



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito”**

**AUTORES:**

**LEÓN RUIZ JULIANA LISSETTE  
LOZANO SALMON EUGENIA ELIZABETH**

**MILAGRO, 31 DE JULIO 2012**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

Que he analizado el Proyecto de tesis de Grado presentado por la Srta. Juliana Lissette León Ruiz y Eugenia Elizabeth Lozano Salmon para optar al título de Ingeniera Comercial y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación evaluación y sustentación.

Milagro, 31 de Julio del 2012

**TUTOR:**

---

MSc. Javier Benítez Astudillo

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras: Juliana Lissette León Ruiz y Eugenia Elizabeth Lozano Salmonddeclaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 31 de Julio del 2012.

---

Juliana Lissette León Ruiz  
CI. 1206250597

---

Eugenia Lozano Salmon  
CI. 0923365613

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[    ]
DEFENSA ORAL	[    ]
TOTAL	[    ]
EQUIVALENTE	[    ]

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias que han estado a nuestro lado apoyándonos hasta la culminación de este proyecto para cumplir nuestro sueño de convertirnos en profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios, quien nos ha permitido tener la vida y salud necesaria para poder llevar a feliz término este proyecto y realizar uno de nuestros grandes sueños de convertirnos en unas profesionales, a nuestras familias y amigos por el apoyo, para salir adelante y vencer los obstáculos que se presentan durante la vida universitaria.

A la Universidad Estatal de Milagro, representada por sus Autoridades y Docentes que gracias a su ardua gestión han logrado formar en nosotras profesionales de calidad con ética.

A todos nuestros maestros que a lo largo de estos años de estudios nos guiaron por el camino del estudio alMSc. Javier Benítez Astudillo, por su apoyo incondicional en todo momento que fue requerida su ayuda.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la de **“Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 31 de Julio del 2012

---

Juliana Lissette León Ruiz

CI. 1206250597

---

Eugenia Elizabeth Lozano Salmon

CI. 0923365613

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. EL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 <i>Problematización</i> .....	2
1.1.2 <i>Delimitación del problema</i> .....	4
1.1.3 <i>Formulación del problema</i> .....	4
1.1.4 <i>Determinación del tema</i> .....	4
1.1.5 <i>Sistematización del problema</i> .....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	5
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.1 <i>Justificación de la investigación</i> .....	6
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>8</b>
2.1 MARCO TEORICO.....	8
2.1.1 <i>Antecedentes históricos</i> .....	8
2.1.2 <i>Antecedentes referenciales</i> .....	12
2.1.3 <i>Fundamentación teórica</i> .....	15
2.2 MARCO LEGAL.....	30
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	36
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	39
2.4.1 <i>Hipótesis General</i> .....	39
2.4.2 <i>Hipótesis Particulares</i> .....	39
2.4.3 <i>Declaración de las variables</i> .....	39
2.4.4 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	40
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>41</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.2 LA POBLACION Y MUESTRA.....	42
3.2.1 <i>Características de la Población</i> .....	42
3.2.2 <i>Delimitación de la población</i> .....	42
3.2.3 <i>Tipo de muestra</i> .....	42
3.2.4 <i>Tamaño de la muestra</i> .....	43
3.2.5 <i>Proceso de Selección</i> .....	43
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	43
3.3.1 <i>Métodos Teóricos</i> .....	43
3.3.2 <i>Métodos empíricos</i> .....	44
3.3.3 <i>Técnicas e instrumentos</i> .....	45
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	45
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>



4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	46
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	48
4.3 RESULTADOS .....	53
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	70
<b>5. PROPUESTA .....</b>	<b>72</b>
5.1 TEMA .....	73
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	73
5.3 JUSTIFICACION .....	78
5.4 OBJETIVOS.....	79
5.4.1 <i>Objetivo General de la propuesta</i> .....	79
5.4.2 <i>Objetivos Específicos de la propuesta</i> .....	79
5.5 UBICACIÓN.....	80
5.6 FACTIBILIDAD .....	86
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	90
5.7.1 <i>Actividades</i> .....	95
5.7.2 <i>Recursos, Análisis Financieros</i> .....	122
5.7.3 <i>Impacto</i> .....	131
5.7.4 <i>Cronograma</i> .....	132
5.7.5 <i>Lineamientos para evaluar la propuesta</i> .....	133
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES .....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
ANEXO # 1 .....	139

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1- Variables de investigación</i> .....	39
<i>Cuadro 2-Operacionalización de las Variables</i> .....	40
<i>Cuadro 3-Número de créditos vencidos</i> .....	47
<i>Cuadro 4-Tipos de cartera 2010</i> .....	49
<i>Cuadro 5-Tipos de cartera 2011</i> .....	49
<i>Cuadro 6-Tipos de cartera 2012</i> .....	49
<i>Cuadro 7-Cartera Vencida por años</i> .....	49
<i>Cuadro 8- Análisis de los Balances</i> .....	51
<i>Cuadro 9-Tiempo de permanencia de los socios en la institución</i> .....	53
<i>Cuadro 10-Tipos de crédito solicitados</i> .....	54
<i>Cuadro 11- Monto de la deuda adquirida por los clientes</i> .....	55
<i>Cuadro 12-Tiempo de la deuda adquirida</i> .....	56
<i>Cuadro 13-Tipos de garantía entregadas</i> .....	57
<i>Cuadro 14- Motivos por los cuales solicitaron el crédito</i> .....	58
<i>Cuadro 15- Dinero utilizado en los motivos mencionados</i> .....	59
<i>Cuadro 16-Número de cuotas que se encuentran atrasados</i> .....	60
<i>Cuadro 17- Motivos del retraso del pago</i> .....	61
<i>Cuadro 18-Tiempo de trabajo en el empleo actual</i> .....	62
<i>Cuadro 19- Número de actividades económicas de los clientes</i> .....	63
<i>Cuadro 20- Ingresos mensuales de los clientes</i> .....	64
<i>Cuadro 21-Otras deudas adquiridas por los clientes</i> .....	65
<i>Cuadro 22- Estancia de los clientes en la central de riesgo</i> .....	66
<i>Cuadro 23- Estudio de Factibilidad</i> .....	86
<i>Cuadro 24- Estudio de Factibilidad</i> .....	87
<i>Cuadro 25- Estudio de Factibilidad</i> .....	88
<i>Cuadro 26-Estudio de Factibilidad</i> .....	89
<i>Cuadro 27- MATRIZ FODA</i> .....	92
<i>Cuadro 28- BALANCE SCORD CARD</i> .....	93
<i>Cuadro 29- Clases de Créditos</i> .....	96

<i>Cuadro 30- Plazo de los Créditos.....</i>	<i>97</i>
<i>Cuadro 31- Personas sujetas de crédito .....</i>	<i>97</i>
<i>Cuadro 32- Responsable y tiempo de aplicación .....</i>	<i>114</i>
<i>Cuadro 33- Tiempo otorgado para el juicio coactivo.....</i>	<i>116</i>
<i>Cuadro 34 – Porcentaje de descuento para los créditos .....</i>	<i>117</i>
<i>Cuadro 35 - Presupuesto de Inversión .....</i>	<i>122</i>
<i>Cuadro 36 - Tabla de Depreciación.....</i>	<i>123</i>
<i>Cuadro 37 - Inversión en útiles de oficina .....</i>	<i>123</i>
<i>Cuadro 38 – Inversión Total del Proyecto .....</i>	<i>123</i>
<i>Cuadro 39 - Presupuesto de Ingresos.....</i>	<i>124</i>
<i>Cuadro 40 - Presupuesto de Gastos .....</i>	<i>125</i>
<i>Cuadro 41 - Estados de Resultados.....</i>	<i>126</i>
<i>Cuadro 42 - Flujo de Caja .....</i>	<i>127</i>
<i>Cuadro 43 - Balance General.....</i>	<i>128</i>
<i>Cuadro 44 - Rentabilidad sobre el patrimonio .....</i>	<i>129</i>
<i>Cuadro 45 - Rentabilidad sobre la inversión.....</i>	<i>129</i>
<i>Cuadro 46 – VAN - TIR.....</i>	<i>130</i>
<i>Cuadro 47 - Tasa de Rendimiento Promedio .....</i>	<i>130</i>
<i>Cuadro 48 - Tasa Interna de Retorno.....</i>	<i>130</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Nivel de Cartera Vencida .....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 2 - Índice de Liquidez.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 3 - Permanencia de los socios en la institución .....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 4 - Tipos de Créditos Solicitados.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 5 - Monto de la deuda adquirida por los clientes .....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 6 - Tiempo de la deuda adquirida.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 7 - Tipos de garantía entregadas .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 8 - Motivos por los cuales solicitaron el crédito .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 9 - Dinero utilizado en los motivos mencionados.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 10 - Número de cuotas que se encuentran atrasados .....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 11 - Motivos del retraso del pago .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 12 - Tiempo de trabajo en el empleo actual .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 13 - Número de las actividades económicas de los clientes.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 14 - Ingresos mensuales de los clientes.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 15 - Otras deudas adquiridas por los clientes .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 16 - Estancias de los clientes en la Central de Riesgos .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 17 - Logotipo de la COACG .....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 18 - Valores Corporativos.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 19 - Organigrama Estructural de la Cooperativa Guamote Ltda. ....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 20 - Área de Crédito.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 21 - Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida .....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 22 - Flujo grama del proceso de otorgación de crédito.....</i>	<i>109</i>

## RESUMEN

El problema principal de la Cooperativa Guamote Ltda., es que presenta un alto nivel de cartera vencida, ya que los préstamos son aplicados sin un previo estudio y análisis factor que disminuye la liquidez de la Cooperativa esto surge como resultado de varias causas, entre ellas la falta de un seguimiento adecuado a los prestamistas, que demuestre su capacidad de pago, antes de otorgarles un crédito, ya que no tienen un trabajo estable por la crisis económica en que se encuentra el país. Raiffeisen impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de ayuda, responsabilidad y administración, fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aún continúan vigentes en más de 100 países del mundo. El propósito del estudio es para mejorar la calidad de la cooperativa y recuperar un porcentaje adecuado de cartera vencida, ya que se encuentra con un índice de liquidez elevado. La metodología que utilizaremos son los tipo de investigación descriptiva y cualitativa, porque no solo recolectaremos datos que influyen en la formación del problema que existe en la, sino que también realizaremos un análisis minucioso de los resultados obtenidos en los datos y en base a las hipótesis planteadas, para proponer soluciones para el mejoramiento de los procesos crediticios. En nuestra propuesta las principales características son: Renovar y actualizar las políticas de créditos, aplicar técnicas eficientes de la cobranza para la recuperación de cartera vencida, ofrecer otras formas de pagos y realizar cuñas publicitarias, remodelar la infraestructura de la Cooperativa para la comodidad de los clientes. Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento hacia los clientes para una mejor inversión. Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., aplica el plan estratégico planteado en nuestra propuesta podrá contrarrestar las dificultades que posee actualmente en el ámbito crediticio.

