédito, se determina el proceso de cobranza, el cual también tiene que regirse por unas normas que garanticen a la empresa la seguridad que se lograra el pago del producto o servicio.

Una empresa bien organizada según Villaseñor (2000), se determina que división de ella asumirá la responsabilidad de la cobranza y procederá a establecer una clara norma que cubra el trabajo de cobro, estas normas se someterán al análisis periódico de acuerdo con las condiciones necesarias de la compañía.

Por lo general se distribuyen las normas a las diferentes personas que laboran en la empresa que interrelacionan con finanzas, contabilidad, venta y a quienes realizan el trabajo de cobro de manera tácita, pero claramente entendidas por políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia al nuevo a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.

### 2.2.8.2. Procedimientos de cobranza

Generalmente se aplican varios procedimientos de cobranzas, cuando una deuda se vence por largo tiempo, el proceso de cobro es más estricto y más personal. Según Rubio (2011), existen varias técnicas de procedimientos fundamentales de cobranza, en el orden normalmente aplicado en los procesos de cobro.

- **Notificación por escrito.** Después de ciertos números de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos formales, recordando al cliente su adeudo. Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente. En caso necesario, puede remitirse otra más. Las notificaciones por escrito son el primer paso en el proceso de cobro de cuentas vencidas.
- **Llamadas telefónicas.** Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente presta una explicación adecuada, se puede convenir la prórroga del periodo de pago. Una llamada del abogado de la compañía también puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.
- **Visitas personales.** Esta técnica es mucho más comuna nivel de crédito del consumidor, pero también puede utilizarla los proveedores. Él envió de un cobrador, o incluso del vendedor encargado a requerir el pago al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz ya que el pago podría realizarse en el acto.
- **Mediante agencias de cobranza.** Una empresa puede transferir las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado para que estos se encarguen de ellas. Normalmente los horarios por esta clase de gestión son altos, ya que la empresa puede recibir menos del 50% del importe de las deudas así cobradas.
- **Recurso legal.** Esta es la medida más estricta en el proceso de cobranza, y representa una opción antes de utilizar una agencia de cobros. Este procedimiento no es solamente oneroso, si no que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reuniéndose así la posibilidad de futuros negocios con el sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos.

En líneas generales los procedimientos de cobranza varían de acuerdo a la morosidad que presente el cliente, direccionando los esfuerzos desde una llamada amistosa través del teléfono, hasta una gestión más fuerte por parte del abogado de la empresa que lo motive a honrar sus compromisos. Lógicamente esta última acción deteriora la relación acreedor-deudor y limita los créditos.

### **2.2.8.3. Estrategias del proceso de cobranza**

Las acciones que se planifican y se ejecutan para llevar a cabo la cobranza de un producto o servicio. Se considera las estrategias, las cuales deben ser adecuadas tanto en las condiciones establecidas por la empresa como las del cliente, quien con anterioridad, en el momento de otorgarle el crédito, conoce la manera de cómo se le haría el cobro.

En la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

En este orden de ideas Kootz y Weihrich (2000), la definen como. “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”.

Es importante resaltar que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se quiere proyectar; estas no intentan describir como la empresa va a lograr sus objetivos, pero sí ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción. En tal sentido, es primordial conocer que es una política por lo que se abordó tal punto.

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

La implementación de políticas y estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, periodo 2016-2017, disminuirá el riesgo crediticio.

#### **2.3.1. Variable Independiente**

Implementación de políticas y estrategias.

#### **2.3.2. Variable Dependiente**

Disminuir el riesgo crediticio.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Las modalidades de investigación que se utilizan en el presente trabajo son las citadas a continuación:

#### **3.1.1. Investigación documental:**

En el presente trabajo de titulación se utilizará la investigación documental en la etapa referente a las consultas documentales es decir a través de libros, revistas, artículos y documentos que podamos encontrar en la biblioteca de la facultad. Esta información se utilizará en los aspectos en donde sea necesario una ampliación explicativa de definiciones de términos.

#### **3.1.2. Investigación de campo:**

Se efectuará investigación de campo cuando se realice la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, además dicha información que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Investigación exploratoria:**

Es aquella que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. La importancia radica en el uso de sus resultados para abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación. (Ron, 2012)

### **3.2.2. Investigación descriptiva:**

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Con este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Esta forma de investigación requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, con el fin de responder los cuestionamientos del objeto que se investiga. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga. (Ron, 2012).

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población que se investigará para la realización de este trabajo de titulación será el gerente, personal del departamento de crédito y los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Se realizará una entrevista al gerente y se aplicará una encuesta dirigida al departamento de crédito que se encuentra integrado por el jefe de crédito, y cinco asesores de crédito es decir un total de seis personas y se aplicará otra encuesta diferenciada a los socios de la cooperativa (72055 personas), por lo cual hay la necesidad de determinar una muestra, obteniendo un resultado de 138 personas a aplicar la encuesta.

#### **Universo**

El universo en esta investigación serán 72055 socios, 6 empleados del departamento de crédito y una entrevista dirigida al gerente que tendrán encuestas diferenciadas, la muestra se calculará únicamente del número de socios.

#### **Determinación de la muestra**

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

En donde:

N = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (95%)

P = Probabilidad de ocurrencia 0.90

Q = Probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0.90 = 0.10$

N = Población 72055

E = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1) * 72055}{(1.96)^2 (0.9)(0.1) + 72055(0.05)^2}$$

$$n = 138 \text{ Encuestas}$$

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Métodos**

##### **3.4.1.1. Método inductivo- deductivo:**

Es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales es decir este esquema la ciencia se inicia con observaciones individuales, a partir de las cuales se plantean generalizaciones cuyo contenido rebasa el de los hechos inicialmente observados. (Ron, 2012)

##### **3.4.1.2. Método analítico- sistemático:**

Este método de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos., este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se

puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ron, 2012)

### **3.4.2. Técnicas**

Para la obtención de datos es necesario de la aplicación de las siguientes técnicas:

#### **3.4.2.1. Encuestas**

Se realizarán dos encuestas con el objetivo de obtener datos e información importante de los funcionarios del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, y de los socios.

#### **3.4.2.2. Entrevista**

Se utilizará la técnica de la entrevista, la cual estará dirigida al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ya que es el representante legal de la misma y es la persona idónea para obtener datos oficiales que serán de vital importancia en la investigación.

#### **3.4.2.3. Observación**

Se aplicará esta técnica de observación para poder captar la realidad de los hechos de la cooperativa, mediante la observación directa de los procedimientos crediticios que los asesores de crédito llevan a cabo dentro de la misma.

### **3.4.3. Instrumentos**

En esta investigación se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Guía de observación
- Tecnología
- Internet

### **3.5. RESULTADOS**

#### **3.5.1. Interpretación de datos de la encuesta.**

Encuesta dirigida al personal del departamento de cobranzas y otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar

## PREGUNTA N° 1

¿Considera usted importante la aplicación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

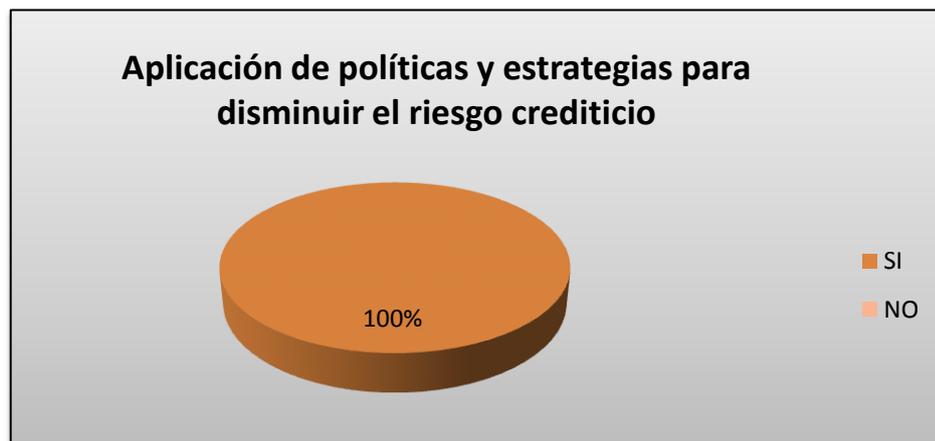
**Tabla 1: Aplicación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 1: Aplicación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

### Interpretación

Según la encuesta aplicada el 100% respondieron que es importante la aplicación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la cooperativa.

### Análisis:

Es necesaria la implementación de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de esta forma se podrá disminuir cartera vencida recuperando el dinero a tiempo, de tal manera que se brinde una mejor atención a los socios logrando satisfacer sus necesidades al momento de otorgar un crédito.

## PREGUNTA N° 2

¿Cada que tiempo cree usted que los asesores de crédito deben reunirse con los socios en asamblea general para informar sobre el cumplimiento de los clientes?

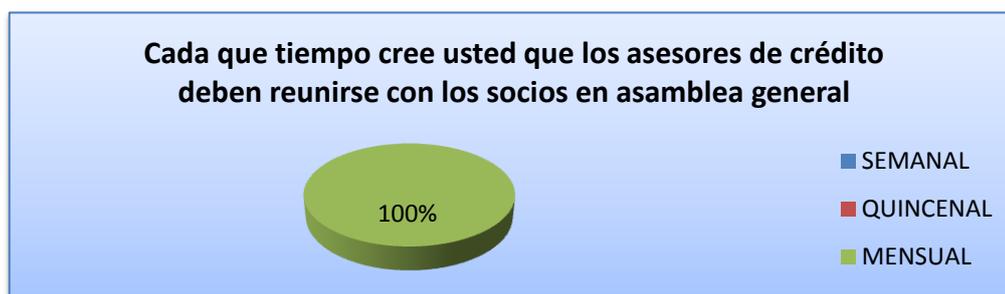
**Tabla 2: Cada que tiempo cree usted que los asesores deben reunirse con los socios en asamblea general**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANTAL	0	0%
QUINCENAL	0	0%
MENSUAL	6	100%
OTROS	0	0%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 2: Cada que tiempo cree usted que los asesores de crédito deben reunirse con los socios en asamblea general**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

## Interpretación

Según la encuesta aplicada determina que el 100% que los asesores de crédito deben reunirse mensualmente para informar a los socios en asamblea general sobre el cumplimiento de los clientes.

## Análisis

El 100% contestaron que deben reunirse mensualmente siendo muy necesaria la comunicación con los socios de la cooperativa, para poder informar el comportamiento de pago de los clientes, para ello se debe establecer cronogramas de reuniones y analizar causas que presentan los clientes

### PREGUNTA N° 3

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

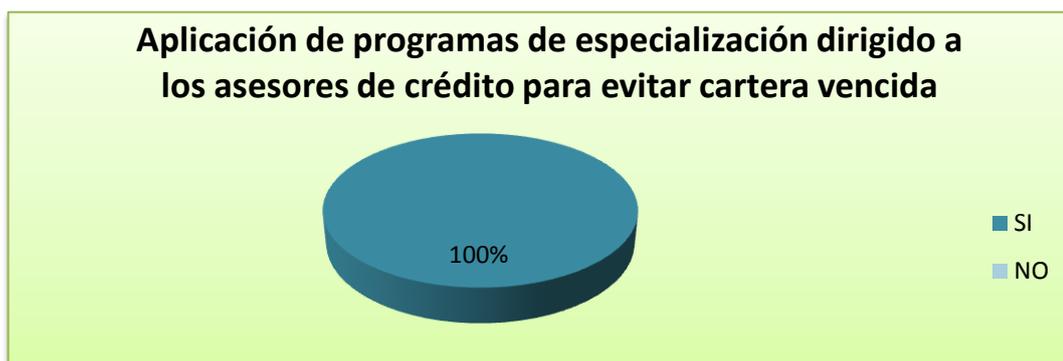
**Tabla 3: Aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito para evitar cartera vencida**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 3: Aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito para evitar cartera vencida**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

### Interpretación

El total de personas encuestadas respondieron que si es necesaria la aplicación de programas de especialización dirigido al personal del departamento de crédito.

### Análisis

El 100% de los encuestados piensa que la cooperativa debe aplicar programas de especialización dirigido a los asesores de crédito, para que contribuyan a disminuir cartera vencida; permitiendo gestionar de mejor manera la concesión de créditos el mismo que dará como resultado la eficiencia y eficacia de la cooperativa y de esta forma se disminuirá el riesgo crediticio.

#### PREGUNTA N° 4

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

**Tabla 4: Producto crediticio que más solicitan los socios**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito de consumo	0	0%
Crédito de vivienda	0	0%
Microcrédito	6	100%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 4: Producto crediticio que más solicitan los clientes**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

#### Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los encuestados respondieron que el producto que más solicitan los socios es el microcrédito.

#### Análisis

Al hacer el análisis de los resultados se determina que el microcrédito es el producto crediticio más solicitado por los clientes en la cooperativa, puesto que este tipo de crédito ayuda a poder ejecutar emprendimientos.

## PREGUNTA N° 5

¿Cuál de los siguientes productos crediticios considera usted que es el más difícil de recuperar en la cooperativa?

**Tabla 5: Producto crediticio más difícil de recuperar**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Credimóvil	0	0%
Crediroles	0	0%
Microcrédito	6	100%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 5: Producto crediticio más difícil de recuperar**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los encuestados respondieron que el producto que más difícil de recuperar es microcrédito.

### Análisis

Al hacer el análisis de los resultados se determina que el microcrédito es el más difícil de recuperar puesto que el microcrédito es de mayor riesgo.

**PREGUNTA N° 6:** ¿Cree usted que dar seguimiento al crédito otorgado ayudará a mejorar los niveles de eficiencia?

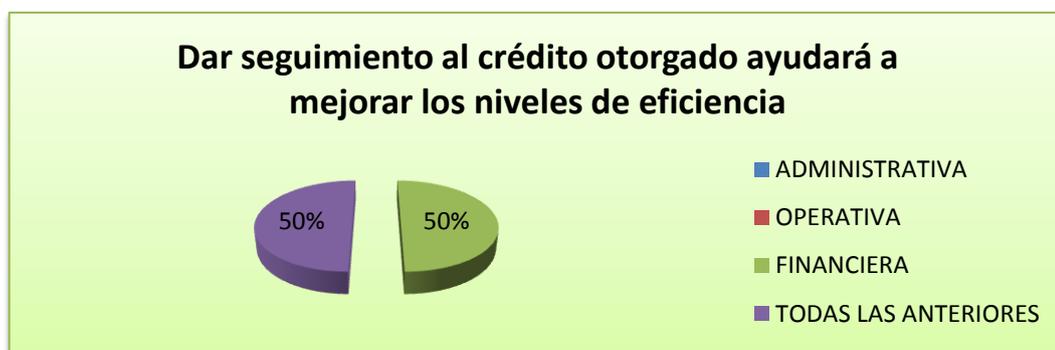
**Tabla 6: Dar seguimiento al crédito ayudará a mejorar los niveles de eficiencia**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVA	0	0%
OPERATIVA	0	0%
FINANCIERA	3	50%
TODAS LAS ANTERIORES	3	50%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 6: Dar seguimiento al crédito ayudará a mejorar los niveles de eficiencia**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

### Interpretación

Según la encuesta aplicada se determina que 50% manifiesta que dar seguimiento al crédito otorgado mejorará los niveles de eficiencia financiera mientras que el otro 50%, manifiesta que dando un seguimiento al crédito se mejorará los niveles de eficiencia operativa, administrativa y financiera.

### Análisis

Es decir que el 50% contestaron que dando un seguimiento correcto al crédito otorgado se mejoraría los niveles de eficiencia financiera puesto que se encaja directamente con las operaciones que realiza la cooperativa, mientras que el otro 50% coincide que no solo se mejorará el nivel de eficiencia financiera sino también los niveles de eficiencia operativa y administrativa.

## PREGUNTA N° 7

¿Cuál cree usted que es la causa para que los socios incumplan sus pagos de créditos?

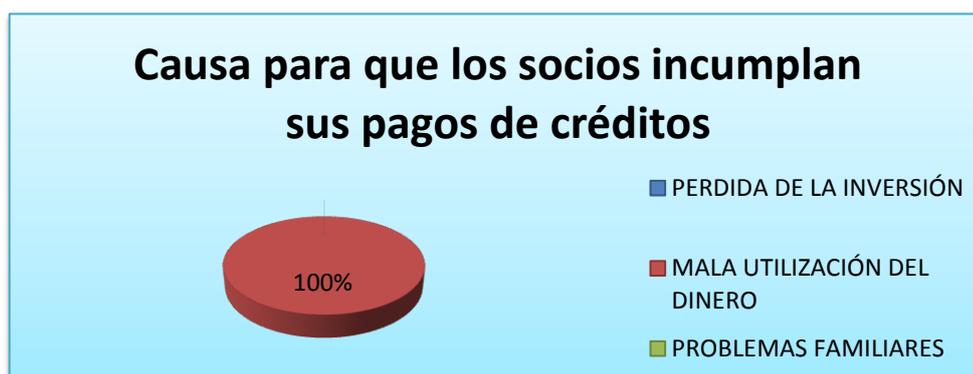
**Tabla 7: Causas para que los socios incumplan sus pagos de créditos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERDIDA DE LA INVERSIÓN	0	0%
MALA UTILIZACIÓN DEL DINERO	6	100%
PROBLEMAS FAMILIARES	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	6	100%

**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**Gráfico 7: Causas para que los socios incumplan sus pagos de créditos**



**Fuente:** Personal del departamento de crédito.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

### Interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 100% de los encuestados dicen que los socios incumplen su pago por la mala utilización del dinero.

### Análisis

De acuerdo a la interpretación la mala utilización del dinero es la principal causa para que los clientes incumplan con sus pagos, esto se debe a que no existe un seguimiento adecuado luego de otorgar el crédito.

## PREGUNTA N°8

¿A su criterio qué aspectos considera que debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas?