## INTRODUCCIÓN

Toda entidad financiera, para poder sostenerse exitosamente en el tiempo y en el mercado, en el que se desenvuelve, alcanzando un nivel de calidad actualmente exigente, debe llevar procesos de trabajos eficientes y adecuados que les permita de una manera técnica, salvaguardar los recursos de la empresa, los cuales no han sido utilizados de una manera eficiente y lucrativa, o en otros casos, se ha tornado rentables para terceros pero perjudicial para la empresa.

Las entidades financieras como las cooperativas de ahorro y crédito, son empresas cuya finalidad es la captación y la colocación de los recursos financieros obtenidos de los socios y cuyos lineamientos son muy diferentes a otras empresas por su estructura y funcionamiento, por lo tanto deben llevar un control especial de sus procesos y operaciones.

Es así que la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., agencia ubicada en el cantón Naranjito forma parte de estas entidades que integran el sistema financiero del país, en la cual el inadecuado manejo y ubicación de los recursos financieros, no permiten que se cumpla de forma efectiva sus metas y objetivos, todo esto se debe a que una vez colocado su dinero en créditos no reciben el retorno del mismo en el tiempo esperado generando dificultades a la institución como el alto nivel de cartera vencida.

Es por esta razón, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., necesita de manera urgente dedicar gran parte de su tiempo a dedicar estrategias que se orienten de forma precisa a cada una de sus actividades u operaciones tendientes a asegurar el retorno del capital prestado más sus respectivos intereses al tiempo pactado, de tal manera que se cumpla lo planificado y no se afecte su índice de liquidez.

El propósito de esta investigación es contrarrestar esas dificultades, estableciendo un plan estratégico que permita el control y la recuperación de la cartera vencida.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En los últimos años el cantón Naranjito, ha mostrado ser atractivo para uno de los sectores más importantes para el desarrollo de nuestra provincia, el sector micro-financiero; ya que cuenta con cuatro entidades financieras en su mercado; una de ellas es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., que viene brindando sus servicios en este cantón desde hace ya once años.

No obstante, en los últimos cuatro años, ha ido presentando una declinación significativa en sus operaciones de trabajo, debido al inadecuado manejo y ubicación de sus recursos financieros en las operaciones de crédito; esto como consecuencia, ha elevado los niveles de cartera vencida; siendo este un factor muy importante que influye en la disminución de liquidez para las actividades de giro del negocio de la Cooperativa Guamote Ltda.

Esta problemática surge como resultado de varias causas, entre ellas la falta de un seguimiento adecuado a los prestamistas, que demuestre su capacidad de pago, antes de otorgarles un crédito, ya que muchos de sus clientes no tienen un trabajo estable o se quedan desempleados antes de terminar con el pago de la deuda adquirida, también en ciertos casos muchos de ellos sufren un desfase en la inversión de su crédito debido a factores externos del mercado, como el alza de precios o escases de productos, que hacen que acudan a una inversión menor a la esperada, y por ende tampoco tienen un rendimiento esperado que les permita

cubrir el pago original del crédito adquirido; todo esto se suscita por cuanto la Cooperativa no cuenta con un reglamento actualizado que se ajuste a las necesidades de hoy en día y que sujete este tipo de operaciones, además no cuenta con suficiente personal de trabajo en el departamento de crédito que monitoree adecuadamente el destino de los préstamos.

Por esta razón, resulta difícil conocer el destino y la utilización correcta del dinero de parte de los prestamistas, ya que hay clientes que no invierten el dinero del préstamo en las razones expuestas al momento de solicitar el crédito sino que mal gastan el dinero en cosas no productivas, por lo tanto generan más gastos y obtienen menores ingresos y esto hace que caigan en mora; por lo cual no existe un control que nos permita determinar la seguridad de los créditos, y más aún si no existe de por medio un reglamento que regule de manera eficiente y normada la otorgación de dichos préstamos.

Otro factor considerable y causante del problema es el sobreendeudamiento de los clientes con otras entidades financieras, casas comerciales o con personas que prestan dinero de manera ilegal, esto influye en que no paguen las cuotas de crédito a tiempo y caigan en mora, otro problema que se suscita es la falta de control y seguimiento de los créditos que están actualmente vigentes, puesto que no se les otorga ningún tipo de aviso o de notificación cuando tienen una o varias cuotas vencidas, razón por la cual el índice de morosidad sigue aumentando de manera inevitable, por lo tanto el bajo nivel de liquidez sigue siendo constante.

Si el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. Sigue trabajando como lo ha hecho hasta la actualidad, su permanencia institucional a largo plazo estaría en riesgo, puesto que su liquidez seguirá disminuyendo mientras que las cuentas incobrables seguirán en aumento, por lo tanto la Cooperativa tendrá que recurrir al endeudamiento institucional para poder cumplir con sus deberes, y en un mediano plazo podría estar entrando en un proceso de quiebra que obligaría a cancelar todas sus operaciones.



Ante todo lo mencionado, este proyecto propone de manera urgente realizar un análisis minucioso que nos ayude a descubrir los factores más relevantes que están provocando el aumento del índice de cartera vencida y así poder implementar estrategias de control y mejoramiento que permitan dar soluciones técnicas que fortalezcan la masa circulante y aumenten el nivel de liquidez para así lograr que la institución se consolide en la prestación de servicios, sobretodo en la otorgación de créditos, brindando confianza a los usuarios y conseguir así captar mayores recursos .

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **Área**

Administrativa-Financiera

#### **Lugar**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. Agencia Naranjito, Provincia del Guayas, República del Ecuador.

#### **Tiempo**

Año 2012

#### **Universo**

Cartera de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué forma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., necesita realizar un análisis de crédito para poder disminuir el nivel de cartera vencida y aumentar su liquidez?

### **1.1.4 Determinación del tema**

Análisis del nivel de formación de cartera vencida y control de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. En el cantón Naranjito.

### **1.1.5 Sistematización del problema**

¿De qué manera afecta a la cooperativa que los clientes hagan una inversión menor a la planificada al momento de solicitar un crédito debido a factores externos de un mercado cambiario?

¿En qué medida los clientes que obtienen un préstamo no cuentan con trabajo estable que permita cubrir el monto de la deuda?

¿De qué forma afecta a la Cooperativa que los clientes no inviertan el dinero del préstamo en los fines establecidos en la solicitud de crédito?

¿De qué forma afecta a la Cooperativa el sobreendeudamiento de los clientes?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar los niveles de cartera vencida durante el período 2010-2012, mediante un estudio que permita determinar si es este el mayor factor que influye en la disminución de la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar los efectos que produce ciertos factores externos en la inversión de los créditos.
- Analizar el efecto que tiene la acción de otorgar créditos a clientes que no tienen capacidad de pago para cubrir el monto de la deuda.
- Analizar los efectos que producen los clientes, al no invertir el dinero del préstamo en los fines establecidos.

- Analizar los efectos que produce el sobreendeudamiento de los clientes en el pago de un crédito.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación.**

Las políticas de toda institución financiera deben estar orientadas a fomentar la liquidez y la solvencia de sus operaciones, por ello consideramos de vital importancia realizar esta investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. Ya que no se encuentra dentro de los parámetros antes mencionados y todos estos procesos deberían estar acordes con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Compañías.

Mediante un análisis minucioso realizado bajo los conocimientos adquiridos durante toda nuestra carrera de Ingeniería Comercial en cuanto a administración financiera, podremos determinar si el alto nivel de cartera vencida es uno de los factores que influyen en la disminución de la liquidez y así plantear soluciones mediante un plan estratégico que sirva como una guía para la disminución de la cartera vencida y poder contribuir de alguna forma con el buen funcionamiento de los procesos crediticios que maneja la Cooperativa.

La cartera vencida merece una investigación compleja en cualquier institución que maneje sistemas de crédito, ya que permiten identificar los niveles de solvencia que tienen en su negocio y determinar las razones por las cuales el sujeto de crédito no ha venido cumpliendo con sus obligaciones de pago, tanto del capital como de los intereses, en la fecha establecida en el contrato al momento de la otorgación del crédito.

Por otro lado, los altos directivos de la Cooperativa Guamote, están muy interesados con esta investigación, porque encuentran en esta propuesta la posibilidad de hallar una solución para el mal momento financiero que actualmente están viviendo y estarían dispuestos a poner en práctica esta nueva metodología para mejorar sus

procesos operacionales y lograr que se cumplan sus metas y objetivos de forma efectiva.

Esta investigación nos proporcionará la oportunidad de aportar con soluciones técnicas a la Cooperativa Guamote Ltda., así como también a otras entidades similares que existen en nuestra provincia, con el propósito de contribuir en su desarrollo institucional.

Por otro lado esta investigación aporta de manera indirecta al desarrollo del cantón Naranjito, ya que la mayoría de los clientes de la Cooperativa Guamote Ltda., son personas dedicadas al comercio y la agricultura, que adquieren créditos en esta institución para invertir en sus negocios y hacerlos crecer; de esta manera estas personas también aportan al crecimiento económico de Naranjito, por esta razón es necesario que esta entidad financiera solucione de manera inmediata el problema que tiene actualmente, para que pueda seguir brindando sus servicios a la comunidad naranjiteña y a la vez estas personas puedan seguir aportando en el desarrollo económico de este cantón.

Finalmente, podemos mencionar que la investigación que vamos a realizar se encuentra justificada por varios investigadores que han desarrollado temas de investigación similares a otras instituciones y en diferentes épocas, esta es una razón fundamental para llevar a cabo este proyecto, ya que de alguna manera en el contexto académico este tipo de proyectos contribuyen al emprendimiento de futuros estudios que aporten a la investigación contable y micro-financiera, parte sustancial de nuestra carrera profesional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de marzo de 1888, este hombre dejó un legado a la humanidad con una rica experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito.

Raiffeisen impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aún continúan vigentes en más de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

El inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria, ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Posteriormente, en 1866 Raiffeisen escribió sus experiencias en su libro: "las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos", éste libro tubo 8 ediciones y se difundió en todo el mundo.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend, como primera caja central rural. También trató de crear un Seguro Cooperativo, mismo que fue fundado en Berlín en 1922 y hoy lleva su nombre.

Por lo tanto el mes de marzo constituye para el sistema cooperativo de ahorro y crédito un mes de recordación, ya que fue el mes del nacimiento y muerte de uno de los principales gestores del cooperativismo de ahorro y crédito.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

### **Sistema cooperativo en el Ecuador**

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito. <sup>1</sup>

### **Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador**

En Ecuador, la formación de las primeras cooperativas se dio en el seno de los gremios de artesanos, obreros, comerciantes, empleados y patronos, gracias a las ideas de promotores intelectuales vinculados a los Partidos Socialista y Liberal así como a la Iglesia Católica y que dentro de su doctrina social las habían asumido mediante contacto con la población.

Desde la época de los Incas hasta esto días, la “minga” convoca a todos los vecinos de las comunidades para trabajar conjuntamente y construir obras para beneficio de sus comunidades como caminos, acequias y obras públicas y sociales. En la colonia, los indios se unen para defender sus tierras del apetito de los conquistadores y forman las comunidades campesinas con terrenos comunales que mantienen hasta los actuales días.

---

<sup>1</sup> BARZALLO MENDIETA, Mario Patricio: *Sistema Cooperativo en el Ecuador*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm>, extraído el 15 de mayo del 2012.

En la época republicana se crean numerosas sociedades con fines de protección social.

La primera cooperativa ecuatoriana fue fundada en el año 1910 en Guayaquil, con el nombre de “Compañía de Préstamos y Construcciones”. La primera “Asistencia Social Protectora del Obrero” se inscribe en el Registro General de Cooperativas abierto por el Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919. El 12 de enero de 1928, Isidro Ayora aprueba los primeros estatutos que corresponden a la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria Guayaquil- Quito, que abrió almacenes en la capital. En 1938 se registra la primera cooperativa artesanal, como Cooperativa de Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla de Tabacundo (Vásquez Juan: 2002).

La primera Ley de Cooperativas se expide el 30 de noviembre de 1937, un año antes del Código del Trabajo. El 9 de febrero de 1938 se complementa con la expedición del Reglamento General respectivo. En 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ecuador ingresa al movimiento cooperativista mundial. El 7 de septiembre de 1963 se emite la Ley General de Cooperativas que soporta una reforma en 1966. En 1968 se emite el Reglamento de la Ley General involucrando a las cooperativas de gremios o asociaciones y otras con espacios más generales. En 1985 la Junta Monetaria distingue a algunas COAC como entes de intermediación financiera mediante Resolución que faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros para ejercer funciones de control y precautelar los intereses del público depositante (Jácome: 2004).<sup>2</sup>

### **Como nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., nace como Caja de Ahorro y crédito en el año de 1998 y en el año 2000, se legaliza esta entidad financiera como Cooperativa de ahorro y Crédito con Acuerdo Ministerial N° 0016 del Ministerio de Bienestar Social de Chimborazo y la Dirección Nacional de Cooperativas.

---

<sup>2</sup>GUTIÉRREZ GARCÍA, Nut: *“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador y sus transformaciones durante los últimos diez años”*. Pág. 28.



Siendouna entidad enmarcada al desarrollo socioeconómico de la gente más necesitada oprimida y dedicada a la productividad, por ende siempre está en un análisis permanente de la realidad social y económica con el fin de establecer productos financieros acorde a las necesidades permanentes. Esta experiencia financiera les ha demostrado resultados positivos que impulsa a la actividad económica familiar fomentando a una inversión productiva y segura, de la misma forma respetando los valores sociales, organizativos y el trabajo comunitario.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

La investigación hecha por Norma Domínguez y Leonor Monar en el año 2009 sobre el análisis de la cartera vencida y la liquidez de la Cooperativa San Miguel Ltda., en Guaranda, menciona que las políticas de toda institución financiera deben estar orientadas a consolidar la liquidez y solvencia, los parámetros positivos solo se logran fortaleciendo los indicadores cualitativos y cuantitativos; esto demanda de un estudio minucioso de los sujetos de crédito, así como de la medición porcentual de la rentabilidad en las inversiones realizadas o sea la utilidad neta sobre el activo total y si se continúa con las actuales políticas en esta Cooperativa; la permanencia institucional a largo plazo no está asegurada; porque no se han implementado verdaderas estrategias acorde al tiempo y a la situación económica que atraviesa el mundo; a la capacidad operativa y por último al medio en el cual opera esta institución.

“Si analizamos los efectos de estas políticas, encontramos que solo dictaminan disposiciones de tipo general tales como:

Los créditos que pasan los 60 días de vencimiento entran en un proceso de recuperación por medio del juicio de coactivas, mientras los créditos que han rebasado los 30 días de mora comienza con una notificación al dueño del crédito con el fin de alertarlo de las posibles consecuencias.

En el caso de no dar soluciones a su retraso, transcurrido los tres días hábiles se notifica al garante; y cuando el prestatario y garante no asuman las respectivas responsabilidades continúa el trámite por la vía judicial.

En ambos casos los procedimientos se dan en forma análoga tanto a los de 60 días de vencimiento como a los de 30; esta situación problemática, nos lleva a la conclusión que no hay políticas a largo plazo, con las cuales la COAC San Miguel Ltda. Pueda afianzarse en el mercado financiero y crediticio provincial y regional a largo plazo.”<sup>3</sup>

En esta investigación las autoras determinaron que el margen de retraso en la cartera de crédito tiene una tendencia al crecimiento, consecuentemente, el pronóstico a mediano y largo plazo que para esta institución es desalentador, por cuanto se avizora problemas de liquidez. Esta dificultad constituyen una de los mayores debilidades en toda institución financiera, su afectación incide en todo el sistema operativo y las consecuencias engloban no solo a la entidad y clientes sino a todo el contexto o área de influencia; consecuentemente a toda una población inmersa de alguna manera sea directa o indirectamente en las actividades financieras de la COAC San Miguel.

La cartera vencida merece un estudio exhaustivo en una empresa financiera, su investigación nos permitirá verificar el indicador de solvencia de la Institución y determinar las razones por las cuales el sujeto de crédito, sea beneficiario directo o representante legal no realiza las cancelaciones del capital más los intereses, en la cuantía exacta y en el tiempo estipulado en dicho contrato de crédito; este comportamiento afecta todo la liquidez de la COAC que en la actualidad tiene un índice del 0.14% considerando dentro de los pasivos solo las inversiones de hasta 90 días.

Es muy parecido al caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., entidad en la cual realizaremos nuestro trabajo de investigación, por cuanto en la actualidad presenta problemas del mismo tipo y que también necesita una solución urgente que ayude a mejorar su situación actual.

---

<sup>3</sup> DOMÍNGUEZ VALVERDE Norma, MONAR YÁNEZ Leonor: “Análisis de cartera vencida y liquidez de la Cooperativa San Miguel Ltda. en el periodo 2006-2008”,pág. 3-4.

Por otra parte un autor incógnito nos menciona que, las Cooperativas de ahorro y crédito con el pasar del tiempo han logrado convertirse en una de las entidades financieras más importantes para el país, ya que sus clientes son en su mayoría personas con escasos recursos económicos que no pueden tener acceso a los servicios financieros que ofrece un banco, por lo tanto son un eje principal para impulsar el desarrollo, es por ello que debemos aportar y promover su fortalecimiento de manera solidaria y segura, de tal forma que puedan seguir contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Por esta razón nos sentimos en el deber de ayudar a esta entidad financiera por medio de esta investigación que le ayudará a ver de una forma más clara de donde nace su problema y que solución podrían aplicar para encaminarse al desarrollo, de tal manera que puedan seguir prestando de manera eficiente sus servicios a la colectividad.

Podemos mencionar que en el contexto de la Contabilidad también se ha realizado varios estudios dirigidos al análisis de la cartera vencida, realizando seguimientos a las operaciones crediticias para obtener un diagnóstico de la situación, que conlleva desde un estudio socioeconómico del deudor hasta la comprobación y consecuente avalúo de sus garantías.

El proceso será verificar si se cumplieron con las estipulaciones del contrato en la otorgación del crédito; el siguiente paso será la verificación del destino del capital, es decir si el dinero prestado se invirtió total o parcialmente en la inversión negociada. Comprobar si la aplicación de partida cumplió o no con los parámetros estipulados; o si hubo desviación de fondos a otras actividades que no están contempladas en las cláusulas del contrato.

El problema de una cartera vencida no solamente se da en las entidades financieras sino también en otras instituciones en las cuales su actividad les permita dar crédito; como es en el caso de la investigación de Cristian Basantes Moreno que implementó en su tesis un “plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH” el cual nos menciona que el manejo de la información que sustenta un

crédito recomienda que desde el inicio se deba solicitar la información con buen criterio para ganar agilidad y especialmente obtener la mejor información para posteriormente evaluar los RIESGOS CREDITICIOS.

Como el crédito es sinónimo de confianza, pues indudablemente trae consigo y de la mano al “Riesgo”, es ahí cuando entra en acción la Cobranza.

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

La cartera dependen de dos factores: Por una parte, los recursos que se prestan y se recuperan vuelven a prestarse indefinidamente se está cumpliendo su misión. Cuando el estudiante no paga, se rompe la cadena y se trunca la posibilidad de apoyar muchos estudiantes en el futuro.

Por otra parte, los recursos provenientes de la cartera, en la medida que pasan los años, forman parte del patrimonio institucional y garantizan la supervivencia de la entidad.<sup>4</sup>

### **2.1.3 Fundamentación teórica**

#### **Administración financiera**

Administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos, desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar

---

<sup>4</sup>BASANTES MORENO, Christian: “Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH”, Pág. 36.

las operaciones de la empresa. En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado la importancia y la complejidad de los deberes del administrador financiero. Como resultado, muchos altos ejecutivos han surgido del área de finanzas.

### **Estudio de la Administración Financiera**

Todos los gerentes de la empresa, independientemente de sus descripciones de funciones, trabajan con personal de finanzas para justificar sus requerimientos de fuerza laboral, negociar presupuestos operativos, realizar las evaluaciones de desempeño financiero y vender propuestas al menos en parte con base en sus méritos financieros. Desde luego, aquellos gerentes que entienden el proceso de toma de decisiones financieras estarán mejor preparados para dirigir los asuntos financieros y por consiguiente, obtendrán con más frecuencia los recursos que necesitan para alcanzar sus propios objetivos.

### **Organización de la función financiera**

El tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen del tamaño de la empresa. Por lo general, en empresas pequeñas la función financiera la realiza el departamento de contabilidad. Conforme una empresa crece, la función de las finanzas se desarrolla en un departamento separado, vinculado directamente con el presidente o a través del director financiero.

### **Toma de decisiones**

Los contadores dedican la mayor parte de su atención a la recopilación y presentación de datos financieros. Los administradores financieros evalúan los estados contables, producen datos adicionales y toman decisiones con base en sus evaluaciones de los rendimientos y riesgos asociados, desde luego esto no significa que los contadores nunca tomen decisiones o que los administradores financieros no recaben datos, más bien los enfoques primarios de contabilidad y finanzas son claramente diferentes.

## **Actividades primordiales del Administrador Financiero**

Además de la intervención continua en el análisis y planeación financiera, las actividades primarias del administrador financiero son la toma de decisiones de inversión y de financiamiento. Las decisiones de inversión determinan la combinación y el tipo de activos que posee la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan la combinación y tipo de financiamiento que utiliza la empresa.

## **Las instituciones y los mercados financieros**

La salud de una economía depende de que haya una transferencia eficiente de fondos entre los ahorradores y los individuos, las empresas y los organismos públicos. Esa transferencia tiene lugar en su mayor parte a través de instituciones financieras especializadas que hacen las veces de intermediarios entre los oferentes de fondos y sus usuarios. Las entidades demandantes de fondos y los oferentes se encuentran en los mercados financieros, estos ofrecen a la dirección financiera de la empresa un mecanismo para obtener fondos procedentes de una amplia variedad de fuentes, entre ellas las instituciones financieras. Los mercados financieros se dividen en mercados de dinero y mercados de capitales.