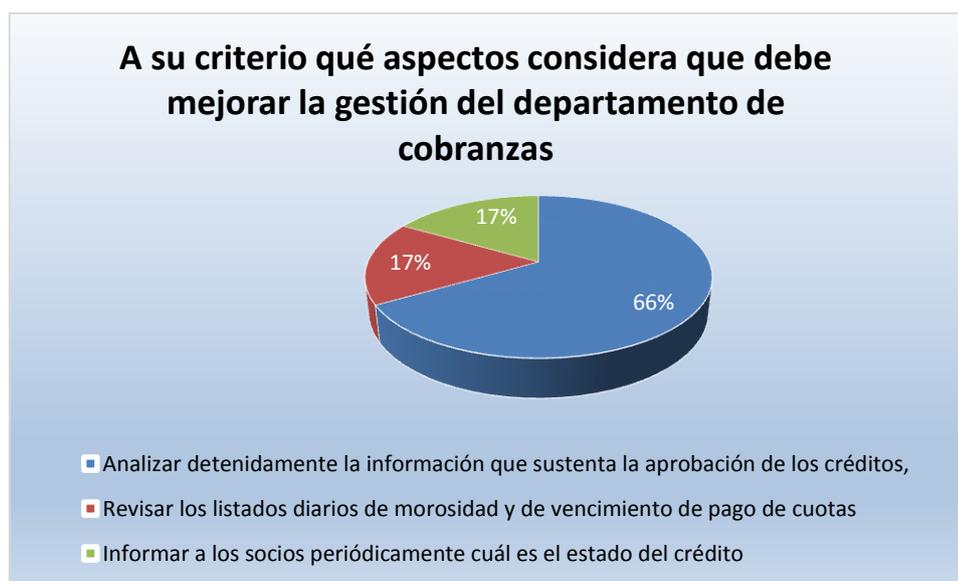
**Tabla 8: A su criterio qué aspectos considera que debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Analizar detenidamente la información que sustenta la aprobación de los créditos	4	66 %
Revisar los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas	1	17 %
Informar a los socios periódicamente cuál es el estado del crédito	1	17 %
TOTAL	6	100%

Fuente: Personal del departamento de crédito.

Elaborado por: Carlos Ramos

**Gráfico 8: A su criterio qué aspectos considera que debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas**



Fuente: Personal del departamento de crédito.

Elaborado por: Carlos Ramos

**Interpretación:** Según la encuesta aplicada se determina que 66% de las personas encuestadas manifiestan que para mejorar la gestión del departamento de cobranzas se debería analizar detenidamente la información que sustenta la aprobación de los créditos, mientras que el 17% manifiesta que se debe revisar los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas y el 17% restante indica que se debería informar a los socios periódicamente cuál es el estado del crédito.

**Análisis:** Respecto a esta pregunta los funcionarios del departamento de crédito de la Cooperativa indican que se debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas se debe analizar detenidamente la información que sustenta la aprobación de los créditos, que se debe revisar los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas y por último se debería informar a los socios periódicamente cuál es el estado del crédito

### **3.5.2. Interpretación de datos de la entrevista.**

Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar

#### **Análisis:**

Luego de haber realizado la entrevista se puede mencionar lo siguiente:

Se logró determinar que en la administración del Gerente dentro de la Cooperativa no se ha realizado ningún tipo de políticas y estrategias para minimizar el riesgo crediticio, que a través del diseño de políticas y estrategias enfocadas a disminuir el riesgo crediticio se podría mejorar niveles de eficiencia operativa, administrativa y financiera, así como también se mejoraría el desempeño de los colaboradores de la cooperativa pues al momento los empleados no tiene definida claramente la misión, visión y objetivos, también se pudo establecer que se necesita un análisis técnico del crédito y un mejor control con respecto al cumplimiento de requisitos del mismo a fin de disminuir la morosidad en los socios.

### **3.5.3. Interpretación de datos de la encuesta dirigida a los socios.**

El objetivo de la presente encuesta es Recopilar información de los socios acerca de sus necesidades para las cuales se requiere el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda”, del Cantón San José de Chimbo.

## PREGUNTA N° 1

¿Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa?

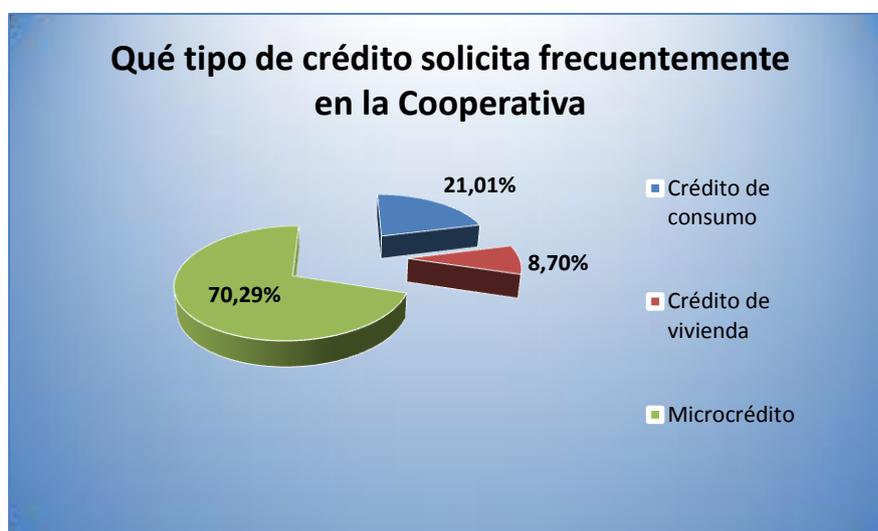
**Tabla 9: Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito de consumo	29	21,01%
Crédito de vivienda	12	8,70%
Microcrédito	97	70,29%
TOTAL	138	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

**Gráfico 9: Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

### Interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 70,29 % de los socios solicitan frecuentemente los microcréditos, el 21,01 % solicitan los créditos de consumo y el 8,70% solicitan créditos de vivienda.

### Análisis

De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede concluir que el producto más solicitado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda” es el microcrédito ya sea por la cantidad solicitada, por las tasas de interés o por las cuotas de cobro.

## PREGUNTA N° 2

¿Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera?

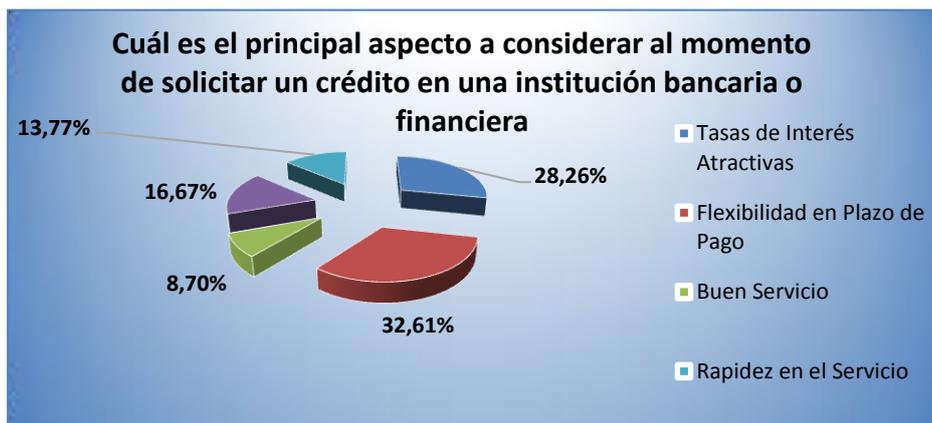
**Tabla 10: Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tasas de Interés Atractivas	39	28,26%
Flexibilidad en Plazo de Pago	45	32,61%
Buen Servicio	12	8,70%
Institución Reconocida	23	16,67%
Rapidez en el Servicio	19	13,77%
TOTAL	138	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

**Gráfico 10: Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

**Interpretación:** Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 32,61% de los encuestados consideran que el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito es la Flexibilidad en Plazo de Pago, seguido por un 28,26% por las tasas de interés, 16,67% por la institución reconocida, un 13,77% ha mencionado por la rapidez en el servicio y un 8,70% mencionó por el buen servicio.

**Análisis :** De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede determinar que el principal aspecto que los socios consideran al momento de solicitar un crédito es la Flexibilidad en Plazo de Pago y las tasas de interés esto se debe a que con estos factores la economía familiar no se verá afectada.

### PREGUNTA N° 3

¿Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico?

**Tabla 11: Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	138	100,00%
TOTAL	138	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

**Gráfico 11: Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

### Interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 100% de los encuestados dicen no haber recibido alguna promoción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda” vía correo electrónico.

### Análisis

De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda” no realiza promociones de sus productos mediante la utilización del correo electrónico.

#### PREGUNTA N° 4

¿En qué forma le gustaría pagar su préstamo?

**Tabla 12: En qué forma le gustaría pagar su préstamo**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	125	90,58%
Semanal	8	5,80%
Diaria	5	3,62%
TOTAL	138	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Carlos Ramos.

**Gráfico 12: En qué forma le gustaría pagar su préstamo**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Carlos Ramos.

#### Interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 90,58% le gustaría pagar su préstamo de forma mensual, el 5,80% menciona que preferiría pagar semanalmente y un 3,62% preferiría que el cobro sea diario.

#### Análisis

De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede concluir que en general la preferencia de pago de las cuotas de los créditos es mensual, esto se debe a que los salarios que perciben los socios por lo general se hacen de forma mensual.

## PREGUNTA N° 5

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

**Tabla 13: Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	83,33%
NO	23	16,67%
TOTAL	138	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Carlos Ramos.

**Gráfico 13: Le gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Carlos Ramos.

## Interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 83,33% de los encuestados dicen si les gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa y apenas un 16,67% ha mencionado que no les gustaría que le visite un promotor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda”.

## Análisis

De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede determinar que los socios tienen una buena aceptación sobre la visita de un promotor de la cooperativa, para que conozca cuál es su condición de vida y de esta manera se les haga un mejor análisis de su capacidad de pago.

## PREGUNTA N° 6

¿Cuáles cree usted que son los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito?

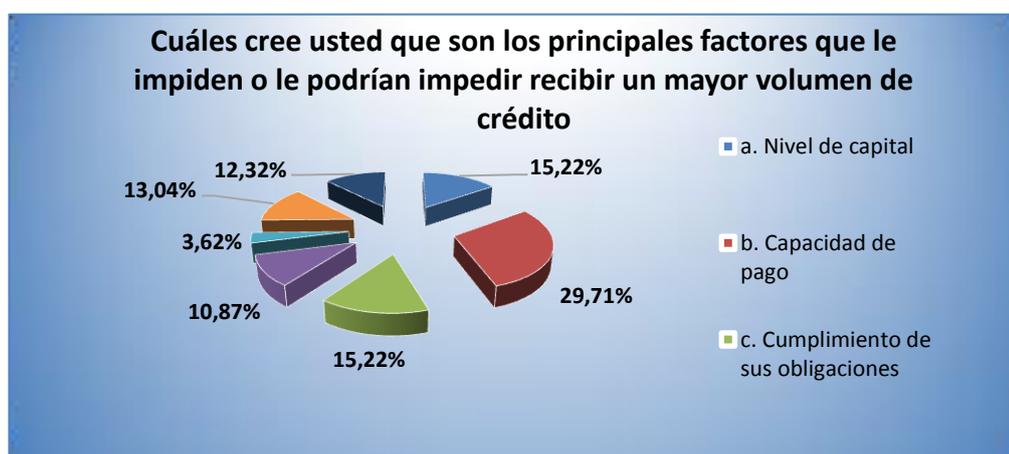
**Tabla 14: Cuáles cree usted que son los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Nivel de capital	21	15,22%
b. Capacidad de pago	41	29,71%
c. Cumplimiento de sus obligaciones	21	15,22%
d. Actividad económica	15	10,87%
e. Reestructuración de préstamos anteriores	5	3,62%
f. Inestabilidad laboral	18	13,04%
g. Escasez de proyectos	17	12,32%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

**Gráfico 14: Cuáles cree usted que son los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carlos Ramos.

### Interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo conocer que entre los principales factores que le impiden a los socios recibir un mayor volumen de crédito, con un el 29,71% es la capacidad de pago, con un 15,22% se encuentra el nivel de capital y el cumplimiento de sus obligaciones, el 13,04% la inestabilidad laboral, el 12,32% la escasez de proyectos.

## **Análisis**

De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede determinar que el principal factor para recibir un mayor volumen de crédito es la capacidad de pago producto de la inestabilidad laboral entre otros.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

En consideración a las preguntas 1, 3, 6, 7 y 8 de la encuesta dirigida al personal del departamento de crédito de la cooperativa, permitieron conocer el criterio del personal respecto a lo que se debería mejorar para disminuir el riesgo crediticio.

Así como la opinión sobre la aplicación de programas de especialización dirigido a los asesores de crédito para de esta forma gestionar y asesorar de mejor manera los créditos evitando cartera vencida y finalmente permitió conocer las causas del incumplimiento de los pagos de créditos por parte de los socios permitiendo ratificar la idea a defender.

También de acuerdo a las preguntas 1, 2, 3, 6 de la entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa se logró conocer que no se ha realizado ningún tipo de políticas y estrategias para minimizar el riesgo crediticio.

Y a través del diseño de políticas y estrategias enfocadas a disminuir el riesgo crediticio se podría mejorar niveles de eficiencia operativa, administrativa y financiera, así como también se mejoraría el desempeño de los colaboradores de la cooperativa.

También se pudo establecer que se necesita un análisis técnico del crédito y un mejor control con respecto al cumplimiento de requisitos del mismo a fin de disminuir la morosidad en los socios.

Y de acuerdo a las preguntas 5, 6, y 7 de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda”, se determinó que a los socios les gustaría recibir la visita de un promotor de la cooperativa para conocer cuál es su condición de vida y hacer un análisis de su capacidad de pago, también se conoció los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito y las causas para el incumplimiento en el pago de sus créditos

Finalmente se puede afirmar que el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda”, permitirá mejorar los niveles de eficiencia administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa de este modo podemos decir que la idea inicial sobre el supuesto del trabajo de titulación se ha cumplido.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

DISEÑO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., DEL CANTÓN SAN JOSÉ DE CHIMBO, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2016-2017.

#### **4.1.1. Introducción**

El crédito juega un papel importante en la cooperativa, a través de éste, la administración cumple con uno de los objetivos que es de satisfacer las necesidades legítimas de los socios que requieren este servicio; además, permite potenciar el crecimiento de los sectores que intervienen en la microeconomía, que cuenta con el apoyo de las instituciones bancarias, mutualistas, fundaciones, las cooperativas, etc., entre ellas la Cooperativa “San José Ltda.”, cuya misión y visión se concentran en proporcionar una alternativa eficaz para el desarrollo social y económico de los sectores productivos, a través de servicios financieros y cooperativos competitivos, en el contexto de un modelo administrativo eficiente y solidario, propiciando el crecimiento social y económico de sus socios, Por lo tanto la administración del crédito es una función fundamental .

#### **4.1.2. Objetivo General de la propuesta**

Diseñar políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón San José de Chimbo, provincia de Bolívar, periodo 2016-2017

#### **4.1.3. Objetivos específicos de la propuesta**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., mediante el análisis financiero.

- Estructurar los procedimientos que integran políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa.
- Elaborar un manual de funciones para el personal de créditos y cobranzas de la Cooperativa.
- Elaborar las políticas de cobro para el departamento de créditos y cobranzas.
- Elaborar un manual de procedimientos para mejorar el sistema de cobranzas y otorgamiento de créditos en la Cooperativa.
- Elaborar un plan de capacitación para el departamento de crédito de la Cooperativa.

#### **4.1.4. Ámbito de aplicación**

Las normas, procedimientos, políticas y estrategias se encaminarán a todas las actividades y funciones del área crédito y cobranzas, los mismos que ayudarán a disminuir el riesgo crediticio así como a delimitar con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidades que corresponda a cada funcionario de crédito, en cada uno de los niveles, a fin de evitar la fuga de responsabilidades, maximizar la eficiencia en el desempeño de cada oficial de crédito y jefe de unidad.

#### **4.1.5. Referencias legales**

La cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Se encuentra ubicada en la provincia de Bolívar, en el cantón San José de Chimbo, y es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

El diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda integra elementos significativos como:

- Situación actual y diagnóstico general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda
- Manual de funciones propuesto para el personal de cobranzas y otorgamiento de créditos.
- Propuesta para clasificación y lineamientos para cada tipo de producto crediticio
- Propuesta para el procedimiento para el otorgamiento de créditos (Flujo grama)

- Propuesta para políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio
- Propuesta para la creación de procedimiento de cobranzas (Flujo gram)
- Análisis Financiero
- Razones Financieras
- Plan de Capacitación

#### **4.2.1. Situación Actual y Diagnóstico general de la Cooperativa de Ahorro y San José Ltda.**

##### **4.2.1.1. La Cooperativa**

En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos.

A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSE LTDA” es una entidad Financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de Enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito.

La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as. La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una Cooperativa con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las Micro finanzas integradas.

#### **4.2.1.2. Actividad que realiza la Cooperativa**

El principal negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” es la intermediación financiera a través de la concesión de préstamos que están orientados a mejorar el nivel socio-económico de los socios, la captación de los dineros del público, ya sea como depósitos a plazo fijo a la vista quien, a cambio recibirá el interés por un determinado tiempo, generar confianza a través de sus operaciones crediticias rentables y transparentes, permite que la institución se cree una imagen de liquidez y solvencia, que contribuye a un crecimiento sostenido de la misma; para la cooperativa, esto se traduce en un adecuado manejo de la liquidez, que garantice la tranquilidad de sus socios.

El ahorro sistemático permitirá al ahorrista prever el futuro, cubrir ciertas necesidades financiar proyectos como el incrementar el negocio, ampliar su vivienda, adquisición de vehículo, educación, etc.

#### **4.2.1.3. Misión y Visión Institucional**

##### **Misión**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que promueve el desarrollo económico de nuestros socios y clientes, a través de productos y servicios innovadores con responsabilidad social.

##### **Visión**

Para 2019 alcanzaremos una calificación de riesgo A+, con mejoramiento continuo en los procesos de negocios.

#### **4.2.1.4. Valores**

- Autoayuda
- Equidad de género
- Honradez
- Eficiencia
- Compañerismo
- Solidaridad
- Eficiencia
- Sinceridad

Motivados por los valores citados y contando con un equipo comprometido con fundamentos cooperativistas, Coac San José contribuye a un Ecuador más justo, aportando al desarrollo integral de su grupo meta, mediante la mejora de las condiciones socioeconómicas de las personas de bajos recursos económicos a través de la expansión sostenible de la oferta de servicios financieros y micro financieros adecuados y eficientes.

#### **4.2.1.5. Objetivos estratégicos**

1. Crecer en los activos a 2019 al menos en el 36%
2. Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activo.
3. Mantener un patrimonio técnico no menor al 15%
4. Mantener el indicador financiero del grado de absorción menor al 85%
5. Lograr indicadores financieros de alto desempeño
6. Repotenciar los productos de colocación y captación
7. Incrementar el nivel transaccional de la cooperativa
8. Lograr un nivel de satisfacción de los socios al menos el 80%
9. Implementar una administración basada en procesos
10. Actualizar la infraestructura tecnológica a nivel de hardware.
11. Readecuar periódicamente la normativa interna.
12. Adquirir el core financiero fitbank.
13. Mejorar la estructura organizacional y posicional.