Los mercados de dinero son los mercados para título de deuda a corto plazo. Ejemplo: las letras del tesoro, los valores de las agencias federales norteamericanas bancarias, el papel comercial y los certificados de depósito negociables, emitidos por instituciones oficiales, comerciales y financieras.<sup>5</sup>

## **Servicios financieros**

Es el área de finanzas que se encarga del diseño y producción de asesoría y productos financieros para individuos, empresas y gobiernos. Implica una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional dentro de las áreas de actividades bancarias e instituciones relacionadas, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>GLENN D, Westley y BRANCH, Brian.: *"Dinero Seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina."* Pág. 58

<sup>6</sup>PAZMINIO, Lucio Rolando. *"Administración Financiera y Presupuestaria"* Pág. 118

## **Cobranza Moderna**

El término moderno es empleado para destacar aquellas gestiones o actividades basadas en el uso de los recursos tradicionales y avanzados de negociación. En los recursos tradicionales distributivos encontramos: la presión, la amenaza, la promesa, el engaño, la justificación y la contra-justificación. En los recursos tradicionales integranticos encontramos: la cooperación y la compensación comercial.

En los Recursos tradicionales disgregativos o basados en principios encontramos: la atención a los puntos de vista asumidos por las partes, a los problemas, a los intereses, las motivaciones, el diseño de opciones y de alternativas al acuerdo.

En los Recursos modernos avanzados encontramos: La consideración de los beneficios absolutos/ relativos, las prioridades, las capacidades e intenciones de las partes, el uso del conocimiento, la experiencia, la comprensión de la realidad y la evaluación de las estructuras de poder a partir del marco jurídico existente.

Los escenarios distributivos e integranticos son estudiados ampliamente, el término disgregativo es utilizado para definir el proceso de separar, descomponer cada uno de los elementos que integra un conjunto.

En este sentido, los escenarios disgregativos permiten revisar de manera minuciosa y por separado distintos valores que subyacen en la conducta del individuo, hay que tener en cuenta que nos podemos encontrar con diferentes tipos de cobranza, como podemos observar, pero la aplicación de las técnicas de cobranza adecuadas para aplicar a entidades que otorgan créditos a estudiantes deben realizarse con sumo cuidado.

Interrelación entre los elementos involucrados en la cobranza, existen aspectos relevantes relacionados con la cobranza, que pueden encontrarse dentro de los factores que afectan la cobranza, las políticas existentes y las características del mismo proceso de cobranza. La interrelación entre cada uno de estos aspectos es necesaria para que pueda llevarse a cabo el proceso integral de la cobranza.

Recuperación de la cartera, los factores que afectan la cobranza pueden ser tanto factores internos como externos, los internos son los que son causados por la institución y los externos los causados por el deudor o profesional. Entre los internos se pueden mencionar: que el monto otorgado es mayor a la capacidad de pago futura del solicitante, el retardo al iniciar la gestión de cobranza, que el personal de crédito es deficiente en número o preparación, y que existan deficiencias en el control de pagos.

Los factores externos los enlista de la siguiente manera; mala interpretación en las condiciones en que se otorgo el crédito, mala administración de la propia economía, situación económica deficiente del deudor, utilización del dinero para otros fines distintos a satisfacer las necesidades primarias y a cumplir con sus obligaciones económicas y la insolvencia.

Menciona a si mismo que las características de la cobranza deben ser la agilidad, la normatividad y la sistematización. Entre la agilidad presenta la prontitud y rapidez, ya que esta produce una efectiva presión psicológica en el deudor, además agiliza la rotación de la cartera, se reducen los costos de la cobranza la pérdida de cuentas, causan una buena imagen al deudor, favorecen el incremento de nuevos créditos y se evita la acumulación de deudas.

En toda institución de cualquier tipo, que maneje un sistema de créditos está expuesta a tener clientes en mora, el problema está cuando el número de dichos clientes se hace más grande hasta formarse en una cartera vencida difícil de recuperar.<sup>7</sup>

### **Clases de créditos**

- **Créditos.-** Activo de riesgo asumido por una entidad financiera autorizada con un prestatario, derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar el

---

<sup>7</sup>DIETER W, Benecke, ROLF Eschenburg: *Las Cooperativas en América Latina*. Sao Leopoldo, Brasil: EDUNLI-SUL, Asociación de Editoras Universitarias, Región Sur, 1987.



pago de cantidades debidas, por un cierto plazo de tiempo a cambio de un interés.

- **Crédito al consumidor.-** Crédito otorgado por un banco u otra institución autorizada a un prestatario (generalmente una persona particular) con el propósito exclusivo de financiar la compra de bienes de consumo o equipos.
- **Crédito a interés fijo.-** Clase de crédito en el que el tiempo de interés no varía a lo largo de la vida del mismo.
- **Crédito a interés variable.-** Clase de crédito en el que el tipo de interés varía de acuerdo con alguna referencia externa y contemplada en el contrato, a lo largo del período de vigencia del mismo.
- **Créditos a plazo.-** Clase de créditos en los que los plazos de entrega y reembolsos están pactados en el contrato.
- **Crédito de consumo.-** Clase de créditos que los bancos o instituciones financieras conceden a los particulares para financiar compras de artículos de consumo.
- **Créditos al descubierto.-** Clases de créditos que los bancos conceden a sus mejores clientes por el que les permiten disponer de cantidades superiores a las que figuran en su cuenta corriente. El descubierto que se produce en la cuenta se deberá cubrir en un lapso breve de tiempo.
- **Crédito blando.-** Tipo de créditos que se conceden a largo plazo y aun bajo interés para financiar obras de carácter social que por su baja rentabilidad no podrían ser financiados con otra clase de créditos. Son usuales en el ámbito internacional la concesión de estos a los países menos desarrollados para que acometan la realización de obras en infraestructuras básicas.

- **Crédito comercial.-** Se denomina así al crédito a corto plazo que conceden los proveedores a una empresa para que financie sus compras.
- **Crédito comprador.-** Crédito que se concede a un no residente para financiar una exportación de bienes o servicios desde el país que lo otorga.
- **Crédito con garantía real.-** Crédito cuya cobertura de garantía recae sobre un bien inmueble o un valor mobiliario.
- **Crédito confirmado.-** Clase de crédito documentado en el que para mayor garantía del vendedor- beneficiario un crédito irrevocable puede ser confirmado por un segundo banco (del domicilio del vendedor).
- **Crédito documentado.-** Clase de contrato de crédito muy utilizado en el comercio internacional y que es crédito a favor de tercero, porque la utilización del mismo por el beneficiario se hace contra la entrega de los documentos relativos a la compraventa que se trata de efectuar (la letra, la factura, la póliza de seguro y en especial, el conocimiento de embarque o el talón de ferrocarril, que son los títulos representativos de la mercancía).
- **Crédito en cuenta corriente.-** Límite de descubierto que un banco admite en una cuenta corriente de un cliente y que se formaliza en póliza, se paga por él, generalmente un tipo de interés fijo que se puede revisar periódicamente.

### **Liquidez**

Es aquel que se manifiesta por la capacidad de las instituciones financieras para comprar u obtener de otro modo los fondos necesarios, ya sea incrementando los pasivos o convirtiendo activos, para convertir sus obligaciones en y fuera del balance en la fecha del vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

El índice de liquidez mide la capacidad de las COAC para solventar sus obligaciones de corto plazo, relaciona los fondos disponibles frente al total de depósitos.<sup>8</sup>

En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.

De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero más líquido se dice que es. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

A título de ejemplo, un activo muy líquido es un depósito en un banco que su titular en cualquier momento puede acudir a la entidad y retirar el mismo o incluso también puede hacerlo a través de un cajero automático. Por el contrario un bien o activo poco líquido puede ser un inmueble en el que desde que se toma la decisión de venderlo o transformarlo en dinero hasta que efectivamente se obtiene el dinero por su venta puede haber transcurrido un tiempo prolongado.

En general la liquidez de un activo es contrapuesta a la rentabilidad que ofrece el mismo, de manera que es probable que un activo muy líquido ofrezca una rentabilidad pequeña.

Un activo líquido tiene algunas o varias de las siguientes características: (1) puede ser vendido rápidamente, (2) con una mínima pérdida de valor, (3) en cualquier momento. La característica esencial de un mercado líquido es que en todo momento hay dispuestos compradores y vendedores.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>VACA G. Luis: *Contabilidad Fundamento para la toma de decisiones en las Coop. de ahorro y crédito*, Pág. 16

<sup>9</sup>Wikipedia Enciclopedia Libre: Liquidez, <http://es.wikipedia.org/wiki/liquidez>

### **Razones de liquidez.**

Estas razones miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas se vencen representan la situación financiera % facilidad de transformar en dinero los activos circulantes.

**Capital de trabajo neto.-** Se calcula restando el pasivo circulante de su activo circulante. Es capital de trabajo propio de la empresa y mide el grado de protección a los acreedores a corto plazo.

**Índice de circulante.-** Es el índice de mayor referencia en los análisis, se obtiene de dividir el activo circulante para el pasivo circulante. Mide la relación a corto plazo.

**Prueba ácida.-** Es similar a la razón de circulante, excepto el plano en el activo, porque se supone que el inventario es e circulante con menor probabilidad de liquidez.

**Análisis de antigüedad de cuentas de clientes.-** Es una táctica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar, que se debe utilizar también para las cuentas a pagar, ofrece el analista la información referente a las cuentas pendientes durante un periodo, permite precisar las causas de los problemas en cobros o pagos. Para ser analizadas las cuentas deben descomponerse en grupos mensuales basados en los meses de mora.

**Los índices de riesgo crediticio.-** Ofrecen información sobre el activo productivo, lo que a su vez disminuye la posición de ingresos y liquidez de una COAC. Se usan diferentes índices para evaluar la calidad de la cartera y para proveer demás información sobre la misma los índices se dividen en tres áreas. Índice de pago, calidad de la cartera, pérdida de préstamos.

**Índice de pago.-** Establecen la relación entre el monto de los pagos recibidos y el monto vencido.

**Calidad de la cartera.-** Se sugiere tres proporciones para establecer la calidad de cartera: el índice de cartera vencida, la cartera en riesgo y el índice de prestatarios morosos.

**Índice de cartera vencida.-** Es el índice entre el capital vencido del préstamo y la cartera pendiente, este indicador funciona únicamente si se toma en consideración el índice de pago de toda la cartera pendiente, incluyendo los montos vencidos y no solo por un periodo determinado de desembolso de préstamo.

**Cartera de riesgo.-** Se refiere al saldo pendiente de todos los préstamos que tienen un monto vencido. La cartera en riesgo difiere de los atrasos porque considera el monto atrasado más el saldo pendiente restante del préstamo. El índice de cartera en riesgo refleja el riesgo verdadero de un problema de mora porque considera en riesgo el monto total del préstamo, esto es particularmente importante cuando los pagos del préstamo son pequeños y sus plazos largos.

**Socios morosos.-** Como indicador adicional de la calidad de la cartera, es útil determinar el número de prestatarios morosos en relación al volumen de los préstamos morosos. Si hay una variación en el volumen de los préstamos mayores o en los menores. Si el índice de prestatarios morosos es inferior a la cartera en riesgo o al índice de atrasos, los préstamos mayores probablemente sean más problemáticos que los menores.

**Viabilidad financiera.-** Se refiere a la habilidad que tiene una COAC de cubrir sus costos existen por lo general dos niveles de eficiencia contra los cuales se miden las COAC, eficiencia administrativa y eficiencia financiera.

**Eficiencia administrativa.-** Algunas COAC definen la eficiencia administrativa como el nivel de eficacia en el manejo de los gastos operacionales.