14. Potencializar al personal del área de negocios.
15. Fortalecer las acciones de responsabilidad social.
16. Fortalecer el gobierno corporativo.
17. Fortalecer el clima laboral al menos al 85%.

#### **4.2.1.6. Análisis situacional del departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa San José Ltda. A través de un FODA.**

El objetivo de realizar el ANÁLISIS FODA, es realizar un diagnóstico del departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa San José Ltda. Para definir su situación actual. Esta es una técnica utilizada para analizar las fortalezas y debilidades del departamento de crédito y cobranzas, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

Para ello a continuación se realiza el análisis FODA donde podemos darnos cuenta que tenemos, y que nos hace falta, seguidamente de las oportunidades que se nos presenta y las amenazas de la misma.

**Fortalezas:** aquellos elementos positivos que la Cooperativa y el departamento de crédito y cobranzas ya posee y que constituye recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

**Debilidades:** Aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene, y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

**Oportunidades:** Son elementos o factores del ambiente que contribuyen con la Cooperativa en la ejecución de sus objetivos.

**Amenazas:** Son elementos o factores del ambiente que perjudican al departamento de crédito y cobranzas en la ejecución de sus objetivos.

A continuación se realiza el análisis FODA, de la COAC San José Ltda.

**Tabla 15: Análisis FODA de la COAC San José Ltda.**

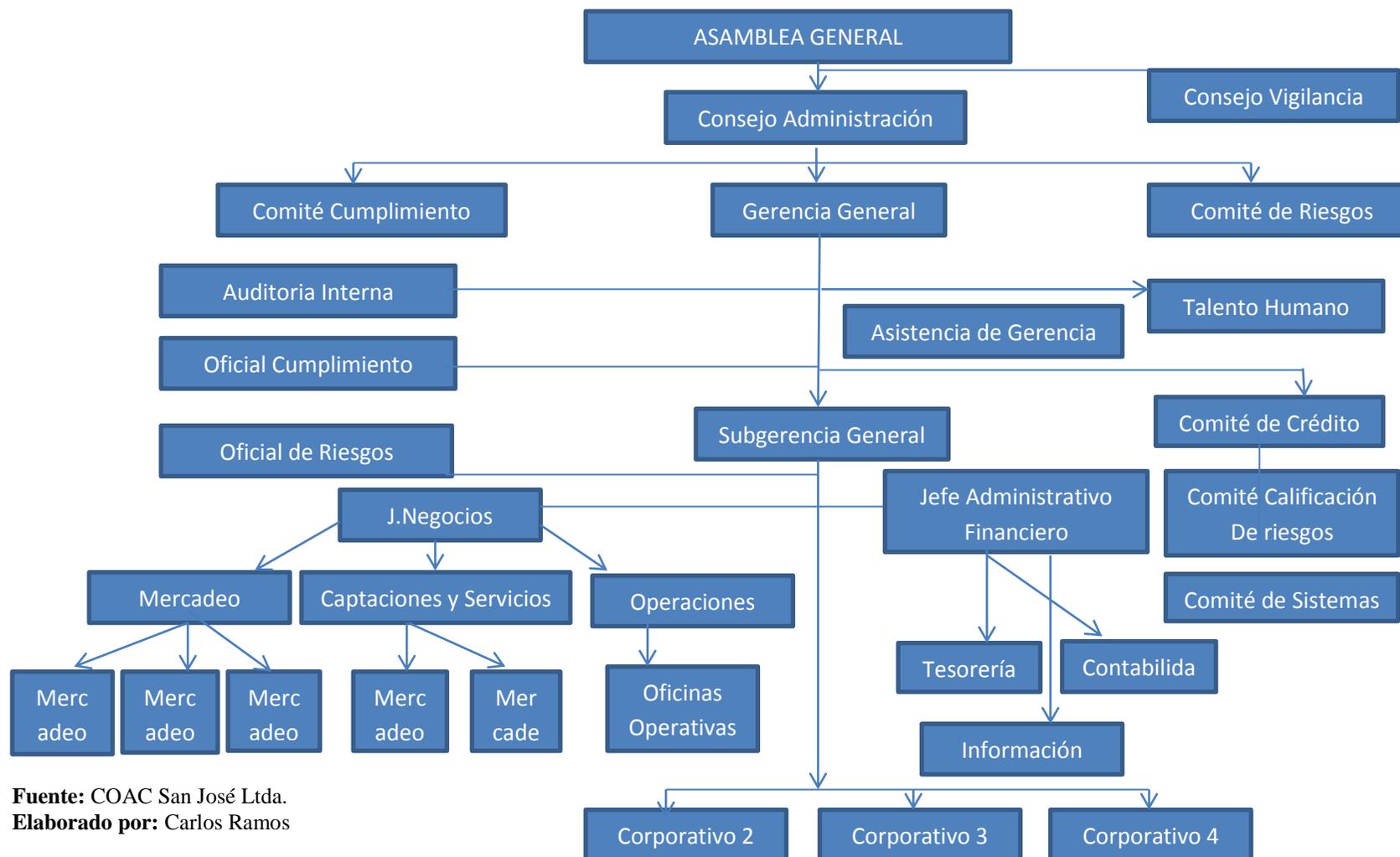
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confiabilidad y Credibilidad de los socios.</li> <li>2. Atención personalizada.</li> <li>3. Visión social, apoyo al sector rural.</li> <li>4. Agilidad en la concesión de préstamos.</li> <li>5. Ubicación geográfica estratégica de la matriz.</li> <li>6. Ampliar la cobertura de acción a otros sectores de la comunidad.</li> <li>7. Nuevas líneas de crédito.</li> <li>8. Nuevos servicios financieros y no financieros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captaciones de inversiones de parte del sector rural de la región.</li> <li>2. Acceso al mercado local (agencias).</li> <li>3. Zona Geográfica altamente productiva</li> <li>4. Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de personal especializado que realice el análisis crediticio correcto.</li> <li>2. Falta de un programa de capacitación para los Colaboradores de crédito.</li> <li>3. Falta de un programa de incentivos en la colocación y recuperación del crédito.</li> <li>4. No cuenta con un manual de créditos y cobranzas.</li> <li>5. Falta de seguimiento y control de las operaciones de crédito por parte del Consejo de Vigilancia.</li> <li>6. Poca aplicabilidad de la LOEPS</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desinterés del estado en aplicar políticas claras.</li> <li>2. Competencia desleal por parte del sistema cooperativo de la región.</li> <li>3. Crisis económica y política del país.</li> <li>4. No aplicar las recomendaciones o seguimiento a las políticas crediticias.</li> <li>5. Desastres Naturales.</li> <li>6. Falta de cultura cooperativista de la población</li> </ol>

**Fuente:** COAC San José Ltda.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

**4.2.1.7. Estructura organizacional actual de la Cooperativa de ahorro y Crédito “San José Ltda.”**

**Gráfico 15: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**Fuente:** COAC San José Ltda.  
**Elaborado por:** Carlos Ramos

#### **4.2.2. Manual de funciones propuesto para el personal de cobranzas y otorgamiento de créditos.**

El manual orgánico funcional de la cooperativa que a continuación se presenta, describe el propósito general del puesto y actividades relacionadas con el desempeño dentro de la unidad de crédito y cobranzas para una adecuada gestión organizacional e identifica la autoridad y responsabilidades a nivel de funcionarios.

##### **4.2.2.1. Perfil y funciones del jefe de crédito**

###### **a) Propósito general:**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar el cumplimiento eficaz y oportuno de las operaciones de crédito, las políticas y la misión de la empresa a fin de satisfacer los requerimientos de sus clientes externos e internos.

###### **b) Funciones**

- Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo del departamento de cobranzas y otorgamiento de créditos, y presenta a la gerencia general, para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Mejorar los servicios de cobranzas y otorgamiento de créditos, evalúa y propone la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Cumplir y hacer cumplir a los oficiales de crédito, políticas, reglamentos de créditos, manual de crédito y las que emita el Consejo de Administración, Gerencia General y organismos de control.
- Revisar los requisitos de la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del oficial de crédito, previo a elevar su opinión de rechazo o aprobación de crédito en los montos establecidos en el reglamento vigente o envía al gerente o comité de crédito si las circunstancias lo requieran.
- Participar con derecho a voz y voto en el Comité de Crédito.

- Analizar y recomendar a sus subordinados la reprogramación de los créditos en los casos particulares que tenga dificultad de recuperación en las condiciones iniciales otorgadas.
- Analizar y preparar los reportes estadísticos sobre el otorgamiento del crédito, cuadros de morosidad, y demás complementarios, que considere necesario para la evaluación del servicio de crédito.
- Desarrollar e implementar estrategias para evitar riesgos crediticios, avaluando y asegurando la recuperación del crédito concedido, e informar periódicamente a la Gerencia General sobre el movimiento de la cartera.
- Investigar y analizar las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar la competitividad institucional.
- Coordinar con el asesor legal para iniciar la cobranza judicial, y efectuar el seguimiento correspondiente, presentando el informe respectivo a Gerencia General para su evaluación.
- Preparar, revisar y supervisar la información que se reporta periódicamente al Buró de información crediticia y otros organismos de control, del área inherente a su trabajo.
- Coordinar con los oficiales de crédito la recuperación de los créditos en mora.
- Coordinar con los oficiales de créditos la verificación domiciliaria y notificación terrena.

**c) Características del puesto:**

- Reportar al Gerente General y Consejo de Administración.
- Capacidad de mando, liderazgo, negociación, análisis, iniciativa, toma de decisiones, ética, honestidad, confiabilidad, responsabilidad, excelentes relaciones personales, trabajo bajo presión y sociabilidad.
- Conocimiento en atenciónal cliente, administración de crédito y cobranzas, riesgo del crédito, riesgo de mercado, recuperación de cartera, análisis y evaluación del crédito, elaboración de informes técnicos, cálculo financiero, disposiciones de instituciones de control, manejo de tecnología.

**d) Relaciones funcionales**

- INTERNAS: Oficiales de crédito, gerente general, consejo de administración.
- EXTERNAS: clientes y Abogado Externo

**e) Requisitos mínimos**

- Título profesional en Administración de Empresas, Finanzas acorde a la finalidad de la cooperativa
- Experiencia de 1 a 2 años en actividades similares

**4.2.2.2. Perfil y funciones del oficial de crédito**

**a) Propósito general:**

Mantener una cartera sana en los créditos orientados a diferentes líneas de crédito, a través de la aplicación de métodos de análisis, evaluación, administración y seguimiento de créditos, los mismos que estarán adecuados a las características de cada sector, que contribuyan en la satisfacción de los requerimientos de los asociados y en concordancia a las normas, reglamentos, políticas y procedimientos vigentes en la cooperativa.

**b) Funciones:**

- Evaluar, calificar y aprobar las solicitudes de crédito confrontando información, analizando financieramente y proyectando el impacto del crédito en los diferentes tipos de crédito a financiar y así determinar la capacidad de pago del solicitante, de acuerdo al cupo asignado.
- Evaluar las garantías ofrecidas en respaldo del crédito, siempre a conveniencia de la cooperativa.
- Mantener un seguimiento permanente de los créditos en las etapas pre y post otorgamiento.
- Administrar la cartera de crédito bajo su responsabilidad, manteniendo un ordenado archivo de los expedientes de crédito.
- Informar y asesorar a los solicitantes sobre los diferentes tipos de crédito que dispone la cooperativa.

- Receptar y administrar las solicitudes de crédito presentadas a la cooperativa y revisar la carpeta de crédito del socio, a fin que cuente con toda la información de respaldo exigida y cumpla con los reglamentos y políticas crediticias vigentes en la institución.
- Será responsable directo del proceso de crédito, desde su otorgamiento, por lo tanto debe realizar una supervisión y control para la buena colocación del crédito.
- Emitir su opinión técnica, calificar las solicitudes de crédito presentadas y trasladar su informe al jefe de crédito y cobranzas.
- Implementar sistemas apropiados para controlar la documentación sobre los préstamos bajo su administración y responsabilidad.
- Preparar reportes sobre la situación de la cartera bajo su administración y presentar al Jefe de crédito y cobranzas.
- Coordinar y colaborar con quien sea responsable de la recuperación de la cartera a su administración.
- Verificar telefónica y personalmente los datos de clientes para la inspección, así como el análisis del negocio.

**c) Características del puesto:**

- El titular reporta al jefe de cobranzas y cobranzas
- Es responsable por la adecuada verificación, estudio y evaluación de las solicitudes de crédito.
- Es responsable por los expedientes y documentación de los créditos bajo su administración demás formatos utilizados en el proceso de crédito.
- Es responsable por el tratamiento confidencial de la información que maneja tanto a nivel individual de solicitudes de crédito como general.
- Es responsable del correcto llenado de los pagarés, legalización de firmas y su entrega diaria al jefe de crédito.
- Recuperación de la cartera, análisis y evaluación del crédito, elaboración de informes técnicos, calculo financiero, disposiciones de instituciones de control, manejo de tecnología.

**d) Relaciones funcionales:**

- INTERNAS: Contabilidad, Sistemas, Tesorería, Auditoría Externa.
- EXTERNAS: Público en general.

**e) Requisitos mínimos:**

- Estudios superiores en Banca y Finanzas, Administración de Empresas o afines.
- Experiencia no indispensable

**4.2.3. Propuesta para clasificación y lineamientos para cada tipo de producto crediticio**

Los créditos que la Cooperativa “San José” Ltda. Se otorgan y se agrupan conforme a la actividad y perfil de los socios, por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; en las siguientes categorías:

- Créditos de Consumo
- Créditos para la Vivienda
- Micro créditos

**a) Créditos de Consumo**

Se entiende por créditos de consumo, a los otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo, adquisición de vehículos de uso privado o pago de obligaciones y servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

Las características de esta clase de créditos son:

- La fuente de repago proviene principalmente de la remuneración, salario o renta fija periódica del deudor.

Orientados a:

- Nivelar el presupuesto familiar.
- La compra de muebles, vestuario y/o artefactos del hogar.
- Adquisición de vehículo de uso privado.
- Financiar gastos de salud, estudios, vacaciones u otros.

#### **b) Créditos para la vivienda**

Para que una operación de crédito sea considerada como “crédito de vivienda” requiere cumplir con los siguientes parámetros:

- Que sean otorgados a personas naturales.
- Que sirvan para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia.
- Que se encuentren amparados con garantía hipotecaria.
- Que su fuente de pago esté representada por sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios, entendiéndose por rentas los ingresos permanentes durante la vigencia del crédito, entre los cuales están los contratos de arrendamiento, pensiones jubilares y otros que se deriven de derechos permanente y estables que posea el beneficiario del crédito.
- Que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.
- Amparados con garantía hipotecaria.

#### **c) Microcréditos**

Es todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades adecuadamente verificados por la cooperativa.

Contempla también las operaciones dirigidas a financiar necesidades de consumo de personas naturales que mantienen como principal fuente de pago los ingresos generados por el negocio.

Las características de esta clase de créditos son:

- Están dirigidos al fortalecimiento de la actividad productiva en pequeña escala de las personas naturales o jurídicas de los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, industria y manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades.
- Orientados a solventar las diversas necesidades financieras empresariales como requerimientos para adquisición de materia prima, productos para la comercialización, insumos, mantenimiento de equipos y maquinas, gastos operativos, etc. (microcrédito capital de trabajo).
- Orientados a financiar proyectos de inversión, ampliaciones y adecuaciones, adquisición de maquinaria, equipos o en general activos fijos para la empresa (microcrédito inversión).
- La fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva, de servicios o comercial, determinada a través del análisis del flujo de la unidad familiar en su conjunto.

Se otorgarán hasta un máximo de 1.000.00 dólares, a un plazo máximo de 6 meses, previo al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Ser socio de la Cooperativa.
- Depositar el encaje inicial del 5x1.
- Copia Xerox de cédula de identidad y papeleta de votación del solicitante.
- Presentar un garante.
- Copia de pago (predio urbano, luz o agua) del solicitante y garante.
- Original de título de propiedad de un artículo o artefacto y/o escritura pública o contrato de compra y venta de un bien inmueble o mueble) como prenda.
- Llenar la solicitud de crédito.

#### 4.2.3.1. Interés por Mora

La tasa de interés de mora, se calculará sobre el saldo de capital impago, a partir del primer día siguiente de vencida una cuota. Y será el 1.1% veces la tasa de interés.

Para calcular el interés por mora se lo realizará de la siguiente manera: La tasa de interés más el interés mora se multiplica por el valor del capital impago se divide para 360 días y este valor se multiplica por los días vencidos.

#### 4.2.3.2. Encaje

El encaje constituye el saldo compensatorio que el socio debe mantener para la obtención del crédito.

Está conformado por los saldos que el socio tenga en aportaciones y/o en depósitos de ahorro.

El encaje deberá permanecer inamovible hasta la cancelación de la totalidad del crédito. La relación porcentual de encaje-préstamo se establece en la Plantilla de Crédito.

#### 4.2.3.3. Documentación mínima que deben contener los expedientes de crédito

	TIPOS DE CRÉDITO			
	Consumo	Vivienda	MICROCRÉDITO	
			Individual	Grupal
<b>INFORMACION GENERAL</b>				
Fotocopia de Cédula de Identidad	X	X	X	X
Foto copia de cédula de identidad deudor y garantes (conyugue a color)	X		X	X
Foto tamaño carné a color del deudor	X	X	X	X
Fotocopia del RUC			Opcional	
Fotocopia de recibos de último pago de agua, luz, o teléfono	X	X	X	
Referencias Comerciales	Opcional	X	Opcional	Opcional
Referencias Bancarias	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Referencias Personales	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
Fotocopia de títulos de propiedad/Impuesto Predial de bienes declarados	X	X	X	
Certificado de ingresos, rol de pagos (remuneraciones, rentas fijas)	X	X	Opcional	
Acuerdo de constitución del grupo solidario				X

**Fuente:** COAC San José Ltda. (Página web)

#### 4.2.3.4. Montos y plazos de los tipos de crédito que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

PLAZOS		CONSUMO	
Hasta	20000	1	años
Hasta	10000	4	años
Hasta	6000	3	años
Hasta	4000	24	meses
Hasta	1500	18	meses

Actividades de Consumo

PLAZOS		MICROCRÉDITOS	
Hasta	20000	1	Años
Hasta	10000	4	Años
Hasta	6000	3	Años
Hasta	4000	24	Meses
Hasta	1500	18	Meses

Actividades productivas.

PLAZOS		VIVIENDA	
Hasta	40.000,00	15	Años Plazo
Hasta	30.000,00	12	Años Plazo
Hasta	10000,00	4	Años Plazo
Crédito con bono vivienda		Hasta 3 Años	

Fuente: COAC San José Ltda. (Página web)

#### 4.2.4. Propuesta para el procedimiento para el otorgamiento de créditos (Flujo grama)

El proceso del trámite de crédito comprende, todos los pasos que deberán darse en la administración de la cartera, iniciando desde la entrevista del socio hasta la recuperación del crédito; en este marco, se propone seguir las siguientes etapas:

##### 4.2.4.1. Entrevista al Socio.

El socio se acercará al Asesor de Créditos y Cobranzas para plantear sus necesidades para lo cual el Asesor podrá conocer la información necesaria que le permita

recomendar con certeza la mejor alternativa de financiamiento que satisfaga las aspiraciones del socio y los requerimientos de seguridad y rentabilidad de la Cooperativa.

#### **4.2.4.2. Solicitud de Crédito.**

Mediante este documento se formaliza la solicitud de un crédito en forma escrita y con la firma del solicitante, codeudores y/ o garantes.

Deberá indicar al menos: las condiciones del crédito (monto, tasa de interés, plazo tipo de garantía, forma de pago entre otros.)

La información declarada en este formulario, debe estar respaldada por la documentación que presenta el solicitante y/o garantes con el fin de validar esta información.

#### **4.2.4.3. Inspección y Evaluación de los Solicitantes.**

Aquí se determina las condiciones Socio-Económicas- Financieras del solicitante y su unidad familiar para el otorgamiento del crédito y su capacidad de pago para cumplir con su obligación.

Se debe dar absoluta importancia al nivel de endeudamiento que el cliente o solicitante tiene en ese momento.

El resultado de la inspección y evaluación de los solicitantes sirven para determinar la capacidad de pago y evaluar aspectos cualitativos que nos permitan hacer un buen análisis para minimizar los riesgos.

#### **4.2.4.4. Análisis Crediticio.**

Se aplica una metodología de acuerdo al tipo de producto que ofrezca la institución.

Dependiendo del grado de desarrollo y riesgo de la actividad se debe profundizar en la evaluación, lo que permite realizar un análisis adecuado al tamaño estacionalidad y

complejidad del negocio. También se debe considerar el grado de complejidad del análisis (mayor información, estados financieros, etc.) esto deberá estar de acuerdo al monto que se otorgará como crédito.

Esta etapa no es sino evaluar la información proporcionada por el solicitante aplicando el buen juicio y prudencia, para determinar la solvencia económica y poder tomar una decisión adecuada para su recomendación o aprobación.

Al mismo tiempo se debe interpretar como objetividad la constancia de la solicitud de crédito de la entrevista personal y del perfil crediticio presentado.

Dentro del análisis crediticio se deberán considerar parámetros como:

#### **4.2.4.5. Capacidad Empresarial**

Toda empresa debe tener la capacidad, no solo de crearse sino de mantenerse en el tiempo y de generar satisfactorias utilidades, este es el objetivo que todas pretenden alcanzar y para ello deben crear no solo las condiciones de los bienes o servicios para ofertar sino que también deben hacerse sólidas en su estructura financiera, que será lo que le indicará como distribuir sus recursos y finalmente los resultados que le permitirán o no continuar compitiendo en el mercado.

La capacidad empresarial nos indica los elementos básicos en el proceso financiero para sacar adelante a una empresa, con los niveles óptimos de rentabilidad, eficiencia y oportunidad. En todo el proceso financiero intervienen los factores de evaluación, unos elementos de formulación, unas funciones empresariales definidas, unos campos clásicos que nos llevarán a tomar las mejores decisiones económicas, administrativas y financieras y de esta manera lograr el cumplimiento de toda meta propuesta que es la de alcanzar los objetivos, como máximo compromiso de la alta gerencia.

#### **4.2.4.6. Análisis Financiero**

Se deberá poner mucho énfasis en los indicadores financieros que reflejen el estado de tal o cual empresa o negocio para poder tomar una decisión acertada en la concesión del crédito.

Se pueden considerar los indicadores de acuerdo al tipo de producto y pueden ser indicadores de: Liquidez, Endeudamiento, Actividad y Rentabilidad de acuerdo al requerimiento.

#### **4.2.4.7. Estabilidad Familiar**

Es un aspecto cualitativo importante que se debe considerar en el análisis de un solicitante ya que nos ayudara a tomar una decisión correcta. Se deberán analizar aspectos como:

- Numero de dependientes
- Tiempo de residencia en un determinado lugar
- Estatus de vida
- Referencias personales tanto de vecinos como de proveedores.

#### **4.2.4.8. Moral de Pago**

Al analizar este aspecto es necesario conocer.

- Historial de crédito con el sistema financiero y comercial
- Historial de pago de cuentas de servicios básicos y otras deudas
- Observar problemas judiciales

La evaluación deberá estar complementada con el informe de verificación del solicitante y garantes. La comisión de crédito fijará la ponderación que asigna a cada una de las variables que sirven para evaluar el riesgo. El resultado de la evaluación determinará el riesgo de cada crédito los cuales pueden ser: Riesgo Normal, Riesgo Potencial, Deficiente, Dudoso Recaudo o Pérdida.

##### **a) El Riesgo es Normal (“A”)**

Cuando la capacidad de pago del prestatario es evidente, al momento de la evaluación no ofrezca dudas sobre el cobro de los intereses y del capital prestado, el prestatario ha cumplido con el cronograma de pagos de préstamos anteriores y que no esté en mora en otras operaciones.

Las personas cuya fuente de pago dependa de la generación de recursos de otras personas o empresa, no se podrá incluir dentro de esta categoría.

**b) Será considerado Riesgo Potencial (“B”)**

Aquellos prestatarios que hayan incurrido en mora de 31 y 90 días en sus obligaciones anteriores.

**c) Son considerados Créditos con Riesgo Deficiente (“C”)**

Aquellos cuyo prestatarios presenten fuertes debilidades financieras como son: la ejecución de las garantías se ven limitadas, demuestran información referencial adversa, han tenido sucesivas renovaciones o prórrogas, su morosidad está comprometida entre los tres y seis meses.

**d) Dudoso Recaudo (“D”)**

Pertencen a este categoría aquellos prestatarios que no alcanzan a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos.

Cuando las garantías ofrecidas solo sirven para recuperar una parte los valores adeudados. Cuando el crédito esté condicionado a ingresos producidos por otra empresa o terceras personas que afronten dificultades de pago o de otra índole grave.

**e) Son considerados como Pérdida (“E”)**

Aquellos préstamos cuyos prestatarios hayan sido declarados en quiebra o insolvencia, o cuyas garantías o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor en relación al monto solicitado.

**4.2.4.9. Verificación en el Buró de Crédito**

La verificación de la información será mediante el buró de crédito, se realizará con el sistema que se opera en la cooperativa [www.creditreport.ec](http://www.creditreport.ec)

En el caso de registrar C, D, E el solicitante, la solicitud presentada será rechazada, de igual forma se actuará si se registra C, D, E con la garantía presentada siendo para el caso, el cambio del garante.

#### **4.2.4.10. Verificación telefónica**

Se comprobará y se validará telefónicamente toda la información personal del solicitante, cónyuge y garantes a través de las referencias telefónicas tanto domiciliaria como laboral a fin de comprobar la veracidad de la información presentada.

#### **4.2.4.11. Verificación terrena**

Toda la información contenida en la solicitud de crédito se comprobará, por parte del asesor de crédito, el mismo que presentará un informe con las novedades existentes, donde detallará el lugar donde vive, las condiciones en que vive el solicitante y garantes, donde se origina la fuente de los ingresos económicos, el patrimonio que respalde al crédito solicitado.

#### **4.2.4.12. Determinación del Monto Recomendado**

En este se determinara de acuerdo a la capacidad de pago.

#### **4.2.4.13. Recomendación al Comité de Crédito**

Todas las operaciones de crédito deben ser sustentadas a través de una propuesta de crédito, como un informe escrito donde se incluirá aspectos relevantes del solicitante y de la evaluación, el mismo que remitirá al comité de crédito.

#### **4.2.4.14. Resolución de Créditos**

La instancia de aprobación es la que hace la evaluación previa de riesgo para los créditos y es además quien toma la decisión de entregar o negar el crédito.

#### **4.2.4.15. Acreditación y Desembolso**

En esta instancia concluye el proceso del análisis crediticio y se efectiviza la solicitud del cliente. Es decir abonarán en su cuenta el dinero entregado como crédito previo la formalización de documentos que sustentan el mismo.

#### **4.2.4.16. Custodio, y responsable de los documentos del crédito**

Con el propósito de llevar un adecuado ordenamiento y control de los créditos que concede la cooperativa a sus socios, se instituye la carpeta de crédito, la cual será custodiada por el funcionario de crédito y responsable por el expediente de cada socio prestamista; la carpeta contendrá secuencialmente la siguiente información.

- a. Solicitud de crédito
- b. Copias de la cedula de identidad, del socio y conyugue
- c. Copia del RUC, en caso de ser comerciante
- d. Ultimo recibo de pago de servicios básicos (agua, luz o teléfono)
- e. Verificación de información en el buró de crédito
- f. Informe de inspección domiciliaria y/o del negocio en caso de requerirlo
- g. Certificado que acredite sus ingresos
- h. Copias de documentos que acrediten la propiedad del titular
- i. Garantía hipotecaria (certificados de gravamen actualizado en renovaciones)
- j. Informe del avaluó ofrecido en garantía
- k. Resolución del comité de crédito
- l. Formalización o desembolso
- m. Copia del pagare
- n. Informe de visitas y/o comunicaciones de seguimiento del crédito

#### **4.2.4.17. Del garante - Aval personal**

- a. Información personal del garante
- b. Copias de cédula de identidad y papeleta de votación actualizada del o los avales
- c. Copia del RUC
- d. Pago de servicio básico (agua, luz o teléfono)

- e. Certificado que acredite sus ingresos
- f. Copias de documentos que acrediten propiedades

La información requerida de la carpeta, será permanentemente actualizada por el funcionario de crédito, por las gestiones que se realicen en la vigencia del crédito y/o cuando el socio solicita un nuevo crédito.

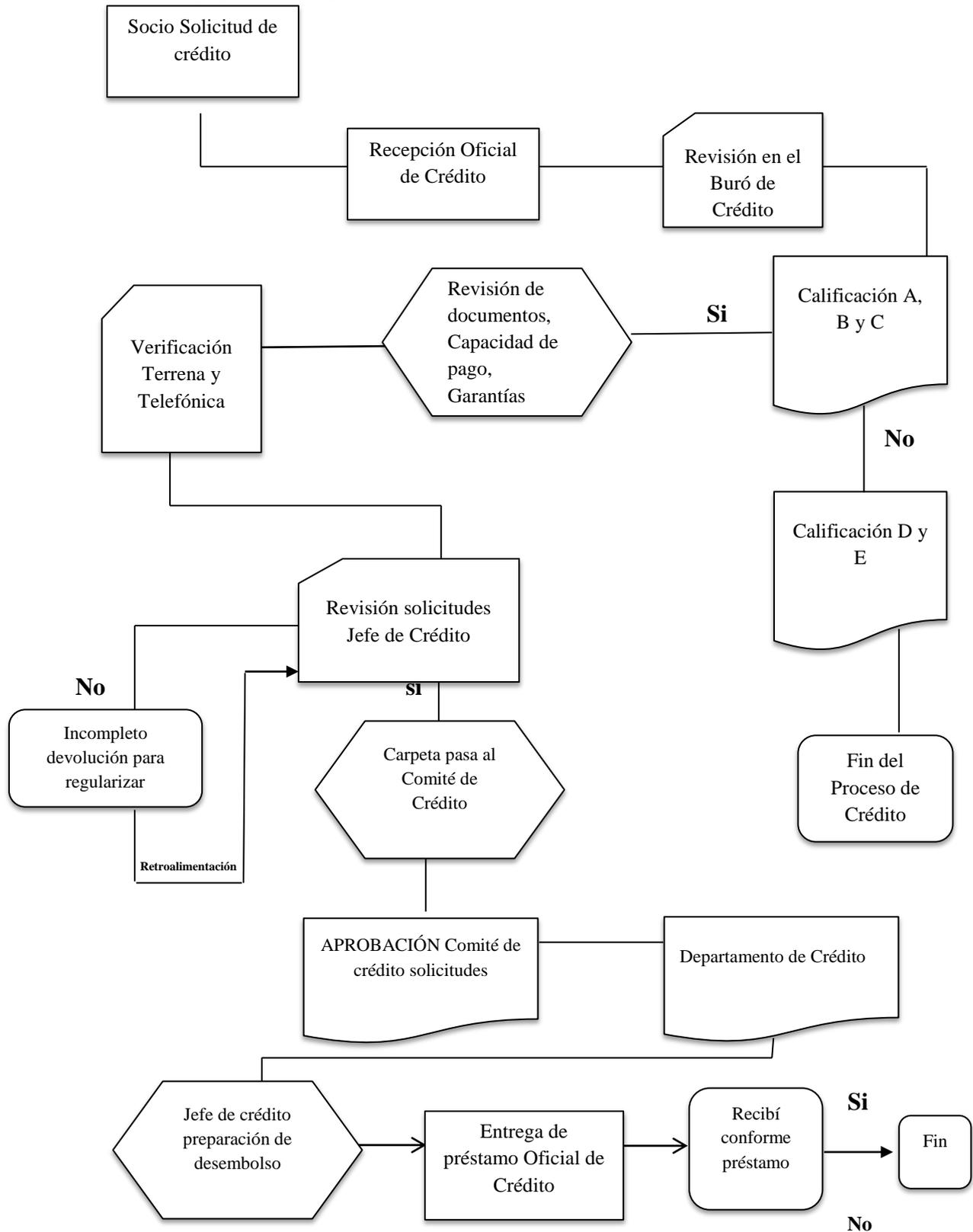
#### **4.2.4.18. Seguimiento**

Es importante la supervisión y monitoreo por parte del encargado del préstamo para lograr minimizar el riesgo de las operaciones ya que nos permite tomar medidas preventivas ante cualquier situación sospechosa.

#### **4.2.4.19. Recuperación**

Las gestiones de recuperación se deben realizar a partir del primer día que un crédito entra en vencido a fin de mantener una cartera sana y evitar las provisiones por créditos morosos.

**4.2.4.20. Flujograma del proceso de crédito propuesto:**



Elaborado por: Carlos Ramos

#### **4.2.5. Propuesta para políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio**

Las políticas generales de cobro es la combinación de procedimientos que se llevan a cabo incluyendo técnicas de cobranza desde muy generales hasta más específicas, la definición de una política dependerá del valor de dinero dedicado al procedimiento de cobro. Debido a la falta de inclusión de las políticas de cobranza, se sugiere se consideren las siguientes políticas que permita el desarrollo de una mejor gestión en el proceso de cobranza, con la finalidad de reducir situaciones poco favorables por la falta de estas y así evitar un perjuicio para la cooperativa. Con lo anteriormente mencionado, sugerimos a continuación de manera detallada políticas que permitan un mejor control para el proceso de cobranza con el que cuenta la cooperativa.

##### **4.2.5.1. Política de recuperación y cobranza preventiva**

- Análisis de capacidad de pago
- Garantías: Se analizará la capacidad de pago del solicitante y de las garantías que se puedan constituir a favor de la cooperativa, como principal condición que auxilie a la prevención de cartera vencida.
- Montos
- Plazos: para determinar los plazos, montos, y demás variables en relación a la mora y cobro, serán desarrollados por medio de metodologías razonables en formatos viables y autorizados para su aplicación.
- Técnicas de contacto: el proceso de cobranza se desarrollara a través de:
  - ✓ Llamada telefónica,
  - ✓ Envío de comunicaciones escritas,
  - ✓ Mensajes a celular,
  - ✓ Correo electrónico,
  - ✓ Visitas personalizadas,
  - ✓ Entre otros,

Tomando en cuenta los siguientes casos:

- ✓ Socios que regularmente se atrasan.

- ✓ Socios que por su situación económica incumplen con la cuota o pago del crédito.
- ✓ Socios irresponsables.
  
- Horarios Atención: El proceso de cobranza se lo realizara de lunes a viernes en horarios normales de oficina, adicionalmente los días sábados de 8:30 a 12:30 incluyendo feriados, ampliando los horarios en quincena y cierre de mes con dos horas adicionales a los horarios anteriormente mencionados.
- La cooperativa conformará equipos de cobranza que permitan el seguimiento y cobro de cartera vencida, considerando el área geográfica y el tiempo en mora.

#### **4.2.5.2. Política en la etapa de crédito en mora**

- El trámite legal para créditos vencidos iniciará a partir del día 61 de vencimiento del crédito, aplicado a cualquier tipo de crédito que maneje la cooperativa
- Si el caso permite la liquidación de la deuda de cartera morosa, se aplicará al socio (deudor) gastos por recuperación que correspondan, como siguen:
  - ✓ Gastos judiciales de cobranza.
  - ✓ Intereses de mora.
  - ✓ Intereses vencidos.
  - ✓ Gastos por prima de seguros.

Según sea el caso, si el socio no acredite los valores por prima de seguros, calculada en la cuota mensual, este valor se acumulará para el cobro del dividendo inmediato futuro.

Los gastos de gestión en la cobranza serán aplicados a socios en los que exista un proceso de gestión de cobro y/o recaudación, mismos que son imputables al dividendo inmediato a pagar.

#### **4.2.5.3. Estrategias para reducir el riesgo crediticio a través de la Elaboración de indicadores.**

Es importante tener en cuenta que es muy difícil mejorar lo que no se puede medir, y es en base a esta premisa que se considera fundamental implantar una serie de indicadores

que permitan medir tanto la gestión como la recuperación de cartera y la concesión de la misma.

**Tabla 16: Indicadores de gestión para el área de crédito**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Nivel de aprobación de créditos</b>	$\frac{\text{número de solicitudes aprobadas}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
<b>Nivel de aprobación de créditos</b>	$\frac{\text{número de días de aprobación}}{\text{número de días estimados de aprobación}}$
<b>Nivel de aprobación de créditos</b>	$\frac{\text{número de solicitudes negadas}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
<b>Nivel de cumplimiento colocación de crédito</b>	$\frac{\text{total de cartera colocada mensual}}{\text{total de cartera presupuestada}}$
<b>Nivel de negación de créditos</b>	$\frac{\text{número de solicitudes negadas}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
<b>Nivel de gestión oficial de crédito</b>	$\frac{\text{número de solicitudes sin proceso}}{\text{número de solicitudes ingresadas}}$
<b>Crecimiento de cartera</b>	$\frac{\text{saldo final de cartera} - \text{saldo inicial de cartera}}{\text{saldo inicial de cartera}}$
<b>Promedio atención de crédito horas trabajadas</b>	$\frac{\text{número de solicitudes ingresadas}}{\text{total de horas trabajadas en el mes}}$

**Fuente:** Estupiñan Gaitán, R -O., (2006).” Análisis Financiero y de Gestión”, 2da Edición, Bogotá, Edit. Ecoe  
**Elaborado por:** Carlos Ramos

- a) **Nivel de aprobación de créditos:** permite medir al usuario la eficiencia del responsable en la aprobación de créditos por aprobación de solicitudes confrontando el número de solicitudes ingresadas o receptadas por el departamento de créditos y cobranzas.
- b) **Nivel de negación de créditos:** permite medir al usuario el incumplimiento de algún requisito por parte del socio que no permite la aprobación de los créditos.