**Eficiencia financiera.-** Indica si se ha obtenido ingresos suficientes para cubrir los costos directos de las COAC, incluyendo el costo ajustado de capital neto incluyendo cualquier costo real de financiamiento en que se hubiere incurrido.

**Rentabilidad.**- Las proporciones de rentabilidad miden los ingresos netos de las COAC en relación con la estructura de su balance. Las proporciones de rentabilidad ayudan a los inversionistas y administradores a determinar si los fondos invertidos en la COAC tienen un rendimiento adecuado.

**Apalancamiento y capacidad patrimonial.**- Se refiere a la cantidad de préstamos obtenidos por una COAC según el monto de su patrimonio.

La buena calidad de la cartera de créditos comienza con el diseño del departamento o área de crédito, la morosidad es el indicador más estudiado, para ver si la cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la norma vigente, sea del sistema de contabilidad o de la entidad que supervisa la cooperativa y en ausencia de estas, se considera como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de un día de vencimiento, el indicador de morosidad de la cartera de cálculo mensual se determina según la siguiente fórmula: morosidad de cartera es igual a préstamos vencidos sobre cartera de préstamos, la cartera es el activo más valioso de toda cooperativa de ahorro y crédito y el cuidadoso manejo es clave en su éxito.

### **Riesgo de liquidez**

Uno de los problemas más importantes que los bancos e instituciones financieras debe resolver a diario es calcular cuánto dinero deben mantener en efectivo para pagar todas sus obligaciones a tiempo, las cuales provienen, en su mayoría, de la recuperación de la cartera de sus proveedores de fondos, que son quienes que han entregado recursos a la IFI (Institución financiera de Intermediación), la cual debe devolverlos, ya sea al final del término de un depósito a plazo, o cuando el cliente de la cuenta de ahorro o corriente así lo requiera.

Dado que el negocio de las IFI es prestar dinero, aquellas van a tratar de colocar la mayoría del dinero que administran, puesto que si mantienen demasiados recursos en caja para hacer pagos o devolver depósitos, estarían perdiendo la oportunidad de ganar dinero, pero si mantienen muy poco, podrían no tener la capacidad de hacer todos sus pagos, esto es, de quedar ilíquidos.

La liquidez es muy distinta de la insolvencia, puesto que una IFI insolvente ha perdido su capital, mientras que una IFI ilíquida, en principio, no tiene recursos en efectivo para saldar sus obligaciones. Sin embargo, si una IFI tiene problemas de liquidez usualmente tratará de vender sus inversiones o parte de su cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente, incluso afrontando pérdidas al hacerlo, por lo que la liquidez mal administrada puede conducir a la insolvencia. Este peligro es conocido como Riesgo de Liquidez.<sup>10</sup>

### Clases de préstamos

- **Préstamos a corto plazo.**-Son uno de los más comunes y generalmente se extienden por menos de un año, que tiene una necesidad de capital líquido temporal; y es común que se abone el total en efectivo una vez que las cuentas por cobrar o el inventario sea liquidado.
- **Préstamos intermediarios.**- Los préstamos intermediarios son utilizados comúnmente para comenzar un negocio, o aumentar el capital activo. La caducidad de dicho préstamo oscila entre un año y tres años.
- **Préstamo a largo plazo.**- Generalmente ocurren cuando hay en perspectiva el aumento del capital, una inversión en activos, o el comienzo de un negocio. La caducidad de estos préstamos están respaldados generalmente con la duración del activo obtenido, los pagos son mensuales o trimestrales.
- **Línea de crédito.**- Le ofrece la ventaja de obtener préstamos por más de una ocasión sin tener que presentar una solicitud, hasta llegar al límite del crédito. Una línea de crédito es muy importante particularmente con los negocios que experimentan cambios de acuerdo a las temporadas. El prestamista generalmente efectúa un repaso anual, durante el cual se le pide al prestatario proveer estados financieros actualizados.

---

<sup>10</sup>URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_de\\_liquidez](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_liquidez)

## **Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales y jurídicas, que sin perseguir necesidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social o colectivo.<sup>11</sup>

Es decir, se han formado con el objetivo de prestar sus servicios a los sectores más olvidados de nuestro país ya que son instituciones que siempre están buscando el desarrollo de la sociedad.

Las Cooperativas no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se clasifican según las actividades que vayan a desarrollar, ya sea Producción, Consumo, Crédito, Vivienda y servicio.

Estas Cooperativas calificadas debidamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros deben realizar lo siguiente:

- Cumplir con las normas establecidas o dispuestas por la Ley General de Instituciones del sector financiero.
- Manejar el área financiera y específicamente la Contabilidad de acuerdo a las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Desarrollar y dar a conocer los reglamentos y manuales de control interno, tanto a sus subordinados como a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Acatar todas las normas vigentes, especialmente aquellas que se refieren a los controles que se deben efectuar para evitar el lavado de dinero que provenga de actividades ilegales.
- Vigilar el trabajo que realiza tanto el auditor interno como el auditor externo dentro de la institución, tomando en cuenta las normas establecidas por la Ley y la Superintendencias de Bancos y Seguros.

---

<sup>11</sup>CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto: "Sistema Financiero", primera edición, Quito, Ecuador, año 2007.



Por otra parte estas instituciones encargadas de realizar intermediación financiera con el público, están prohibidas de realizar las siguientes operaciones:

- Negociar documentos provenientes de operaciones de comercio exterior
- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

Es así que las Cooperativas de Ahorro y Crédito está sujeto a una ley, encargadas de dictar las normativas de funcionamiento, y en caso de ser incumplidas serán sancionadas de acuerdo a lo establecido.

### **Cartera Vencida Excesiva**

Otro problema muy común en las organizaciones es la cartera vencida, entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Los datos de nuestra muestra indican que el 6% de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

En este sentido, el objetivo es lograr un manejo de cuentas por cobrar adecuado que permita mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la

rentabilidad de la organización y lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por insolvencia.

No obstante, el establecimiento de las políticas de crédito en base a un análisis previo se lleva a cabo, en la mayoría de los casos, en las grandes organizaciones, mientras que en la micro y pequeña empresa es casi inexistente.

Difícilmente el microempresario determina los flujos de efectivo en que debe incurrir para conceder el crédito, no calcula los costos de la administración de créditos, no analiza los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no considera el efecto de los ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto; deja de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes, entre otros. Es en este contexto donde se genera una cartera vencida excesiva que genera problemas financieros importantes para la organización.

La principal problemática a la que se enfrentan las empresas con cartera vencida es la falta de liquidez, entendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.

La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes.

En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación. Evidentemente las empresas más pequeñas deben enfrentar el problema de liquidez de otras formas distintas a la adquisición de préstamos, dada su incapacidad de obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>López Alejandra, Contreras Ricardo y Martínez Julio: *“Análisis de las problemáticas financieras estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya.”*  
<http://www.eumed.net/libros/2008c/426/Cartera%20Vencida%20Excesiva.htm>

## 2.2 MARCO LEGAL

Nuestra investigación se basa en las siguientes Leyes:

### **Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

**Art. 2.-** Para los propósitos de esta ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

**Art. 30.-** La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su estatuto.

Los miembros del Directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

Son atribuciones y deberes del Directorio, sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, las siguientes:

- a) Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución.
- b) Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> “Ley General de Instituciones del Sistema Financiero”

## **CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR PLAN DEL BUEN VIVIR**

### **Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera**

**Art. 302.-**Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

- Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
- Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
- Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
- Promover niveles y relaciones entre las tasas de Interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

**Art. 303.-**La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano.

La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública.

El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley.

### **Sistema financiero**

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las

actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado.

Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 309.-**El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas.

Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.-**El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311.-**El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y micro, pequeñas y medianas empresas. Las iniciativas de servicios del

sector financiero popular y solidario recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Art. 312.-**Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera. Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.<sup>14</sup>

## **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario.**

### **Título III**

#### **Del sector financiero popular y solidario**

**Artículo 78.-Sector financiero popular y solidario.-** Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

**Artículo 79.- Tasas de interés.-** Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijaran en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

**Artículo 80.- Disposiciones supletorias.-** Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este capítulo, se regirán en lo que correspondan según su

---

<sup>14</sup>“Constitución del Ecuador Plan del Buen Vivir”

naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

## **Sección 1**

### **De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito.-** Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

**Artículo 83.- Actividades Financieras.-** Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- Otorgar préstamos a sus socios;
- Conceder sobregiros ocasionales;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.

**Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.-** Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas y sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

**Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se

dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

**Artículo 86.- Cupo de créditos.-** Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los concejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito o inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento ni el límite individual superior al dos por ciento del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

**Artículo 89.- Agencias y sucursales.-** Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sus sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo a la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas, se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas.

**Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración



integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

**Artículo 101.- Segmentación.-** Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Participación en el sector;
- Volumen de operaciones que desarrollen;
- Número de socios;
- Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- Monto de activos;
- Patrimonio; y,
- Productos y servicios financieros.<sup>15</sup>

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Bienes:** Un bien es un objeto material o servicio inmaterial cuyo uso produce cierta satisfacción de un deseo o necesidad.

**Cartera vencida:** Es el conjunto de las inversiones realizadas por una persona física o jurídica.

**Clientes:** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

---

<sup>15</sup>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2012.

**Cooperativismo:** Doctrina que justifica la organización del sistema económico por medio de asociaciones de trabajadores, empresarios, profesionales, etc.; subordinados de algún modo al poder político que integrarían.

**Crisis:** Etapa de profundas perturbaciones que caracterizan una situación gravemente depresiva, dentro de un ciclo económico.

**Cuotas:** En el área de dirección estratégica y mercadotecnia, cuota de mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

**Declinación:** Acción y efecto de enunciar las distintas formas que adopta una palabra en función de los casos en que se usa.

**Economía:** Es la ciencia social que estudia el comportamiento económico de agentes individuales: producción, intercambio, distribución, consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacer necesidades humanas y resultado individual o colectivo de la sociedad.

**Endeudamiento:** Se entiende al conjunto de deudas que mantiene un Estado frente a los particulares u otro país. Constituye una forma de obtener recursos financieros por el estado o cualquier poder público materializados normalmente mediante emisiones de títulos de valores.

**Liquidez:** Representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido.

**Macroeconomía:** Es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos y el comportamiento general de los precios.

**Microeconomía:** Es una parte de la economía que estudia el comportamiento económico de agentes económicos individuales, como son los consumidores, las empresas, los trabajadores y los inversores; así como de los mercados.

**Morosidad:** Es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. Así pues, no todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación.

**Negocios:** Consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas.

**Operaciones de créditos:** Son las operaciones más comunes que hacen las entidades financieras, y se trata de prestar recursos a sus clientes (como créditos, tarjetas de crédito, préstamos), acordando con los clientes una retribución que pagarán en forma de interés, o bien que el cliente realice inversiones (fondos, depósitos) para obtener un porcentaje de rentabilidad.

**Prestamistas:** Individuo que presta dinero temporalmente.

**Recursos financieros:** Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.

**Reglamento:** Un reglamento es una norma jurídica de carácter general dictada por la Administración Pública y con valor subordinado a la ley.

**Seguro cooperativo:** Garantizar el pago a la entidad asegurada, por las pérdidas económicas que se ocasionen debido a la insolvencia del asegurado para el pago de sus obligaciones (periodo de mora mayor a 90 días) en razón de un crédito otorgado por la entidad tomadora del seguro.

## 2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

Si se aumentan los controles en la cartera vencida de la Cooperativa Guamote Ltda., entonces aumentará su liquidez.

### 2.4.2 Hipótesis Particulares

Los factores externos del mercado ocasionan que los clientes hagan una inversión menor a la planificada que no tiene el retorno esperado.

La falta de trabajo estable influye en que los clientes no tengan buena capacidad de pago, que les permita cubrir el monto de la deuda.

Los clientes no generan ingresos que les permita cubrir el pago de la deuda debido al uso inadecuado del dinero obtenido en préstamo.

El sobreendeudamiento de los clientes influye en que no paguen las cuotas de crédito a tiempo y caigan en mora.

### 2.4.3 Declaración de las variables

**Cuadro 1-**VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

<b>HIPOTESIS</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
<b>General</b>	Control de cartera vencida de Cooperativa Guamote Ltda.	La Liquidez de la Cooperativa Guamote Ltda.
<b>Particular 1</b>	Factores Externos del Mercado.	Inversión menor a la planificada que no tiene el retorno esperado.
<b>Particular 2</b>	Falta de un trabajo estable.	Poca capacidad de pago para cubrir el monto de la deuda.
<b>Particular 3</b>	Uso inadecuado del dinero obtenido en préstamo.	Falta de ingresos que les permita cubrir el pago de la deuda
<b>Particular 4</b>	Sobreendeudamiento de los clientes.	Las cuotas de crédito no son pagadas a tiempo.

**Fuente:** Análisis de las variables de investigación

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 2-Operacionalización de las Variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Control de cartera vencida de Cooperativa Guamote Ltda.</b>	Cartera vencida es parte de los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.	Número de clientes en mora, monto de dinero vencido, tipos de garantía, tiempo de permanencia de los socios.
<b>La Liquidez de la Cooperativa Guamote Ltda.</b>	Liquidez es la forma de convertir los activos en efectivo de forma rápida.	Prueba Ácida, Capital Social, Razón Corriente, tiempo adquirido de la deuda.
<b>Factores Externos del Mercado.</b>	Influyen en la oferta y demanda de productos como el precio, escases, intereses, etc.	% de alza de precios, % de relación de oferta y demanda, % de tasa de interés en el mercado.
<b>Inversión menor a la planificada que no tiene el retorno esperado.</b>	Planifican una inversión con cierta cantidad de dinero pero por causas de un mercado cambiario acude a una inversión menor que no tiene el retorno esperado.	% de inversión del crédito, tipos de créditos.
<b>Falta de un trabajo estable.</b>	No cuentan con un trabajo a largo plazo.	Número de actividades económicas de los clientes, tiempo de estabilidad laboral.
<b>Poca capacidad de pago para cubrir el monto de la deuda.</b>	Sus ingresos son menores a sus egresos.	.Ingresos mensuales de los clientes deudores, monto de la deuda adquirida.
<b>Uso inadecuado del dinero obtenido en préstamo.</b>	No invierten el dinero para producir sino para otros motivos de interés personal.	Motivos por el que se adquirió el crédito, tipos de actividades a las que va dirigido el crédito.
<b>Falta de ingresos que les permita cubrir el pago de la deuda.</b>	Sus ingresos son menores a sus egresos.	Ingresos mensuales de los clientes deudores, tipo de crédito adquirido.
<b>Sobreendeudamiento de los clientes</b>	Mantienen otras deudas en otras entidades financieras, casas comerciales o con personas que prestan dinero de forma ilegal.	Número de créditos adquiridos en la Cooperativa, Número de créditos adquiridos a otras instituciones, Nivel de endeudamiento, Calificación de la Central de Riesgo.
<b>Las cuotas de crédito no son pagadas a tiempo.</b>	Se atrasan en los pagos y caen en mora.	Número de días vencidos, número de cuotas atrasadas.

**Fuente:** Análisis de las variables de investigación  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

**Investigación Cualitativa.**- Se aplica a una amplia gama de métodos para el manejo de materiales relativamente no estructurados y que no se han reducido correctamente a números. Al trabajar con transcripciones de entrevistas, grupos focales o archivos de audio o video, o con notas de campo u otros documentos, los investigadores buscan lograr una comprensión nueva de una situación, experiencia o proceso. Los objetivos varían desde la total comprensión de un proceso a lo largo del tiempo hasta el descubrimiento e ilustración rápida de los temas.

Estos métodos se utilizan en las ciencias sociales y de la salud, educación, investigación de mercados y negocios, evaluación de programas, estudios legales, políticos e históricos, historias biográficas y evaluación de políticas. Diferentes metodologías requieren diferentes formas de manejo e interpretación de datos.

**Investigación Descriptiva.**-También conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los

resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

El tipo de investigación que vamos a aplicar en nuestro proyecto será la de tipo descriptiva y cualitativa, porque no solo recolectaremos datos que influyen en la formación del problema que existe en la Cooperativa Guamote Ltda., en cuanto a los niveles de cartera vencida, sino también realizaremos un análisis de los resultados obtenidos de dichos datos y en base a las hipótesis planteadas, proponer posibles soluciones que ayuden al mejoramiento de sus procesos crediticios.

## **3.2 LA POBLACION Y MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

La población con la que vamos a trabajar será la cartera de clientes que tiene actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.

Los sujetos que serán medidos van a ser todos los clientes que han adquirido un crédito en la Cooperativa Guamote y que se encuentran en estado de mora, para ello hemos obtenido información acerca del número de personas que actualmente tienen dichos préstamos.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

Como la cartera de clientes que tiene la Cooperativa Guamote Ltda., es bastante amplia hemos decidido aplicar la encuesta solo a los clientes que se encuentran en estado de mora, que corresponden a 152 personas.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Mediante un proceso de cálculo estadístico, bajo un nivel de confianza del 95% se seleccionará los individuos que aplican con las características definidas para la población.

Para nuestra investigación utilizaremos el muestreo no probabilístico, estratificado por morosidad. Este tipo de muestreo selecciona a los individuos u objetos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador, cuyos datos se basan en la unidad de análisis como objeto de estudio a los clientes que están actualmente en mora, en particular de acuerdo a las necesidades de la investigación.

#### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Como la población que vamos a investigar es finita, y se conoce con certeza su tamaño, aplicaremos la encuesta a la totalidad de la población que a su vez será nuestra muestra, que corresponde a 152 personas.

#### **3.2.5 Proceso de Selección**

El proceso de selección que se llevará a cabo para escoger a los clientes que vamos a encuestar será mediante el muestreo de sujetos tipos, que se lo hace escogiendo a un grupo de personas que tienen relación con la investigación a realizarse, en nuestro caso tomaremos de muestra solo los clientes que se encuentran en estado de mora.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos Teóricos**

Son diversos los tipos de investigación existentes, especialmente porque los estudios de los proyectos requieren un análisis profundo y preciso. Los métodos que vamos a utilizar para la investigación son los siguientes:

**Método Analítico Sintético.**-El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, mientras que el método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a



partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.<sup>16</sup>

El método analítico-sintético lo vamos a utilizar para el desarrollo de nuestra problematización y para poder establecer nuestros objetivos mediante el análisis, ya que este, se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman un todo, y los resultados se los determina mediante la síntesis del mismo.

**Método Hipotético Deductivo.-** El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica que tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional con la observación de la realidad o momento empírico.

Aplicaremos este método porque vamos a plantear nuestras respectivas hipótesis y luego pasaremos a la verificación de las mismas.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Aplicaremos este tipo de método porque recolectaremos información acerca de la experiencia y el comportamiento de los clientes que obtienen créditos en la Cooperativa Guamote Ltda., y la labor que realiza las personas encargadas del área de crédito; mediante la observación de los mismos, y lo haremos utilizando algunas herramientas complementarias.

---

<sup>16</sup>RAMÓN RUIZ Limón: “Historia y evolución del pensamiento científico” México 2006.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Las herramientas o técnicas de investigación que vamos a utilizar son:

**Encuesta.-** La encuesta es un estudio hecho mediante la observación en el cual el investigador no modifica el entorno ni los procesos del mismo, obteniendo los datos respectivos por medio de un conjunto de preguntas dirigidas a una población específica, con el fin de conocer sus opiniones, características o algún hecho en particular.

Nosotros utilizaremos la técnica de la encuesta en nuestra investigación, ya que por medio de preguntas cerradas se tiene un panorama más claro de las razones por la que los clientes caen en estado de mora y se obtiene más información sobre los hechos.

**Entrevista.-** Otra de las técnicas que utilizaremos como herramienta de nuestra investigación es la entrevista, la cual se la aplicaremos al gerente de la cooperativa, el señor José Apugllón Guamán, con la finalidad de conocer si el personal del área de crédito la cooperativa en sí, están llevando de manera correcta los procesos de trabajo.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Luego de recaudar los cuestionarios y entrevistas que vamos a aplicar procederemos al análisis y la interpretación de los resultados mediante la tabulación de los datos que estarán representados por medio de gráficos estadísticos, utilizaremos el gráfico de pastel.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El levantamiento de información que se realizó tanto a los clientes de la Cooperativa Guamote Ltda., que actualmente están en mora, como a los altos mandos que la dirigen, hemos podido ratificar la problemática establecida en nuestro diagnóstico inicial, en la que se determina el alto nivel de cartera vencida que actualmente está afectando el índice de liquidez de la misma, y por deducción se establece que si en un futuro esta situación no cambia, podría traer graves consecuencias a la institución que la llevaría a la quiebra y al cierre de sus operaciones.

Las políticas de toda institución financiera juegan un papel muy importante al momento de tener una buena operación de trabajo que permita mantener la consolidación de su liquidez y solvencia.

Si analizamos los efectos de estas políticas nos podemos dar cuenta que solo se están llevando procesos rutinarios que no permiten tener una buena selección de clientes al momento de otorgarles un crédito, lo que ocasiona el aumento de morosidad y para evitar esto tampoco presentan políticas a largo plazo que les permita llegar y conocer el verdadero destino del dinero vencido, y más aún realizar su respectivo castigo.

Los problemas de morosidad se reflejan más en los clientes nuevos de la institución los cuales no presentan experiencia crediticia y han solicitado tipos de crédito de mayor monto con períodos cortos de pago de sus cuotas, también la mayoría de ellos son comerciantes que dependen de la situación del mercado para obtener buenos ingresos, lo cual afecta de manera indirecta a la Cooperativa. Por otra parte

muchos de los créditos solicitados no son invertidos de manera correcta por parte del beneficiario, todos estos acontecimientos se dan porque el personal de crédito que labora en la institución no está haciendo un seguimiento adecuado a los prestamistas, porque consideran que no se abastecen con todo el trabajo que se debe realizar, y más aún no se encuentran debidamente preparados para realizarlo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., ha venido trabajando desde muchos años atrás, beneficiando a un gran número de clientes con sus diferentes servicios, en su mayoría el crédito. Sus operaciones de crédito suman 1.685(mil seiscientos ochenta y cinco) con un monto de asignación de \$2'013.074,58 (dos millones trescientos cuarenta y seis mil treinta y uno con veinticinco centavos), de los cuales 590 fueron entregados en el 2010 con un monto de \$561.432,32; en el 2011 fueron entregados 785 créditos por un monto de \$965.784,65 y hasta mayo de este año han sido entregados 310 por un monto de \$485.857,61.