- c) **Nivel de cumplimiento colocación de cartera:** indicador que permite determinar cuánto se ha cumplido en forma proporcional y vertical, de los valores que se han presupuestado inicialmente.
- d) **Crecimiento de cartera:** indicador que permite al usuario verificar el porcentaje de crecimiento que ha tenido la cooperativa en un periodo determinado.
- e) **Promedio atención de crédito horas trabajadas:** indicador elaborado para medir la eficiencia del responsable del área de crédito en la recepción de solicitudes.

**Tabla 17: Indicadores de gestión para el área de cobranza**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Recuperación preventiva de créditos por socios</b>	$\frac{\text{número de socios al día en los pagos}}{\text{número de notificaciones preventivas al socio}}$
<b>Monto recuperado</b>	$\text{saldo inicial de cartera vencida} \\ - \text{saldo final de cartera vencida}$
<b>Cumplimiento de operaciones de crédito</b>	$\frac{\text{monto recuperado mensual}}{\text{total de cartera vencida presupuestada}}$
<b>Créditos por comenzar juicio</b>	$\text{total de créditos vencidos} - \text{total de créditos (-61 días)}$

**Fuente:** Estupiñan Gaitán, R -O., (2006).” Análisis Financiero y de Gestión”,2da Edición, Bogotá, Edit. Ecoe  
**Elaborado por:** Carlos Ramos

- a) **Recuperación preventiva de créditos por socio:** indicador que permite identificar en forma proporcional el cumplimiento de los socios en sus obligaciones para con la cooperativa, una vez sido notificados preventivamente.i
- b) **Monto recuperado:** indicador que permite identificar en valores absolutos la variación de la cartera recuperada entre un periodo a otro.

- c) **Cumplimiento de operaciones de crédito:** indicador que permite analizar en forma vertical, cuanto corresponde en proporción a los valores realmente recuperados y confrontarlos con lo que la cooperativa ha presupuestado.
- d) **Créditos por comenzar juicio:** indicador que permite segregar la totalidad de créditos vencidos y determinar el número de créditos que pasan a un proceso judicial.

#### **4.2.6. Propuesta para la creación de procedimiento de cobranzas (Flujo grama)**

##### **4.2.6.1. Control y manejo de la cartera de crédito**

La cobranza es una función administrativa y también financiera, es administrativa porque su ejercicio queda enmarcado dentro de una estructura organizacional que funciona en base a políticas y procedimientos. Es financiera porque su objetivo central, su materia prima y producto terminado es la suma del dinero invertida en cuentas por cobrar y que debe retornar a la cooperativa dentro de los términos estipulados.

Es muy importante que el oficial de crédito haga un adecuado ordenamiento de su portafolio de prestatarios y realice visitas y/o utilice otros medios de comunicación periódica con los deudores; debe preverse resultados eficaces en cuanto a mantener una cartera sana y productiva. Cuando se trate de créditos orientados a las actividades productivas, el seguimiento y control deberá ser más puntual; es decir, acudir al centro de actividades del socio a fin de comprobar el uso del crédito y de ser posible, asesorarlo financieramente; el propósito es comprometer más al socio con la cooperativa y lograr un buen comportamiento crediticio; es decir evitar se ponga en mora.

##### **4.2.6.2. Procedimiento de cobranzas**

El eventual incumplimiento por parte del socio prestatario siempre estará latente, cualquiera que sea el grado de tecnicismo al que se haya llegado en la administración del crédito.

Por esta razón los compromisos contraídos con la cooperativa, serán requeridos para sus regularización y/o replanteo de las obligaciones; de no tener éxito, se procederá con la acción judicial y ejecución de las garantías, hasta recuperar el crédito, más sus intereses y gastos ocasionados, cabe mencionar que debemos ganar ante nuestros socios la reputación de tener procedimientos de cobranza eficiente y firmes.

- Todos los días el oficial de crédito tendrá una lista de socios morosos al ingresar al sistema para la gestión de cobro.
- Dependiendo de los días de vencimiento se enviará al notificador y en el caso de carteras vencidas de más de 90 días se realizará un cronograma de visitas por parte del oficial de crédito.
- El listado para la cobranza del socio moroso por parte del oficial de crédito o notificador consta de los siguientes datos; capital vencido, interés normal, mora, recargos por el retraso. Esta información puede ser visualizada en el sistema o impresa para el envío de la gestión terrena.
- Al momento en que una cuenta vencida ingresa al sistema de cobranzas automáticamente se genera los recargos por retraso y bloquea los fondos disponibles tanto del deudor como del garante(s), además el garante no podrá realizar ninguna operación de crédito.
- Las notificaciones se enviarán de acuerdo al número de días de retraso en el pago ya sea este al deudor o garante(s).
- El compromiso de pago por parte del socio, será informado e ingresado al sistema para su control y espera.
- Al no existir respuesta alguna de la obligación vencida por parte del deudor a los constantes requerimientos de pago, y cuando el garante mantiene una cuenta activa ya sea de ahorros, depósito a plazo fijo, o a la vista serán transferidos para el pago parcial o total de la deuda solidaria, para el efecto se tomará en cuenta la autorización firmada por el garante al momento del desembolso del crédito.

El resultado de cada gestión ya sea esta telefónica o terrena se registrará en el sistema dentro del histórico de pagos del cliente moroso.

#### **4.2.6.3. Consideraciones del motivo del retraso en el pago**

- La mala interpretación de las condiciones del crédito por parte del deudor, lo que hace que este postergue sus pagos.
- Una deficiente administración del negocio del deudor, expone a una severa falta de liquidez e incluso puede conducirlo a la quiebra.
- Situaciones excepcionales que se producen en forma temporal en la posición financiera de los clientes que habitualmente cancelan dentro del plazo.
- Endeudamiento en exceso, por encima de la capacidad de pago real del cliente

Todas estas causas de atraso, pueden minimizarse si observamos rigurosamente los procedimientos establecidos dentro del marco de la política de cobranzas.

#### **4.2.6.4. Recuperación de la cartera en mora y judicial**

El éxito dentro de la recuperación de la cartera vencida dependerá del buen análisis crediticio realizado, es decir que todos los datos del socio, garante(s) fueron debidamente calificados y verificados, además deberá estar adjunta copias de documentos o títulos de propiedades de poseer bienes muebles o inmuebles, y de una gestión de cobranzas a tiempo.

#### **4.2.6.5. Seguimiento a las operaciones vencidas**

Se realizarán monitoreos a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, envío de mensajes, visitas a socios morosos con el fin de dar seguimiento a la cartera vencida y conseguir el pago, el mismo que deberá realizar el oficial de crédito conjuntamente con el Jefe de Crédito.

Con el fin de mantener una cartera productiva y minimizar los riesgos del no pago se fija las siguientes etapas de la cobranza.

#### **4.2.6.6. Recargos por cobranza**

Los gastos que ocasione el proceso de la recuperación de la obligación vencida ya sea estas las gestiones terrenas, pre-legal, será asumida por el cliente moroso. Este recargo se aplicará a las cuotas vencidas más los intereses normales y moros.

#### **4.2.6.7. Gestión cobranzas**

Las operaciones básicas de la cobranza pueden conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible en un activo disponible, a continuación se enumera los pasos de la gestión de cobranzas.

#### **4.2.6.8. Tele cobranzas**

Se notificará telefónicamente a partir del 2do hasta el 6to día de vencimiento de la cuota, con un recordatorio amable, el sistema realizará de forma automática un proceso al final del día, que consiste el paso de la cartera vigente a vencida, de todos los clientes que no han cancelado es así que al siguiente día se contará con una lista de socios con cuentas vencidas para la gestión de cobro.

#### **4.2.6.9. Gestión Terrena**

Se notificará a partir del 7mo día de vencimiento con un recordatorio solicitando el pago, para ello se enviará la notificación 01. Se notificará a partir de los 15 días de vencimiento de la cuota con la notificación 02. Se notificará a partir de los 30 días de vencimiento de la cuota con la notificación para el garante(s). Cada carta enviada ya sea al domicilio del solicitante o garante, contiene un talonario en el cual deberá registrar la firma de la persona que recibe, talonario que se adjuntará la carpeta del socio.

#### **4.2.6.10. Gestión Judicial**

A partir de los 90 días de vencimiento de la cuota, se exigirá el pago del crédito vencido vía judicial, solicitando medidas precautelarias a elección de la Cooperativa pudiendo optar en contra del garante o del solicitante. La acción judicial se iniciara con un objetivo claramente definido” garantizar la recuperación de las cuentas vencidas”. El resultado de esta gestión será conseguir que el pago de la deuda sea asumido por el Garante, embargar bienes del deudor o garante, recibir bienes como parte de pago.

Para ello se seguirá los siguientes procedimientos que deben observarse para la coordinación con la cobranza judicial.

- El oficial de Crédito y Cobranzas deberá seleccionar las cuentas cuyo trámite de cobranza, por los medios directos, no dio resultados positivos, lo que hace necesario iniciar acciones desde el departamento legal.
- Una vez identificadas las cuentas morosas, se prepara un informe resumido de cada una de ellas, y con el visto bueno del Jefe de Crédito se solicitará la autorización de la Gerencia General para proceder a dicho trámite.
- Obtenida las autorizaciones pertinentes, se deben sacar copias de toda la carpeta de los documentos requeridos y que son pruebas instrumentales de la deuda, adjuntando el pagaré original y archivando una copia en el file.

#### **4.2.6.11. Calificación de la cartera vigente y vencida y envío de la base al buró de crédito**

Todos los meses al 30 se realizará el proceso de la calificación de la cartera, validando cada operación de crédito de acuerdo a los siguientes parámetros:

Para ser considerado o calificado tipo “A” la cuota deberá registra un vencimiento no mayor a 15 días.

Con 16 hasta 30 días de vencimiento del pago la calificación obtenida será “ B “Si la cuota retrasada esta entre 31 y 60 días de vencimiento la calificación siguiente será “ C

“ esta calificación claramente es para las cuentas vencidas que presenten debilidades financieras fuertes, cuentas que hayan sido renovadas constantemente, hayan solicitado prorrogas frecuentes.

La siguiente calificación es “D “, cuando el rango de morosidad está ubicada desde los 61 hasta los 90 días en adelante, esta categoría se define también a aquellos socios que sus ingresos económicos son insuficientes, las garantías presentadas sirven para recuperar una parte del crédito vencido.

Y la última etapa del proceso de calificación, “E “considerada como un riesgo de pérdida están los pagos vencidos de más de 90 días en adelante. A continuación el siguiente cuadro de resumen de la calificación:

**Tabla 18: Calificación de la cartera vigente y vencida**

<b>Calificación</b>	<b>Días de vencimiento</b>	
A	1	15
B	16	30
C	31	60
D	61	90
E	91	Días en adelante

**Elaborado por:** Carlos Ramos

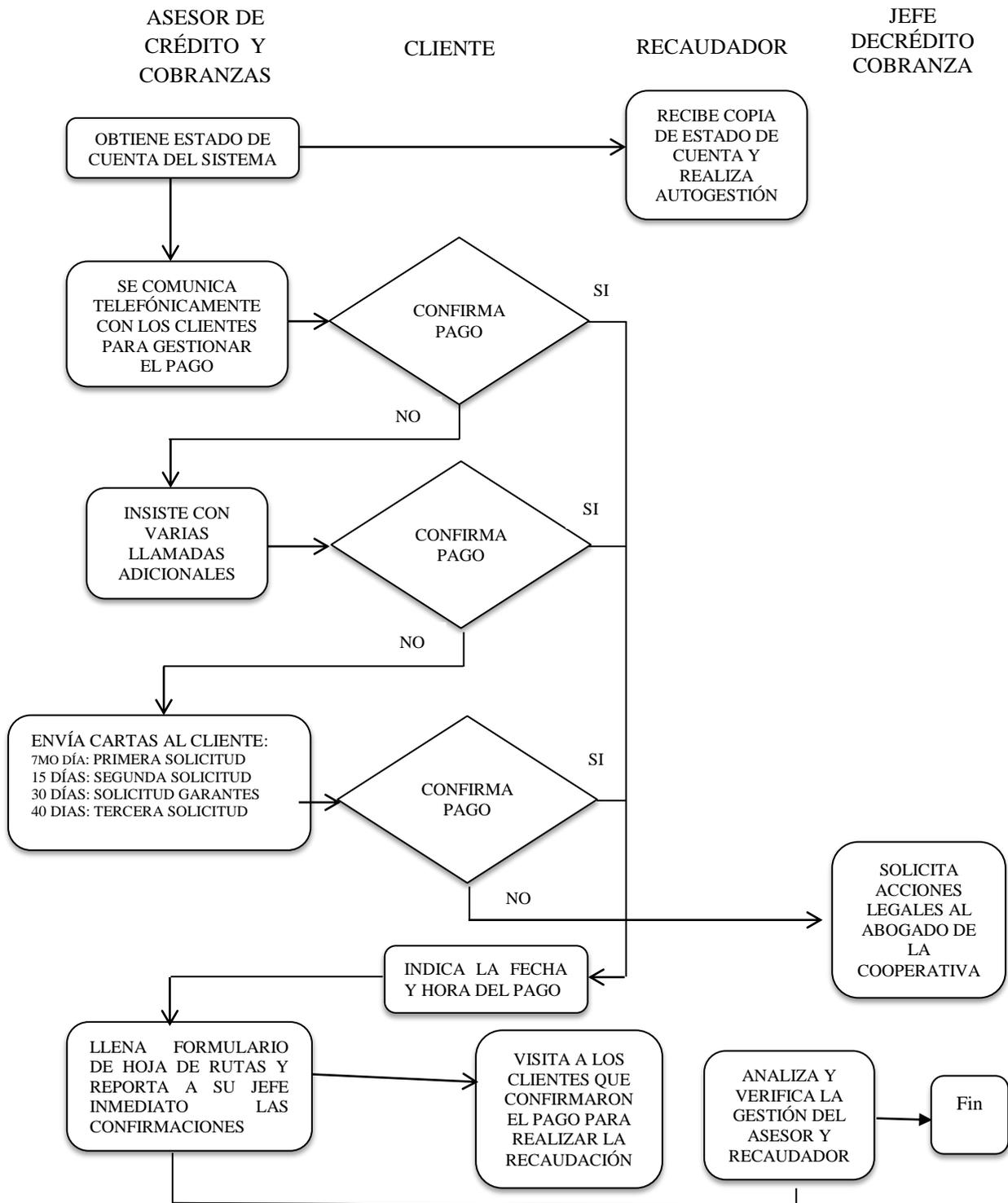
De esta manera se procederá a la calificación de los días de vencimiento mediante la aplicación de la anterior tabla.

#### **4.2.6.12.Integridad y confidencialidad de la información**

Todos los expedientes enunciados tienen el carácter de confidenciales. Por ningún motivo los expedientes podrán ser retirados del custodio, alguna excepción podrá presentarse cuando el Jefe de Crédito lo autorice con memorando firmado por la Gerencia General.

Los oficiales de crédito, jefes de crédito, abogado, tienen acceso a estos expedientes en sus respectivas jurisdicciones, debiendo declarar constancia del registro con su firma. Los oficiales de crédito serán los responsables de mantener actualizados los expedientes de los clientes asignados.

#### 4.2.6.13. Flujo Grama de Proceso de Cobranzas Propuesto



Elaborado por: Carlos Ramos

#### **4.2.7. Análisis Financiero**

Según Alegre, Luis, en su libro Fundamentos de Economía de la Empresa Perspectiva Funcional: “El análisis financiero tiene como objetivo buscar las condiciones de equilibrio financiero de la empresa y determinar la rentabilidad de los capitales invertidos”. Mediante este análisis se podrá determinar con exactitud las partidas de las cuentas que requieren de una mayor atención para una posterior toma de decisiones, con la finalidad de obtener mejores resultados financieros para la cooperativa. Para la presente investigación se empleará los estados financieros de los años 2015 y 2016.

##### **4.2.7.1. Análisis Horizontal**

Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro. Determinan cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado

##### **4.2.7.2. Análisis Vertical**

El análisis vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo Estado Financiero (puede ser un Balance General o un Estado de Pérdidas y Ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denominara cifra base. Se trata de un análisis estadístico, pues estudia la situación financiera en un momento determinado.