**Cuadro 3-Número de créditos vencidos**

<b>Años</b>	<b>Créditos Otorgados</b>	<b>Monto Asignado</b>	<b>Cartera Vencida</b>	<b>Créditos vencidos</b>
2010	590	\$561.432,32	\$18.314,04	#56
2011	785	\$965.784,65	\$16.728,12	#48
2012	310	\$485.857,61	\$17.205,17	#46
<b>TOTAL</b>	<b>1685</b>	<b>\$2'013.074,58</b>	<b>\$52.247,33</b>	<b>#152</b>

**Fuente:** Análisis de la cartera de crédito de COACG

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

De la totalidad de créditos entregados desde el 2010 hasta la actualidad, 152 corresponden a los créditos vencidos con una cantidad de \$52.247,33 que representa un promedio del 2.60% del monto asignado global; y un 9% del número de créditos entregados en total, lo cual es bastante preocupante.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

De acuerdo a los resultados obtenidos con las técnicas de investigación que hemos aplicado, hemos podido constatar que la Cooperativa Guamote Ltda., actualmente no cuenta con un buen control de su cartera vencida, razón por la cual se ve afectado su índice de liquidez.

La falta de control y aplicación correcta de un reglamento crediticio de parte del personal que labora en el área de créditos, hace que los préstamos sean colocados de forma equivocada, ya que la mayoría de los clientes que actualmente cuentan con un préstamo no poseen las características idóneas para poder responder con este tipo de obligaciones, así lo demuestra la encuesta aplicada a los mismos; responsabilidad que se le acredita de manera directa al trabajo realizado por el comité de crédito ya que no se está realizando un estudio de crédito adecuado que permita evitar la reincidencia de otorgar créditos a socios calificados como malos.

Es notable la preocupación de los directivos de la Cooperativa Guamote Ltda., ya que están conscientes que si no se toman medidas correctivas necesarias con respecto al control y manejo de la cartera vencida a un mediano y largo plazo entrarían en una etapa previa a la quiebra y el ineludible cierre de sus operaciones en una de sus agencias.

El patrimonio económico de toda entidad está representado por el valor de sus activos y pasivos. Actualmente el activo de la Cooperativa Guamote Ltda., asciende aproximadamente a los novecientos mil dólares (\$900.000,00), y su pasivo a setecientos mil dólares (\$700.000,00), es aquí donde se genera el problema ya que su indicador de morosidad ha venido creciendo en los dos últimos años teniendo un repunte en el último periodo correspondiente a este año, lo cual ocasiona que sus activos disminuyan, por causa de la cartera vencida, esto quiere decir que esta situación se viene arrastrando de años anteriores por la falta de pago de los clientes.

## Análisis de la Cartera de Crédito de Cooperativa Guamote Ltda.

**Cuadro 4-Tipos de cartera 2010**

<b>Año</b>	<b>Tipos de cartera</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>2010</b>	Cartera Activa	\$341.556,70	73,66%
	Cartera Vencida	\$122.093,80	26,34%
<b>Total</b>		<b>\$463.650,50</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Análisis de la cartera de crédito de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 5-Tipos de cartera 2011**

<b>Año</b>	<b>Tipos de cartera</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>2011</b>	Cartera Activa	\$520.916,73	89,45%
	Cartera Vencida	\$23.406,54	4,01%
	Cartera no devenga intereses	\$38.060,06	6,54%
<b>Total</b>		<b>\$582.383,33</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Análisis de la cartera de crédito de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 6-Tipos de cartera 2012**

<b>Año</b>	<b>Tipos de cartera</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>2012</b>	Cartera Activa	\$315.967,44	73,45%
	Cartera Vencida	\$17.205,17	3,99%
	Cartera no devenga intereses	\$96.956,68	22,54%
<b>Total</b>		<b>\$430,129.29</b>	<b>100,00%</b>

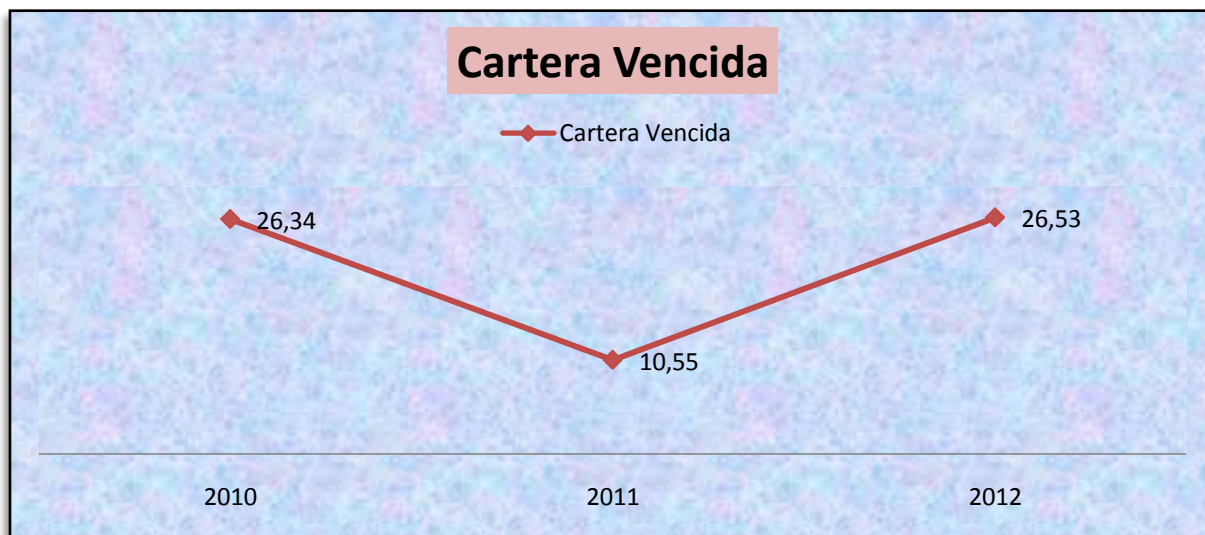
**Fuente:** Análisis de la cartera de crédito de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 7-Cartera Vencida por años**

<b>Años</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Cartera Vencida	26.34%	10.55%	26.53%

**Fuente:** Análisis de la cartera de crédito de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 1 - Nivel de Cartera Vencida**



**Fuente:** Análisis de la cartera de crédito de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

Suponemos que el ondulado que ha venido presentando la cartera vencida en los tres últimos años se debe al mal uso que se le da a los recursos crediticios, generado por la falta de un correcto proceso de trabajo que incluya métodos técnicos y estratégicos que permitan realizar un seguimiento adecuado a los destinos de inversión que hacen los clientes prestatarios, usuarios de estos recursos. Otros factores que podrían estar afectando de manera indirecta a esta situación es la economía actual, ya que de una forma u otra la crisis económica afecta con mayor incidencia a pequeñas economías como las nuestras.

Por esta razón no se puede pasar por alto estos factores externos que por lógica se salen del control de los clientes y que de cierta forma afecta a las carteras crediticias de cualquier entidad financiera por cuanto se limita su capacidad de pago y es víctima de morosidad; para lo cual se debería plantear un programa de incentivos que incluyan rebajas y descuentos para que el cliente no se desanime y no pierda su confianza crediticia.

**Cuadro 8-Análisis de los Balances**

INDICE	2010	2011	2012
FONDOS DISPONIBLES	20.844,24	42.404,16	41.394,64
TOTAL DEPOSITOS	284.924,73	254.311,17	374.973,33
LIQUIDEZ	= 7,32%	=16,67%	=11,04%

**Fuente:** Análisis de liquidez de la COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### **Índice de Liquidez 2010**

**Análisis.-** Según el Balance General consolidado hasta diciembre del año 2010, podemos notar que existe un porcentaje de liquidez considerablemente bajo, ya que está por debajo del índice generalmente aceptado que es del 14%, esto significa que la Cooperativa Guamote Ltda., viene teniendo problemas en su liquidez desde ya años atrás y que es evidente el temor que tienen sus directivos por estar en un proceso que ineludiblemente los llevaría a la quiebra, situación que se sigue reflejando en la actualidad.

### **Índice de Liquidez 2011**

**Análisis.-** El índice de liquidez correspondiente al año 2011, presenta un incremento cerca al 50% en comparación al año anterior, en este año los problemas de liquidez parecían ser superados, puesto que ya estaba por encima del nivel aceptado, gracias a otros fondos disponibles provenientes de otras instituciones financieras, y al parecer la cooperativa estaba viviendo uno de sus mejores momentos que esperaban continuar así, y por ende quedaban atrás la aplicación de nuevas políticas y nuevas técnicas que ayuden a mejorar el proceso de trabajo.

### **Índice de Liquidez 2012**

**Análisis.-** El balance consolidado correspondiente hasta el mes de marzo de este año, denota que el índice de liquidez vuelve a sufrir el mismo descenso ocasionado en el 2010, puesto que baja considerablemente en casi un 40%, esta situación es la que preocupa a los directivos de esta entidad financiera ya que al cerrar el año 2011



con un índice aceptable, ahora se vuelve a repetir la historia, es así que tenemos entonces un índice de liquidez deteriorado que seguramente en un futuro tendrá una tendencia a la baja y un índice de morosidad visiblemente elevado, esto se ocasiona por cuanto se sigue manteniendo el mismo comportamiento en sus procesos de trabajo, considerando que la mayoría de clientes prestatarios que reflejan mayor incumplimiento son comerciantes, y una variable que se vincula a este problema, son factores externos de un mercado cambiario, situación que es imposible manejar directamente.

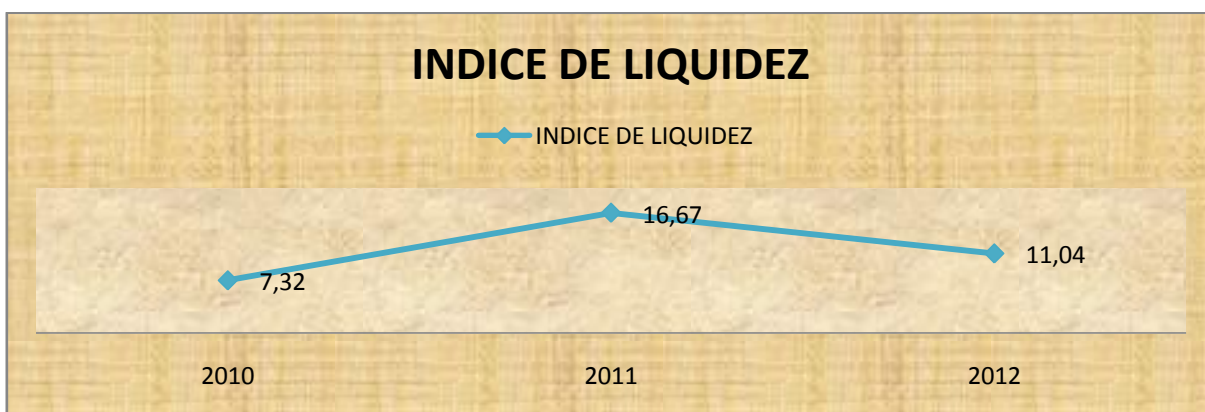
### **Análisis General**

Revisando los balances correspondientes a estos tres últimos años podemos determinar que la Cooperativa Guamote Ltda., ha mantenido un índice promedio de liquidez del 11,68%.