#### 4.2.7.3. Análisis horizontal y vertical del Balance General:

**Tabla 19: Análisis Horizontal y Vertical Balance General**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.						
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO						
(MILES DE DÓLARES)						
MES: DICIEMBRE DÍA: 31						
	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2015		2016		VALOR ABSOLUTO	%
<b>ACTIVO</b>	<b>102172.94</b>	<b>100.00%</b>	<b>121429.56</b>	<b>100.00%</b>	<b>19256.61</b>	<b>18.85%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>12148.18</b>	<b>11.89%</b>	<b>21888.85</b>	<b>18.03%</b>	<b>9740.67</b>	<b>80.18%</b>
Caja	1333.96	1.31%	1264.75	1.04%	-69.21	-5.19%
Efectivo	1332.81	1.30%	1263.60	1.04%	-69.21	-5.19%
Caja chica	1.15	0.00%	1.15	0.00%	0.00	0.00%
Bancos y otras instituciones financieras	10811.42	10.58%	20623.90	16.98%	9812.48	90.76%
Banco Central del Ecuador	2534.25	2.48%	2004.82	1.65%	-529.42	-20.89%
Bancos e instituciones financieras locales	5638.18	5.52%	12572.92	10.35%	6934.73	123.00%
Instituciones del sector financiero popular y solidario	2638.99	2.58%	6046.16	4.98%	3407.17	129.11%
Efectos de cobro inmediato	2.80	0.00%	0.20	0.00%	-2.60	-92.86%
Efectos de cobro inmediato	2.80	0.00%	0.20	0.00%	-2.60	-92.86%
<b>INVERSIONES</b>	<b>9857.12</b>	<b>9.65%</b>	<b>14349.49</b>	<b>11.82%</b>	<b>4492.37</b>	<b>45.57%</b>
Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	9953.06	9.74%	14349.49	11.82%	4396.43	44.17%
De 1 a 30 días sector privado	1125.63	1.10%	1126.58	0.93%	0.95	0.08%
De 31 a 90 días sector privado	305.07	0.30%	1445.29	1.19%	1140.22	373.76%
De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	3211.60	3.14%	5068.63	4.17%	1857.03	57.82%

De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	5310.77	5.20%	6709.00	5.53%	1398.23	26.33%
(Provisión para inversiones)	-95.94	-0.09%	0.00	0.00%	95.94	-100.00%
(Provisión general para inversiones)	-95.94	-0.09%	0.00	0.00%	95.94	-100.00%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>76549.97</b>	<b>74.92%</b>	<b>80684.99</b>	<b>66.45%</b>	<b>4135.02</b>	<b>5.40%</b>
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	38999.40	38.17%	45767.60	37.69%	6768.20	17.35%
De 1 a 30 días	979.61	0.96%	1137.21	0.94%	157.60	16.09%
De 31 a 90 días	1908.12	1.87%	2299.34	1.89%	391.22	20.50%
De 91 a 180 días	2336.52	2.29%	2787.38	2.30%	450.87	19.30%
De 181 a 360 días	4730.57	4.63%	5555.86	4.58%	825.29	17.45%
De más de 360 días	29044.59	28.43%	33987.81	27.99%	4943.23	17.02%
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	2373.64	2.32%	2448.79	2.02%	75.15	3.17%
De 1 a 30 días	16.26	0.02%	14.91	0.01%	-1.36	-8.33%
De 31 a 90 días	28.91	0.03%	28.85	0.02%	-0.06	-0.22%
De 91 a 180 días	42.53	0.04%	41.39	0.03%	-1.14	-2.68%
De 181 a 360 días	88.74	0.09%	85.87	0.07%	-2.87	-3.24%
De más de 360 días	2197.19	2.15%	2277.77	1.88%	80.58	3.67%
Cartera de microcrédito por vencer	37716.60	36.91%	36209.96	29.82%	-1506.64	-3.99%
De 1 a 30 días	1620.34	1.59%	1953.39	1.61%	333.05	20.55%
De 31 a 90 días	2513.33	2.46%	2199.63	1.81%	-313.70	-12.48%
De 91 a 180 días	3652.21	3.57%	3939.42	3.24%	287.21	7.86%
De 181 a 360 días	11746.96	11.50%	10730.29	8.84%	-1016.68	-8.65%
De más de 360 días	18183.76	17.80%	17387.24	14.32%	-796.52	-4.38%
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	671.55	0.66%	398.18	0.33%	-273.37	-40.71%
De 1 a 30 días	25.98	0.03%	34.92	0.03%	8.94	34.42%
De 31 a 90 días	39.60	0.04%	32.50	0.03%	-7.10	-17.93%
De 91 a 180 días	55.85	0.05%	44.95	0.04%	-10.90	-19.51%

De 181 a 360 días	107.61	0.11%	81.84	0.07%	-25.76	-23.94%
De más de 360 días	442.51	0.43%	203.96	0.17%	-238.55	-53.91%
Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	84.85	0.08%	77.23	0.06%	-7.62	-8.98%
De 1 a 30 días	1.83	0.00%	2.02	0.00%	0.20	10.70%
De 31 a 90 días	1.26	0.00%	1.40	0.00%	0.14	11.01%
De 91 a 180 días	1.91	0.00%	2.11	0.00%	0.20	10.71%
De 181 a 360 días	3.82	0.00%	4.39	0.00%	0.57	15.01%
De más de 360 días	76.04	0.07%	67.31	0.06%	-8.73	-11.48%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	1332.31	1.30%	1228.97	1.01%	-103.34	-7.76%
De 1 a 30 días	94.44	0.09%	126.38	0.10%	31.94	33.81%
De 31 a 90 días	121.44	0.12%	100.10	0.08%	-21.34	-17.57%
De 91 a 180 días	159.37	0.16%	135.54	0.11%	-23.83	-14.96%
De 181 a 360 días	279.36	0.27%	245.40	0.20%	-33.96	-12.16%
De más de 360 días	677.69	0.66%	621.55	0.51%	-56.14	-8.28%
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	129.08	0.13%	154.03	0.13%	24.95	19.33%
De 1 a 30 días	14.05	0.01%	0.00	0.00%	-14.05	-100.00%
De 31 a 90 días	31.39	0.03%	34.34	0.03%	2.95	9.41%
De 91 a 180 días	21.70	0.02%	40.56	0.03%	18.86	86.93%
De 181 a 270 días	12.41	0.01%	25.63	0.02%	13.23	106.59%
De más de 270 días	49.53	0.05%	53.49	0.04%	3.96	7.99%
Cartera de crédito inmobiliario vencida	7.01	0.01%	14.63	0.01%	7.62	108.70%
De 1 a 30 días	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	
De 31 a 90 días	0.61	0.00%	0.67	0.00%	0.06	10.39%
De 91 a 270 días	2.64	0.00%	3.86	0.00%	1.23	46.62%
De 271 a 360 días	0.98	0.00%	1.87	0.00%	0.89	91.21%
De 361 a 720 días	2.79	0.00%	5.44	0.00%	2.65	94.81%
De más de 720 días	0.00	0.00%	2.79	0.00%	2.79	

Cartera de microcrédito vencida	1116.93	1.09%	1622.92	1.34%	505.99	45.30%
De 1 a 30 días	61.17	0.06%	0.00	0.00%	-61.17	-100.00%
De 31 a 90 días	194.72	0.19%	261.39	0.22%	66.67	34.24%
De 91 a 180 días	196.45	0.19%	363.76	0.30%	167.31	85.17%
De 181 a 360 días	214.25	0.21%	336.32	0.28%	122.07	56.98%
De más de 360 días	450.34	0.44%	661.44	0.54%	211.10	46.88%
(Provisiones para créditos incobrables)	-5881.40	-5.76%	-7237.31	-5.96%	-1355.91	23.05%
(Cartera de créditos comercial prioritario)	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	
(Cartera de créditos de consumo prioritario)	-874.33	-0.86%	-895.80	-0.74%	-21.48	2.46%
(Cartera de crédito inmobiliario)	-58.07	-0.06%	-114.08	-0.09%	-56.00	96.43%
(Cartera de microcréditos)	-2284.71	-2.24%	-2789.00	-2.30%	-504.29	22.07%
(Provisión genérica por tecnología crediticia)	-2664.29	-2.61%	-2927.02	-2.41%	-262.73	9.86%
(Provisión anti cíclica)	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)	0.00	0.00%	-511.41	-0.42%	-511.41	0.00%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1342.61</b>	<b>1.31%</b>	<b>1477.70</b>	<b>1.22%</b>	<b>135.09</b>	<b>10.06%</b>
Intereses por cobrar inversiones	31.51	0.03%	70.41	0.06%	38.90	123.45%
Mantenidas hasta el vencimiento	31.51	0.03%	70.41	0.06%	38.90	123.45%
Intereses por cobrar de cartera de créditos	1249.91	1.22%	1315.18	1.08%	65.27	5.22%
Cartera de créditos comercial prioritario	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cartera de créditos de consumo prioritario	301.97	0.30%	363.80	0.30%	61.82	20.47%
Cartera de crédito inmobiliario	14.55	0.01%	13.97	0.01%	-0.58	-3.98%
Cartera de microcrédito	933.38	0.91%	937.41	0.77%	4.03	0.43%
Pagos por cuenta de clientes	111.14	0.11%	179.46	0.15%	68.31	61.46%
Gastos judiciales	111.14	0.11%	179.46	0.15%	68.31	61.46%
Cuentas por cobrar varias	62.12	0.06%	41.04	0.03%	-21.09	-33.95%
Otras	62.12	0.06%	41.04	0.03%	-21.09	-33.95%
(Provisión para cuentas por cobrar)	-112.08	-0.11%	-128.38	-0.11%	-16.30	14.54%

(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-112.08	-0.11%	-128.38	-0.11%	-16.30	14.54%
<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION</b>	<b>220.51</b>	<b>0.22%</b>	<b>117.17</b>	<b>0.10%</b>	<b>-103.33</b>	<b>-46.86%</b>
Bienes adjudicados por pago	22.51	0.02%	0.00	0.00%	-22.51	-100.00%
Edificios y otros locales	22.51	0.02%	0.00	0.00%	-22.51	-100.00%
Bienes no utilizados por la institución	198.00	0.19%	117.17	0.10%	-80.83	-40.82%
Terrenos	65.00	0.06%	98.29	0.08%	33.29	51.21%
Edificios	140.00	0.14%	19.45	0.02%	-120.55	-86.11%
(Depreciación de bienes no utilizados por la institución)	-7.00	-0.01%	-0.57	0.00%	6.43	-91.89%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>1534.55</b>	<b>1.50%</b>	<b>1930.99</b>	<b>1.59%</b>	<b>396.44</b>	<b>25.83%</b>
Terrenos	123.87	0.12%	274.38	0.23%	150.51	121.51%
Edificios	1278.35	1.25%	1703.09	1.40%	424.74	33.23%
Muebles, enseres y equipos de oficina	575.86	0.56%	543.06	0.45%	-32.80	-5.70%
Equipos de computación	410.46	0.40%	389.77	0.32%	-20.69	-5.04%
Unidades de transporte	75.05	0.07%	75.05	0.06%	0.00	0.00%
Otros	205.34	0.20%	231.82	0.19%	26.47	12.89%
(Depreciación acumulada)	-1134.38	-1.11%	-1286.17	-1.06%	-151.80	13.38%
(Edificios)	-420.75	-0.41%	-532.70	-0.44%	-111.95	26.61%
(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-274.27	-0.27%	-275.09	-0.23%	-0.82	0.30%
(Equipos de computación)	-314.57	-0.31%	-319.44	-0.26%	-4.87	1.55%
(Unidades de transporte)	-43.73	-0.04%	-57.18	-0.05%	-13.46	30.77%
(Otros)	-81.07	-0.08%	-101.77	-0.08%	-20.70	25.54%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>520.01</b>	<b>0.51%</b>	<b>980.36</b>	<b>0.81%</b>	<b>460.35</b>	<b>88.53%</b>
Inversiones en acciones y participaciones	119.99	0.12%	125.63	0.10%	5.64	4.70%
En otros organismos de integración cooperativa	119.99	0.12%	125.63	0.10%	5.64	4.70%
Derechos fiduciarios	0.00	0.00%	474.08	0.39%	474.08	
Fondos de liquidez	0.00	0.00%	474.08	0.39%	474.08	

Gastos y pagos anticipados	126.72	0.12%	81.24	0.07%	-45.48	-35.89%
Anticipos a terceros	97.80	0.10%	48.49	0.04%	-49.31	-50.42%
Otros	36.28	0.04%	36.28	0.03%	0.00	0.01%
(Amortización de gastos anticipados)	-7.36	-0.01%	-3.54	0.00%	3.82	-51.93%
Gastos diferidos	170.01	0.17%	158.83	0.13%	-11.18	-6.58%
Gastos de instalación	169.65	0.17%	170.80	0.14%	1.15	0.68%
Programas de computación	65.76	0.06%	40.24	0.03%	-25.52	-38.81%
Gastos de adecuación	87.48	0.09%	121.88	0.10%	34.40	39.32%
(Amortización acumulada gastos diferidos)	-152.87	-0.15%	-174.09	-0.14%	-21.22	13.88%
Materiales, mercaderías e insumos	1.98	0.00%	19.70	0.02%	17.72	893.15%
Proveduría	1.98	0.00%	19.70	0.02%	17.72	893.15%
Otros	109.82	0.11%	128.68	0.11%	18.86	17.18%
Otros impuestos	102.51	0.10%	115.93	0.10%	13.42	13.09%
Depósitos en garantía y para importaciones	7.31	0.01%	12.75	0.01%	5.44	74.50%
(Provisión para otros activos irrecuperables)	-8.51	-0.01%	-7.80	-0.01%	0.71	-8.29%
(Provisión para otros activos)	-8.51	-0.01%	-7.80	-0.01%	0.71	-8.29%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>102172.94</b>	<b>100.00%</b>	<b>121429.56</b>	<b>100.00%</b>	<b>19256.61</b>	<b>18.85%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>11963.23</b>	<b>11.71%</b>	<b>13526.19</b>	<b>11.14%</b>	<b>1562.96</b>	<b>13.06%</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>114136.17</b>	<b>111.71%</b>	<b>134955.75</b>	<b>111.14%</b>	<b>20819.58</b>	<b>18.24%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>89855.03</b>	<b>87.94%</b>	<b>105664.66</b>	<b>87.02%</b>	<b>15809.63</b>	<b>17.59%</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>80887.08</b>	<b>79.17%</b>	<b>97114.90</b>	<b>79.98%</b>	<b>16227.82</b>	<b>20.06%</b>
Depósitos a la vista	29708.25	29.08%	32409.76	26.69%	2701.51	9.09%
Depósitos de ahorro	29688.24	29.06%	32395.39	26.68%	2707.14	9.12%
Depósitos por confirmar	20.01	0.02%	14.37	0.01%	-5.63	-28.15%

Depósitos a plazo	48177.24	47.15%	62275.31	51.29%	14098.07	29.26%
De 1 a 30 días	11358.76	11.12%	15489.68	12.76%	4130.92	36.37%
De 31 a 90 días	14154.70	13.85%	16119.11	13.27%	1964.41	13.88%
De 91 a 180 días	18010.08	17.63%	18567.90	15.29%	557.82	3.10%
De 181 a 360 días	4216.29	4.13%	11076.04	9.12%	6859.75	162.70%
De más de 361 días	437.41	0.43%	1022.58	0.84%	585.16	133.78%
Depósitos restringidos	3001.59	2.94%	2429.83	2.00%	-571.76	-19.05%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2017.96</b>	<b>1.98%</b>	<b>1902.94</b>	<b>1.57%</b>	<b>-115.02</b>	<b>-5.70%</b>
Intereses por pagar	1021.79	1.00%	1024.59	0.84%	2.80	0.27%
Depósitos a la vista	3.48	0.00%	0.00	0.00%	-3.48	-100.00%
Depósitos a plazo	994.05	0.97%	999.20	0.82%	5.15	0.52%
Obligaciones financieras	24.25	0.02%	25.39	0.02%	1.14	4.69%
Obligaciones patronales	345.50	0.34%	323.75	0.27%	-21.75	-6.30%
Beneficios Sociales	63.62	0.06%	40.99	0.03%	-22.62	-35.56%
Aportes al IESS	37.01	0.04%	38.44	0.03%	1.42	3.84%
Fondo de reserva IESS	0.58	0.00%	0.68	0.00%	0.10	17.48%
Participación a empleados	244.29	0.24%	243.64	0.20%	-0.65	-0.27%
Retenciones	98.87	0.10%	57.46	0.05%	-41.41	-41.88%
Retenciones fiscales	19.73	0.02%	29.05	0.02%	9.33	47.27%
Otras retenciones	79.14	0.08%	28.40	0.02%	-50.74	-64.11%
Contribuciones, impuestos y multas	326.59	0.32%	316.67	0.26%	-9.92	-3.04%
Impuesto a la renta	326.42	0.32%	316.36	0.26%	-10.06	-3.08%
Otras contribuciones e impuestos	0.17	0.00%	0.31	0.00%	0.14	81.53%
Cuentas por pagar varias	225.21	0.22%	180.47	0.15%	-44.74	-19.87%
Otras cuentas por pagar	225.21	0.22%	180.47	0.15%	-44.74	-19.87%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>6259.74</b>	<b>6.13%</b>	<b>5627.71</b>	<b>4.63%</b>	<b>-632.03</b>	<b>-10.10%</b>
Obligaciones con instituciones financieras del país y sector	1000.00	0.98%	0.00	0.00%	-1000.00	-100.00%

financiero popular y solidario						
De 1 a 30 días	79.85	0.08%	0.00	0.00%	-79.85	-100.00%
De 31 a 90 días	161.93	0.16%	0.00	0.00%	-161.93	-100.00%
De 91 a 180 días	246.80	0.24%	0.00	0.00%	-246.80	-100.00%
De 181 a 360 días	511.43	0.50%	0.00	0.00%	-511.43	-100.00%
Obligaciones con instituciones financieras del exterior	2548.25	2.49%	4659.36	3.84%	2111.11	82.85%
De 31 a 90 días	222.22	0.22%	0.00	0.00%	-222.22	-100.00%
De 91 a 180 días	222.22	0.22%	0.00	0.00%	-222.22	-100.00%
De 181 a 360 días	222.22	0.22%	2034.36	1.68%	1812.14	815.46%
De más de 360 días	1881.59	1.84%	2625.00	2.16%	743.41	39.51%
Obligaciones con entidades financieras del sector público	2711.48	2.65%	968.34	0.80%	-1743.14	-64.29%
De 1 a 30 días	311.59	0.30%	56.63	0.05%	-254.96	-81.82%
De 31 a 90 días	601.10	0.59%	114.28	0.09%	-486.82	-80.99%
De 91 a 180 días	659.16	0.65%	171.99	0.14%	-487.17	-73.91%
De 181 a 360 días	785.77	0.77%	296.86	0.24%	-488.91	-62.22%
De más de 360 días	353.86	0.35%	328.58	0.27%	-25.28	-7.14%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>690.25</b>	<b>0.68%</b>	<b>1019.12</b>	<b>0.84%</b>	<b>328.87</b>	<b>47.64%</b>
Fondos en administración	171.34	0.17%	374.92	0.31%	203.58	118.82%
Otros	518.91	0.51%	644.20	0.53%	125.28	24.14%
Sobrantes de caja	10.80	0.01%	10.65	0.01%	-0.15	-1.40%
Varios	508.11	0.50%	633.54	0.52%	125.43	24.69%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>89855.03</b>	<b>87.94%</b>	<b>105664.66</b>	<b>87.02%</b>	<b>15809.63</b>	<b>17.59%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>12317.91</b>	<b>12.06%</b>	<b>15764.89</b>	<b>12.98%</b>	<b>3446.98</b>	<b>27.98%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>4964.87</b>	<b>4.86%</b>	<b>6357.60</b>	<b>5.24%</b>	<b>1392.73</b>	<b>28.05%</b>
Aportes de socios	4964.87	4.86%	6357.60	5.24%	1392.73	28.05%
<b>RESERVAS</b>	<b>5997.22</b>	<b>5.87%</b>	<b>8042.82</b>	<b>6.62%</b>	<b>2045.60</b>	<b>34.11%</b>
Legales	4574.32	4.48%	6382.55	5.26%	1808.23	39.53%

Especiales	1260.78	1.23%	1260.78	1.04%	0.00	0.00%
Revalorización del patrimonio	162.12	0.16%	162.12	0.13%	0.00	0.00%
Fondo Irrepartible de Reserva Legal	0.00	0.00%	6619.92	5.45%	6619.92	0.00%
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>237.37</b>	<b>0.23%</b>	<b>237.37</b>	<b>0.20%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
Donaciones	237.37	0.23%	237.37	0.20%	0.00	0.00%
En efectivo	222.74	0.22%	0.00	0.00%	-222.74	-100.00%
En bienes	14.63	0.01%	0.00	0.00%	-14.63	-100.00%
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>60.55</b>	<b>0.06%</b>	<b>300.20</b>	<b>0.25%</b>	<b>239.65</b>	<b>395.81%</b>
Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	60.55	0.06%	300.20	0.25%	239.65	395.81%
<b>RESULTADOS</b>	<b>1057.90</b>	<b>1.04%</b>	<b>1064.27</b>	<b>0.88%</b>	<b>6.37</b>	<b>0.60%</b>
Utilidad o excedente del ejercicio	1057.90	1.04%	1064.27	0.88%	6.37	0.60%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12317.91</b>	<b>12.06%</b>	<b>15764.89</b>	<b>12.98%</b>	<b>3446.98</b>	<b>27.98%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>102172.94</b>	<b>100.00%</b>	<b>121429.56</b>	<b>100.00%</b>	<b>19256.61</b>	<b>18.85%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>13021.13</b>	<b>12.74%</b>	<b>14590.47</b>	<b>12.02%</b>	<b>1569.34</b>	<b>12.05%</b>
<b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>	<b>115194.07</b>	<b>112.74%</b>	<b>136020.02</b>	<b>112.02%</b>	<b>20825.95</b>	<b>18.08%</b>
<b>CUADRE</b>	<b>-1057.90</b>	<b>-1.04%</b>	<b>-1064.27</b>	<b>-0.88%</b>	<b>-6.37</b>	<b>0.60%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>316775.75</b>	<b>310.04%</b>	<b>354177.71</b>	<b>291.67%</b>	<b>37401.96</b>	<b>11.81%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>129997.41</b>	<b>127.23%</b>	<b>133012.09</b>	<b>109.54%</b>	<b>3014.67</b>	<b>2.32%</b>
Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	14127.87	13.83%	9653.32	7.95%	-4474.55	-31.67%
Cartera de Créditos de consumo prioritario	8651.94	8.47%	6869.32	5.66%	-1782.62	-20.60%
Cartera de Crédito inmobiliario	1066.00	1.04%	492.00	0.41%	-574.00	-53.85%
Cartera de microcrédito	4407.43	4.31%	2289.50	1.89%	-2117.93	-48.05%
Otros Activos	2.50	0.00%	2.50	0.00%	0.00	0.00%
Activos castigados	146.73	0.14%	409.66	0.34%	262.93	179.19%
Cartera de créditos	130.06	0.13%	392.99	0.32%	262.93	202.16%
Cuentas por cobrar	16.67	0.02%	16.67	0.01%	0.00	0.00%
Operaciones activas con empresas vinculadas	85.75	0.08%	8.03	0.01%	-77.73	-90.64%

Cartera de créditos	85.75	0.08%	8.03	0.01%	-77.73	-90.64%
Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	988.63	0.97%	1142.02	0.94%	153.39	15.52%
Consumo prioritario	151.07	0.15%	201.32	0.17%	50.25	33.27%
Inmobiliario	19.43	0.02%	91.86	0.08%	72.43	372.78%
Microcrédito	818.13	0.80%	848.84	0.70%	30.71	3.75%
Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	423.80	0.41%	631.05	0.52%	207.25	48.90%
Cartera de créditos de consumo prioritario	78.59	0.08%	96.41	0.08%	17.82	22.68%
Cartera de crédito inmobiliario	13.95	0.01%	22.19	0.02%	8.24	59.11%
Cartera de microcrédito	331.26	0.32%	512.44	0.42%	181.18	54.70%
Otras cuentas de orden deudoras	114224.63	111.80%	121168.01	99.78%	6943.38	6.08%
Cobertura de seguros	114224.63	111.80%	121168.01	99.78%	6943.38	6.08%
<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>186778.34</b>	<b>182.81%</b>	<b>221165.63</b>	<b>182.13%</b>	<b>34387.29</b>	<b>18.41%</b>
Valores y bienes recibidos de terceros	183810.56	179.90%	217938.36	179.48%	34127.80	18.57%
Documentos en garantía	177021.47	173.26%	210226.38	173.13%	33204.91	18.76%
Bienes inmuebles en garantía	6789.09	6.64%	7711.98	6.35%	922.89	13.59%
Provisiones constituidas	2664.29	2.61%	2927.02	2.41%	262.73	9.86%
Provisión genérica por tecnología crediticia cartera de consumo prioritario	1194.10	1.17%	1389.59	1.14%	195.49	16.37%
Provisión genérica por tecnología crediticia cartera de microcrédito	1470.19	1.44%	1537.43	1.27%	67.24	4.57%
Intereses pagados por depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos	303.49	0.30%	300.24	0.25%	-3.25	-1.07%
Depósitos a la vista	303.49	0.30%	300.24	0.25%	-3.25	-1.07%

**Fuente:** COAC San José Ltda.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

#### **4.2.7.3.1 Análisis Horizontal:**

Este tipo de análisis se centra en los cambios que pueden presentar cada una de las cuentas de un periodo a otro, por lo que es de mucha importancia realizar previamente el cálculo de la variación absoluta y relativa.

Si se realiza un análisis comparativo de la Cooperativa, los Activos Corrientes del año 2016 en comparación con el 2015 se puede evidenciar que ha habido un aumento en la cuenta de Fondos Disponibles en un 80.18%, la cuenta cartera de crédito ha sufrido un aumento del 5.40%, a continuación las Cuentas por Cobrar presentan un incremento de 10.06% lo que significa que la Cooperativa ha manejado adecuadamente las Cuentas por Cobrar. Por otro lado, las cuentas de Pasivo y Patrimonio también presentan variaciones como el aumento en la cuenta Obligaciones con el Público con el 20.06% en comparación al 2015. Mientras tanto, las Cuentas por Pagar también muestran una disminución de \$115.02 que representa el 5.70%. En general el Pasivo presenta un incremento del 17.59%. Finalmente, el Patrimonio se ha incrementado, la cuenta de resultados ha sufrido un aumento en un 0.60%, al igual que el Capital Social en un 28.05%, y las Reservas han incrementado en 34.11%. En conclusión el Patrimonio se ha incrementado en el año 2016 con relación al 2015 en un 27.98% lo que significa que la cooperativa está creciendo significativamente.

#### **4.2.7.3.2 Análisis Vertical: Análisis año 2015**

El análisis vertical permite conocer el grado de participación que tiene cada una de las cuentas en relación con el total.

En los activos corrientes se debe indicar que la mayor parte se encuentra concentrada en Cartera de Créditos con un 74.92% cumpliendo así su rol en el mercado financiero. En cuanto al activo Disponible se debe resaltar que Caja corresponde a un 1,31% por lo que se puede deducir que el dinero se encuentra en movimiento constante.

Los activos fijos concentran un porcentaje del 1.50 % por lo que se puede decir que la cooperativa no está crecido en cuanto a sus activos fijos.

El nivel de Endeudamiento Corriente de la cooperativa representa el 81.14 % dentro del cual la cuenta más prominente es la de Obligaciones con el Público con el 79.17%, lo que significa que el endeudamiento es muy elevado.

En cuanto a las deudas de largo plazo la cooperativa demuestra que ha contraído deudas de largo plazo, al tener un nivel excesivo de endeudamiento de corto plazo lo más conveniente para la cooperativa es apalancarse financieramente con deuda a largo plazo.

El patrimonio de la cooperativa representa el 12.06 %, siendo un porcentaje aceptable el mismo que debe estar generando nuevas inversiones para la cooperativa es decir si se está invirtiendo, en donde la cuenta más representativa es capital social con un 4.86%. Los resultados que corresponden a la cuenta de utilidades equivalen a un valor relativo de 1.04%.

#### **4.2.7.3.3 Análisis del año 2016**

En los activos corrientes se debe indicar que la mayor parte de concentración de recursos se encuentra en la cuenta Cartera de Créditos con un 66.45 % cumpliendo así con su rol de intermediación financiera. En cuanto al Activo Disponible cabe resaltar que Caja corresponde al 1.04 % por lo que se puede deducir que el dinero se encuentra en rotación constantemente. Por otro lado los Activos Fijos concentran un 1.59 %, por lo que se puede decir que la cooperativa no está creciendo en activos fijos. El nivel de endeudamiento que mantiene la cooperativa representa el 81.54 % dentro del cual la cuenta más prominente es la de Obligaciones con el Público con el 79.98 % lo que indica que el nivel de endeudamiento es demasiado alto así es que más del 50% de los activos se encuentra comprometido con terceras personas menos a la cooperativa. En cuanto a las deudas de largo plazo, el Balance General para el año 2016 demuestra que la cooperativa ha contraído deudas sin embargo al mantener un nivel alto de endeudamiento a corto plazo lo más conveniente para la cooperativa sería apalancarse financieramente contrayendo una deuda de largo plazo. El patrimonio de la cooperativa representa el 12.98 % lo que significa que la cooperativa está invirtiendo su dinero en donde la cuenta más representativa es la del Capital Social con un 5.24 % así mismo los resultados que corresponden a la cuenta de utilidades con un valor relativo de 0.88%.

#### 4.2.7.4 Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados

**Tabla 20: Análisis Horizontal y Vertical Estado de Resultados**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS						
(MILES DE DÓLARES)						
MES: DICIEMBRE DÍA: 31						
	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2015		2016		VALOR ABSOLUTO	%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>13021.13</b>	<b>100.00%</b>	<b>14590.47</b>	<b>100.00%</b>	<b>1569.34</b>	<b>12.05%</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>12452.34</b>	<b>95.63%</b>	<b>13873.67</b>	<b>95.09%</b>	<b>1421.33</b>	<b>11.41%</b>
Depósitos	186.89	1.44%	240.96	1.65%	54.06	28.93%
Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solidario	186.89	1.44%	240.96	1.65%	54.06	28.93%
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	501.81	3.85%	636.48	4.36%	134.67	26.84%
Mantenidas hasta el vencimiento	501.81	3.85%	636.48	4.36%	134.67	26.84%
Intereses y descuentos de cartera de créditos	11763.64	90.34%	12996.23	89.07%	1232.59	10.48%
Cartera de créditos de consumo prioritario	4733.57	36.35%	5828.80	39.95%	1095.23	23.14%
Cartera de crédito inmobiliario	236.32	1.81%	245.80	1.68%	9.48	4.01%
Cartera de microcrédito	6630.86	50.92%	6726.51	46.10%	95.65	1.44%
De mora	162.88	1.25%	195.11	1.34%	32.23	19.79%
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>5521.52</b>	<b>42.40%</b>	<b>5945.38</b>	<b>40.75%</b>	<b>423.86</b>	<b>7.68%</b>
Obligaciones con el público	5244.22	40.27%	5570.22	38.18%	326.01	6.22%
Depósitos de ahorro	740.49	5.69%	632.92	4.34%	-107.57	-14.53%
Depósitos a plazo	4503.73	34.59%	4937.30	33.84%	433.58	9.63%

Obligaciones financieras	277.31	2.13%	375.16	2.57%	97.85	35.29%
Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario	6.62	0.05%	36.60	0.25%	29.98	452.69 %
Obligaciones con instituciones financieras del exterior	117.09	0.90%	233.76	1.60%	116.67	99.64%
Obligaciones con entidades financieras del sector público	153.59	1.18%	104.80	0.72%	-48.80	-31.77%
<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>6930.82</b>	<b>53.23%</b>	<b>7928.29</b>	<b>54.34%</b>	<b>997.46</b>	<b>14.39%</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>141.40</b>	<b>1.09%</b>	<b>246.75</b>	<b>1.69%</b>	<b>105.35</b>	<b>74.50%</b>
Otros servicios	141.40	1.09%	246.75	1.69%	105.35	74.50%
Tarifados con costo máximo	79.84	0.61%	180.40	1.24%	100.56	125.95 %
Tarifados diferenciados	61.56	0.47%	66.35	0.45%	4.79	7.78%
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>7072.22</b>	<b>54.31%</b>	<b>8175.04</b>	<b>56.03%</b>	<b>1102.81</b>	<b>15.59%</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>1119.42</b>	<b>8.60%</b>	<b>1732.31</b>	<b>11.87%</b>	<b>612.89</b>	<b>54.75%</b>
Inversiones	16.29	0.13%	0.00	0.00%	-16.29	- 100.00 %
Cartera de créditos	1070.97	8.22%	1664.19	11.41%	593.22	55.39%
Crédito de consumo prioritario	417.66	3.21%	542.54	3.72%	124.88	29.90%
Crédito de consumo ordinario	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	
Crédito inmobiliario	14.64	0.11%	69.96	0.48%	55.32	377.88 %
Microcrédito	638.67	4.90%	1051.68	7.21%	413.01	64.67%
Cuentas por cobrar	31.99	0.25%	66.97	0.46%	34.98	109.36 %
Otros activos	0.17	0.00%	1.15	0.01%	0.98	582.07 %
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>5952.81</b>	<b>45.72%</b>	<b>6442.73</b>	<b>44.16%</b>	<b>489.92</b>	<b>8.23%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>4647.23</b>	<b>35.69%</b>	<b>5119.42</b>	<b>35.09%</b>	<b>472.19</b>	<b>10.16%</b>
Gastos de personal	2086.64	16.03%	2283.16	15.65%	196.52	9.42%

Honorarios	245.91	1.89%	298.01	2.04%	52.10	21.19%
Servicios varios	1038.60	7.98%	1113.71	7.63%	75.11	7.23%
Impuestos, contribuciones y multas	660.99	5.08%	807.54	5.53%	146.55	22.17%
Depreciaciones	206.60	1.59%	261.06	1.79%	54.45	26.36%
Amortizaciones	115.83	0.89%	102.55	0.70%	-13.28	-11.46%
Otros gastos	292.65	2.25%	253.38	1.74%	-39.27	-13.42%
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1305.57</b>	<b>10.03%</b>	<b>1323.31</b>	<b>9.07%</b>	<b>17.74</b>	<b>1.36%</b>
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>4.84</b>	<b>0.04%</b>	<b>4.89</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.05</b>	<b>1.02%</b>
Utilidades en acciones y participaciones	4.84	0.04%	4.89	0.03%	0.05	1.02%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>422.55</b>	<b>3.25%</b>	<b>465.16</b>	<b>3.19%</b>	<b>42.61</b>	<b>10.08%</b>
Recuperaciones de activos financieros	386.05	2.96%	410.89	2.82%	24.84	6.43%
De activos castigados	11.99	0.09%	45.45	0.31%	33.46	279.00 %
Reversión de provisiones	167.52	1.29%	148.70	1.02%	-18.82	-11.24%
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	206.53	1.59%	216.74	1.49%	10.21	4.94%
Otros	36.50	0.28%	54.27	0.37%	17.77	48.69%
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>104.34</b>	<b>0.80%</b>	<b>169.08</b>	<b>1.16%</b>	<b>64.74</b>	<b>62.04%</b>
Pérdida en venta de bienes	0.00	0.00%	6.51	0.04%	6.51	
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	104.34	0.80%	149.85	1.03%	45.50	43.61%
Otros	0.00	0.00%	12.73	0.09%	12.73	
<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1628.62</b>	<b>12.51%</b>	<b>1624.28</b>	<b>11.13%</b>	<b>-4.34</b>	<b>-0.27%</b>
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>570.72</b>	<b>4.38%</b>	<b>560.01</b>	<b>3.84%</b>	<b>-10.71</b>	<b>-1.88%</b>
<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>1057.90</b>	<b>8.12%</b>	<b>1064.27</b>	<b>7.29%</b>	<b>6.37</b>	<b>0.60%</b>

Fuente: COAC San José Ltda.

Elaborado por: Carlos Ramos

#### **4.2.7.4.1 Análisis Horizontal:**

En los datos que se evidencia en el análisis horizontal de los años 2015-2016 la cuenta de los Ingresos presentan un incremento de \$ 1569.34, con un porcentaje de 12.05% más que en el año 2015.

Dentro de los ingresos los Intereses y Descuentos Ganados presentan un incremento del 11.41%, los Intereses y descuentos en cartera de créditos presentan una variación de \$1232.59 que representa el 10.48%.

Mientras que los Gastos también muestran un incremento de \$ 472.19 en porcentaje el 10.16% más que en el año del 2015 siendo los más representativos los Gastos de Honorarios que presentan un incremento del 21.19% frente al año 2015, la cuenta Gasto de personal presenta un incremento de \$ 196.52 para el año 2016 que representa el 9.42%

#### **4.2.7.4.2 Análisis Vertical:**

##### **a) Análisis año 2015**

Analizando este Estado Financiero se puede apreciar que la cuenta con mayor participación es la de Intereses y Descuentos Ganados y la de Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos con el 95.63% y 90.34% respectivamente, seguida de Intereses Causados con el 42.40%.

En el grupo de los gastos, la cuenta que concentra la mayor cantidad de recursos es la de Gastos de Personal con el 16.03% y Servicios Varios con el 7.98%.

En resumen, la ganancia del ejercicio representa el 8.12% de los ingresos de la cooperativa.

##### **b) Análisis año 2016**

Analizando este Estado Financiero se puede apreciar que la cuenta con mayor participación es la de Intereses y Descuentos Ganados y la de Intereses y Descuentos de

Cartera de Créditos con el 95.09% y 89.07% respectivamente, seguida de Intereses Causados con el 40.75%.

En el grupo de los gastos, la cuenta que concentra la mayor cantidad de recursos es la de Gastos de Personal con el 15.65% y Servicios Varios con el 5.53%.

En resumen, la ganancia del ejercicio representa el 7.29% de los ingresos de la cooperativa.

#### 4.2.8. Razones Financieras

Las razones o indicadores (índices) financieros constituyen la forma más común del análisis financiero.

Antes de iniciar con la aplicación de las razones financieras es necesario aclarar que las instituciones financieras tienen un tratamiento especial y se aplican entre los comúnmente utilizados otros índices.

##### 4.2.8.1. Razones de Liquidez

###### a) Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Tabla 21: Razón Corriente**

<b>RAZÓN CORRIENTE</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activo Corriente	100,118.38	118,518.20
Pasivo Corriente	82,905.04	99,017.84
<b>Razón Corriente</b>	<b>1,21</b>	<b>1,20</b>

**Fuente:** COAC San José Ltda.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

Los cálculos realizados en la tabla demuestran que la Cooperativa San José Ltda. Presenta una aceptable capacidad de pago correspondiente a 1,21 veces en el 2015 y

1,20 en el 2016 por lo que se puede decir que la cooperativa ha llevado un adecuado manejo de los activos corrientes en cuanto a la rentabilidad y riesgo.

#### b) Capital de Trabajo Neto

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Tabla 22: Capital de Trabajo Neto**

<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activo Corriente	100,118.38	118,518.20
Pasivo Corriente	82,905.04	99,017.84
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	<b>17,213.33</b>	<b>19,500.36</b>

**Fuente:** COAC San José Ltda.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

Los resultados obtenidos anteriormente indican que la cooperativa San José Ltda., al finalizar los años 2015 y 2015 dispuso de \$ 17,213.33 y 19,500.36 para los dos años respectivamente.

#### c) Liquidez Ampliada

$$\text{Liquidez Ampliada} = \frac{\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos de Corto Plazo}}$$

**Tabla 23: Liquidez Ampliada**

<b>LIQUIDEZ AMPLIADA</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Fondos Disponibles	12,148.18	21,888.85
Inversiones	9,857.12	14,349.49
Depósitos de Corto Plazo	80,887.08	97,114.90
<b>Liquidez Ampliada en %</b>	<b>27,20%</b>	<b>37,31%</b>

**Fuente:** COAC San José Ltda.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

El índice de Liquidez Ampliada que posee la cooperativa es del 27,20% en el 2015 y del 37,31% en el 2016, teniendo en cuenta que valor ideal debe ser igual o superior al 50% por lo que la cooperativa no se encuentra a fin con el índice de liquidez necesario.

#### d) Liquidez Estructural

$$\text{Liquidez Estructural} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Dep. a la vista} + \text{Dep. a plazo} + \text{Obligaciones Financieras} + \text{Fondos en Administración}} * 100$$

**Tabla 24: Liquidez Estructural**

<b>LIQUIDEZ ESTRUCTURAL</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Fondos Disponibles	12,148.18	21,888.85
Depósitos a la vista	29,708.25	32,409.76
Depósitos a plazo	48,177.24	62,275.31
Obligaciones Financieras	6,259.74	5,627.71
Fondos en Administración	171.34	374.92
<b>Liquidez Estructural en %</b>	<b>14,41%</b>	<b>21,74%</b>

Fuente: COAC San José Ltda.

Elaborado por: Carlos Ramos

La cooperativa presenta un índice de Liquidez Estructural que es del 14,41% en el 2015 y en el 2016 es del 21,74%, siendo el índice comparable igual o superior al 14% por lo que puedo decir que la cooperativa San José Ltda, mantiene una liquidez estructural ideal a lo recomendable.

#### 4.2.8.2. Razones de Endeudamiento

##### a) Endeudamiento Total

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**Tabla 25: Endeudamiento Total**

<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pasivo Total	89,855.03	105,664.66
Activo Total	102,172.94	121,429.56
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>0,879</b>	<b>0,87</b>
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>87,9%</b>	<b>87%</b>

Fuente: COAC San José Ltda.

Elaborado por: Carlos Ramos

La razón del Endeudamiento Total indica que el Activo Total está comprometido en un 87.9% en el 2015 y en un 87% en el 2016 con el Pasivo Total. Son porcentajes sumamente elevados lo que representa un riesgo mayor para la cooperativa.

#### b) Endeudamiento Corriente

$$\text{Endeudamiento Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**Tabla 26: Endeudamiento Corriente**

<b>ENDEUDAMIENTO CORRIENTE</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pasivo Corriente	82,905.04	99,017.84
Activo Total	102,172.94	121,429.56
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>0,81</b>	<b>0,815</b>
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>81.14%</b>	<b>81.54%</b>

Fuente: COAC San José Ltda.

Elaborado por: Carlos Ramos

El indicador del Endeudamiento Corriente indica que por cada dólar invertido en Activos un 81.14% para el año 2015 y el 81,54% para el 2016 son financiados por acreedores de corto plazo para los años objeto de estudio.

#### 4.2.8.3. Razones de Riesgo Crediticio

##### a) Riesgo crediticio (Cartera en Mora)

$$\text{RC (Cartera en Mora)} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

**Tabla 27: Cartera en mora**

<b>RIESGO CREDITICIO (CARTERA EN MORA)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cartera vencida	1,253.02	1,791.58
Cartera total	76,549.97	80,684.99
<b>Riesgo Crediticio (Cartera en mora) en %</b>	<b>1,64%</b>	<b>2,22%</b>

Fuente: COAC San José Ltda.

Elaborado por: Carlos Ramos

Esta razón indica que la cooperativa tiene un Índice de Morosidad alto en los dos periodos objetos de estudio siendo el más representativo en el periodo 2016 con el

2,22% se considera que estos índices están relativamente altos ya que de acuerdo a los índices comparables para cooperativas de ahorro y crédito este indicador debería ser del 1%.

**b) Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)**

$$RC \text{ (Morosidad Ampliada)} = \frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no devenga Interés}}{\text{Cartera Total}}$$

**Tabla 28: Morosidad Ampliada**

<b>RIESGO CREDITICIO (MOROSIDAD AMPLIADA)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cartera vencida	1,253.02	1,791.58
Cartera que no devenga interés	2,088.71	1,704.38
Cartera total	76,549.97	80,684.99
<b>Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada) en %</b>	<b>4,37%</b>	<b>4,33%</b>

**Fuente:** COAC San José Ltda.

**Elaborado por:** Carlos Ramos

Este índice mide la verdadera morosidad de la cooperativa, ya que se representa en un sentido más amplio, el que a más de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, esto debido a que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo.

El Índice de Morosidad Ampliada es del 4,37% en el año 2015 y 4,33% en el 2016, siendo superior al índice comparable que se encuentra igual o inferior al 3%, por lo que la Cooperativa no cumple con este indicador.

**4.2.9. Plan de capacitación**

Si bien, la realización de capacitaciones es algo intangible, es de suma importancia para la mejora del desempeño de los colaboradores de las organizaciones.

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de talento humano; de allí la necesidad de invertir en tales planes,

con el objetivo de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto para éstos como para la organización. A los colaboradores les ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorecerá al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los resultados humanos en la organización, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Por lo tanto, es responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., capacitar a cada nuevo talento humano que se contrate.

Las capacitaciones propuestas se recomienda que tengan una duración de 8 horas laborables y se las realice cada trimestre.

## Taller de Capacitación N° 1

**TEMA:** Atención al Cliente

**DIRIGIDO A:** Todo el personal de la Cooperativa

**OBJETIVO GENERAL:**

- Ofrecer una atención de calidad a los clientes.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Incrementar el conocimiento del personal de la Cooperativa sobre la atención al cliente para llegar al mismo sin mayor inconveniente.
- Conseguir clientes más satisfechos.

**COSTO:** \$500

**Tabla 29: Taller de Capacitación N° 1**

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Técnicas para servir al cliente</li><li>➤ Los factores claves para generar una cultura de excelente servicio.</li><li>➤ Profesionalism o en el servicio y la atención al cliente.</li><li>➤ Dinámica del trato al cliente</li></ul>	Exposición del facilitador  Determinar a través de la participación de los asistentes las mejores técnicas para llegar al cliente  Participación activa en las actividades programadas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Infocus</li><li>➤ Computadora</li><li>➤ Pizarra de tiza liquida</li><li>➤ Borrador</li><li>➤ Folletos</li><li>➤ otros</li></ul>	Organizadores del taller.

**Elaborado por:** Carlos Ramos.

## Taller de Capacitación N° 2

**TEMA:** Empowerment.

**DIRIGIDO A:** Todo el personal de la Cooperativa

**OBJETIVO GENERAL:**

- Dar a conocer en que consiste la filosofía de trabajo del Empowerment.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mejorar la competitividad del personal de la Cooperativa
- Obtener responsabilidad y mayor compromiso por parte del personal de la Cooperativa.

**COSTO:** \$600

**Tabla 30: Taller de Capacitación N° 2**

<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Principios del empowerment</li><li>➤ Aplicación del Empowerment</li><li>➤ Beneficios del empowerment</li><li>➤ Creencias y valores del empowerment</li></ul>	Exposición del facilitador  Determinar a través de la participación de los asistentes las ventajas que se llegarían a obtener a través de la aplicación del empowerment  Participación activa en las actividades programadas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Infocus</li><li>➤ Computadora</li><li>➤ Pizarra de tiza líquida</li><li>➤ Borrador</li><li>➤ Folletos</li></ul>	Organizadores del taller

**Elaborado por:** Carlos Ramos

### Taller de Capacitación N°3

**TEMA:** Tipos de créditos de la cooperativa.

**DIRIGIDO A:** Clientes internos y externos

**OBJETIVO GENERAL:**

- Dar a conocer los tipos de créditos y determinar su función.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Disminuir clientes en mora a través del seguimiento del crédito.
- Obtener clientes más satisfechos

**COSTO:** \$400

**Tabla 31: Taller de Capacitación N° 3**

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
➤ Créditos dirigidos	Exposición del facilitador	➤ Infocus	Organizadores del taller
➤ Créditos sin encaje	Determinar a través de la participación de los asistentes las ventajas de los créditos y saber cómo utilizarlos	➤ Computadora	Asesores de crédito de la cooperativa
➤ Seguimiento de un crédito	Participación activa en las actividades programadas	➤ Pizarra de tiza líquida	
➤ Como utilizar los créditos		➤ Borrador	
		➤ Folletos	

**Elaborado por:** Carlos Ramos

## **Taller de Capacitación N° 4**

**TEMA:** Técnicas de Estudio Crediticio y Capacidad de Pago.

**DIRIGIDO A:** Asesores de crédito de la Cooperativa.

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Realizar un buen estudio del crédito analizando capacidad de pago de los clientes

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Utilizar estrategias para asesorar de mejor manera a los clientes
- Disminuir cartera vencida

**COSTO:** \$400

**Tabla 32: Taller de Capacitación N° 4**

<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para realizar un buen análisis crediticio</li> <li>➤ Estudio de capacidad de pago</li> <li>➤ Técnicas de análisis financiero de clientes</li> </ul>	<p>Exposición del facilitador</p> <p>Determinar a través de la participación de los asistentes las mejores técnicas para realizar un buen análisis crediticio.</p> <p>Participación activa en las actividades programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infocus</li> <li>➤ Computadora</li> <li>➤ Pizarra de tiza líquida</li> <li>➤ Borrador</li> <li>➤ Folletos</li> <li>➤ otros</li> </ul>	<p>Organizadores del taller</p> <p>Asesores de cobranzas y otorgamiento de créditos</p>

**Elaborado por:** Carlos Ramos

## CONCLUSIONES

Para culminar el trabajo de titulación, se procede a redactar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto:

- Inexistencia de un manual de funciones, para el personal del departamento de crédito y cobranzas en la cooperativa.
- Con el diagnóstico se demostró que la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda., no cuenta con estrategias ni políticas que le permita disminuir el riesgo crediticio en la cooperativa.
- El perfil del personal del área de crédito y cobranzas no está de acuerdo a los requerimientos necesarios para trabajar con eficiencia y eficacia en este departamento, además no existe un cronograma de capacitación para dichos funcionarios para que de esta manera puedan ir avanzando profesionalmente dentro de la institución.
- Al no existir un procedimiento claro y definido en el área de crédito, no se puede aplicar correctamente el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranzas, razón por la cual existe un inadecuado manejo de la cartera de crédito, ocasionando problemas a la administración y un mayor riesgo crediticio.
- La implementación de estrategias y políticas de crédito y cobranzas permitirán a la cooperativa San José Ltda., mejorar su administración y capitalizar oportunidades para tomar decisiones acertadas en cuanto a un futuro prometedor de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Implementar las estrategias y políticas planteadas las mismas que permitan a la cooperativa mejorar la administración del área de cobranzas y disminuir el riesgo crediticio.
- Diseñar programas de capacitación y motivación que estén orientados a incrementar el desempeño y la productividad de los empleados, comprometiéndoles a cooperar en la consecución de las metas institucionales establecidas.
- Implementar el manual de crédito y cobranzas con la finalidad de mejorar la administración de la cartera de crédito y la colocación de nuevos préstamos.
- Aplicar la presente investigación, será de mucha utilidad para el desarrollo de los procesos de crédito y cobranzas.
- Lograr un nivel adecuado de liquidez de modo que permita mejorar el crecimiento de la organización, y de los clientes internos y externos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bordes, D. (2008). MANUAL DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA EMPRESARIAL A CORTO PLAZO. Barcelona: Random House Mondadori .
- De la Fuente, O. (2006). *Mercado de Capitales*. Santiago de Chile : Editorial Universitaria.
- Definicion.de*. (23 de Abril de 2012). Obtenido de <http://definicion.de/gestion/>
- Ettinger, R. (2008). *Créditos y Cobranzas*. New York: Quinta Edición.
- Lara, J. (2004). *Administración Financiera*. Quito.
- Machado, J. (2011). Concepto de Globalización. Brasil. Obtenido de Machado, Jorge A. S. (2001),
- Martinez, P. (2005 Tercera Edición). *Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros*. Quito: Editorial Grafitext.
- Mazon, M. (2002 Décima Edición). *Estadística para Administración y Economía*. México: Alfa Omega.
- Oca, L. M. (s.f.). *Dirección Estratégica: una ventaja competitiva*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml>
- Ortiz, H. (2013). *Análisis Financiero Aplicado*. Cali: Externado.
- Quintero, J. (2009). Planificación financiera. *Contribuciones a la Economía*, 3.
- RAE. (2011). *Real Academia Española*. España: S.L.U. ESPASA LIBROS.
- Rodriguez, J. (2002 Tercera Edición). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Alfa Omega.
- Sabino, C. (1991). *Diccionarios de economía y finanzas*. Caracas: Ed. Panapo, Caracas, 1991. Obtenido de Eumed.net.
- Setzer, G. (2010). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Correlacionada con las NIF*. México: Mc Graw.
- Sosa, R. (2012). *Uso y utilidad de los Incoterms 2010 en el comercio, aduanas y contratos de compraventa internacional*. México: Editorial CCG.
- Taboada, A. G. (36 de Enero-Junio de 2012). *Teoría de la Empresa :LAS PROPUESTAS DE COASE, ALCHIAN Y DEMSETZ, WILLIAMSON, PENROSE Y*

*NOOTEBOOM*. Obtenido de

[http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos\\_PDF/36\\_1\\_Articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos_PDF/36_1_Articulo.pdf)

# **ANEXOS**



5. ¿Cuál de los siguientes productos crediticios considera usted que es el más difícil de recuperar en la cooperativa?

**Créditos de consumo** ( )

**Microcrédito** ( )

**Créditos de vivienda** ( )

6. ¿Cree usted que dar seguimiento al crédito otorgado ayudará a mejorar los niveles de eficiencia?

**Administrativa** ( )

**Operativa** ( )

**Financiera** ( )

**Todos los Anteriores** ( )

7. ¿Cuál cree usted que es la causa para que los socios incumplan sus pagos de créditos?

**Perdida de la inversión** ( )

**Problemas familiares** ( )

**Mala utilización del dinero** ( )

**Otros** ( )

8. ¿A su criterio qué aspectos considera que debe mejorar la gestión del departamento de cobranzas?

**Analizar detenidamente la información que sustenta la aprobación de los créditos()**

**Revisar los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas** ( )

**Informar a los socios periódicamente cuál es el estado del crédito** ( )



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**



**Anexo 2: Entrevista aplicada al Gerente y Jefe de crédito de la Cooperativa.**

### **ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, del Cantón San José de Chimbo.

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

**SI** ( )

**NO** ( )

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

**SI** ( )

**NO** ( )

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

**SI** ( )

**NO** ( )

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

**SI** ( )

**NO** ( )

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

**Créditos de consumo** ( )

**Microcrédito** ( )

**Créditos de vivienda** ( )



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**



**Anexo 3: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“San José Ltda”.**

### **ENCUESTA**

**Objetivo:** Recopilar información de los socios acerca de sus necesidades para las cuales se requiere el diseño de políticas y estrategias para disminuir el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda”, del Cantón San José de Chimbo.

1. ¿Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa?

**Créditos de consumo** ( )

**Microcrédito** ( )

**Créditos de vivienda** ( )

2. ¿Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera?

**Tasas de Interés Atractivas** ( )

**Flexibilidad en Plazo de Pago** ( )

**Buen Servicio** ( )

**Institución Reconocida** ( )

**Rapidez en el Servicio** ( )

3. ¿Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico?

**SI** ( )

**NO** ( )

4. ¿En qué forma le gustaría pagar su préstamo?

**Mensual** ( )

**Semanal** ( )

**Diaria** ( )

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

**SI** ( )

**NO** ( )

6. ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que le impiden o le podrían impedir recibir un mayor volumen de crédito?

- a. Nivel de capital ( )
- b. Capacidad de pago ( )
- c. Cumplimiento de sus obligaciones ( )
- d. Actividad económica ( )
- e. Reestructuración de préstamos anteriores ( )
- f. Inestabilidad laboral ( )
- g. Escasez de proyectos ( )

7. ¿Cuál cree usted que es la causa para que incumpla el pago de sus créditos?

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Perdida de la inversión ( )     | Problemas familiares ( ) |
| Mala utilización del dinero ( ) | Otros ( )                |

**Anexo 4: PROYECCIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS UTILIZANDO LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROYECCIÓN DE LA DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS	1253,02	\$1.242,56	\$1.232,18	\$1.221,89	\$1.211,69

Para la proyección se utilizó la fórmula del valor actual compuesto para verificar la reducción de los valores de cartera vencida, utilizando la tasa de la inflación del 2016 que de acuerdo a los datos del INEC estuvo en 1,12% .

Fórmula del Valor Actual Compuesto:

$$Va = \frac{Vf}{(1 + r)^n}$$

En donde:

Va = Valor Actual

Vf = Valor futuro

r = Tasa de inflación

n = Periodo o año

Para el año 2 se calcula de la siguiente manera:

$$Va = \frac{Vf}{(1 + r)^n}$$

$$Va(\text{año 2}) = \frac{1253,02}{(1 + 0,0112)^1}$$

$$Va(\text{año 2}) = 1.242,56$$

Para el año 3 se calcula de la siguiente manera:

$$Va = \frac{Vf}{(1+r)^n}$$

$$Va(\text{año 3}) = \frac{1253,02}{(1+0,0112)^2}$$

$$Va(\text{año 3}) = 1.232,18$$

Para el año 4 se calcula de la siguiente manera:

$$Va = \frac{Vf}{(1+r)^n}$$

$$Va(\text{año 4}) = \frac{1253,02}{(1+0,0112)^3}$$

$$Va(\text{año 4}) = 1.221,89$$

Para el año 5 se calcula de la siguiente manera:

$$Va = \frac{Vf}{(1+r)^n}$$

$$Va(\text{año 5}) = \frac{1253,02}{(1+0,0112)^4}$$

$$Va(\text{año 5}) = 1.211,69$$