Evidentemente este porcentaje no es aceptable para ninguna entidad financiera, ya que deberían mantener un monto mayor en fondos disponibles para cumplir con sus obligaciones inmediatas, esta situación es la que hace denotar claramente un nivel de insolvencia.

Pese a que tienen un monto prudencial en depósitos, no han logrado aumentar sus activos, gracias a factores como el elevado índice de morosidad.

**Figura 2 - Índice de Liquidez**



**Fuente:** Análisis del índice de liquidez de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### 4.3 RESULTADOS

Una de las técnicas que se ha aplicado para desarrollar esta investigación es la encuesta, las mismas que se expresan a continuación.

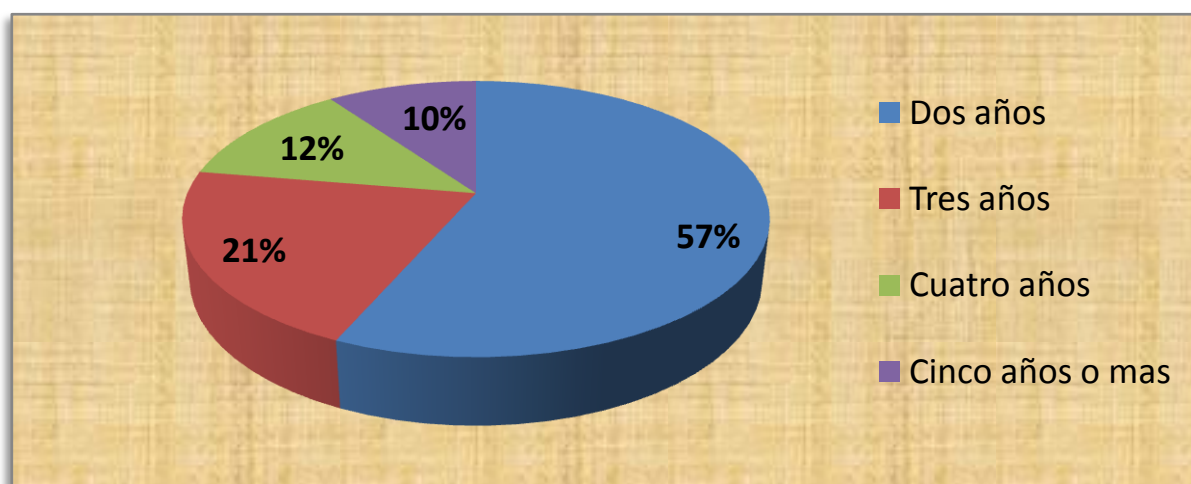
#### ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa Guamote Ltda.?

**Cuadro 9-**Tiempo de permanencia de los socios en la institución

Alternativas	# de personas	%
Dos años	86	56,58
Tres años	32	21,05
Cuatro años	19	12,50
Cinco años o mas	15	9,87
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 3 -** Permanencia de los socios en la institución



**Fuente:** Análisis del índice de liquidez de COACG  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** Al observar el gráfico podemos determinar que según las encuestas los clientes deudores en su mayoría tienen solo dos años de permanencia como socios en la Cooperativa, así lo afirma el 56.58% de los encuestados, seguido de los clientes con tres años, equivalente al 21.05%; siendo de menor frecuencia los de cuatro años en adelante. Las sumas de las dos frecuencias más altas nos da como resultado 77.63%.

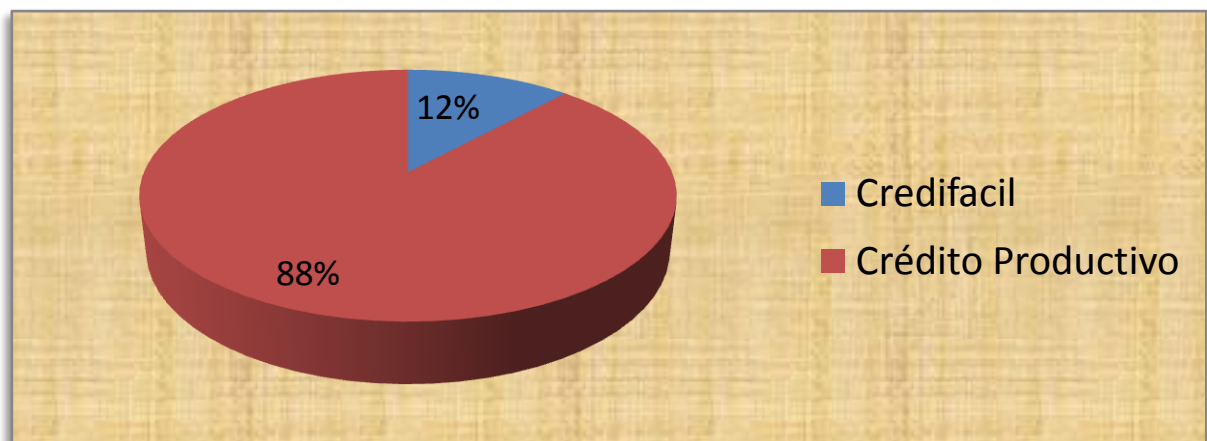
## ¿Qué tipo de crédito usted solicitó?

**Cuadro 10**-Tipos de crédito solicitados

Alternativas	# de personas	%
Credifácil	18	11,84
Crédito Productivo	134	88,16
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Análisis de Encuestas  
Autoras: Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 4** - Tipos de Créditos Solicitados



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** Esta preguntanos demuestra que el 88.16% de los clientes que obtuvieron un préstamo en la Cooperativa solicitaron un crédito productivo, mientras que el 11.84% obtuvieron el tipo Credifácil.

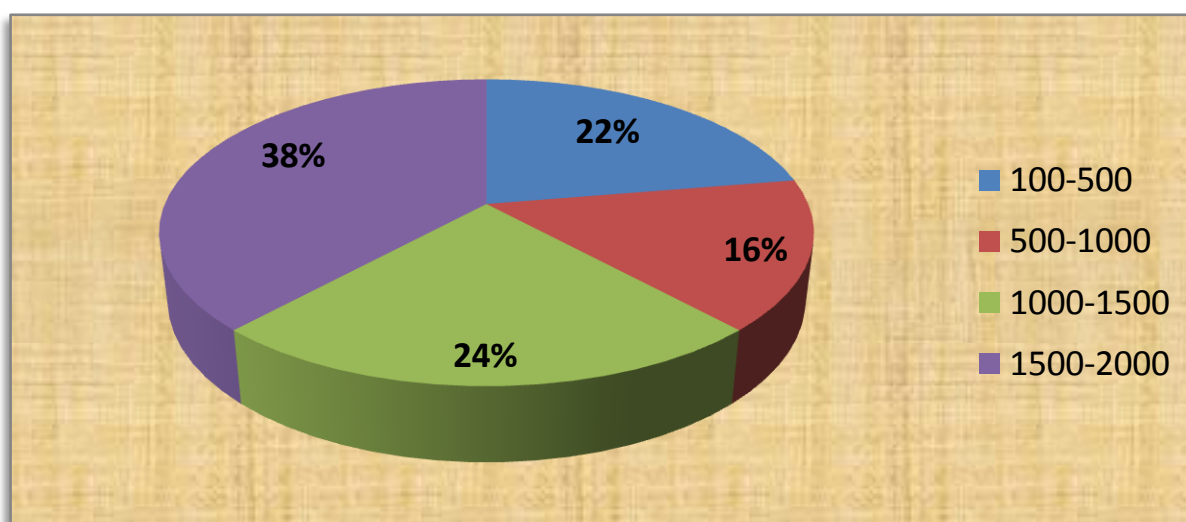
## ¿Cuál fue el monto de la deuda adquirida?

**Cuadro 11-**Monto de la deuda adquirida por los clientes

Alternativas	# de personas	%
100-500	34	22,37
500-1000	24	15,79
1000-1500	36	23,68
1500-2000	58	38,16
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 5 -** Monto de la deuda adquirida por los clientes



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** Este gráfico nos demuestra que el 38.16% de los clientes solicitaron créditos que van de los 1500 a 2000 dólares, seguido del 23.68% que solicitaron créditos de 500 a 1000 dólares, la mayor parte de morosidad se refleja en los créditos de mayor monto, mientras que las de menor monto tienen porcentajes menores pero sumando los dos porcentajes vamos a tener también una cantidad considerable.

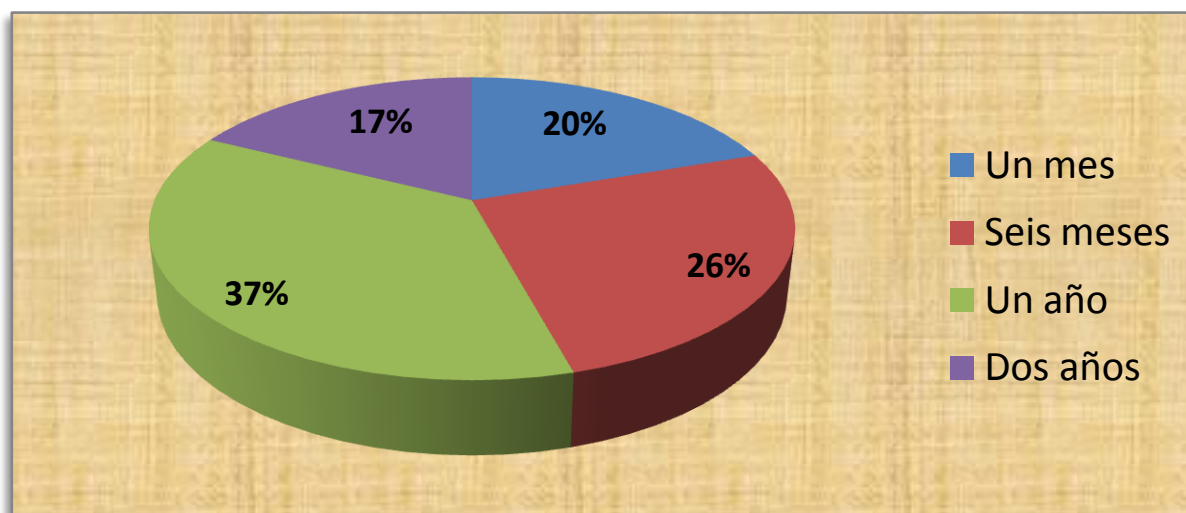
## ¿Para cuanto tiempo adquirió la deuda?

**Cuadro 12-Tiempo de la deuda adquirida**

Alternativas	# de personas	%
Un mes	28	18,42
Seis meses	37	24,34
Un año	52	34,21
Dos años	25	16,45
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 6 - Tiempo de la deuda adquirida**



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** El 34.21% de los socios han obtenido créditos con un periodo de pago de un año, seguido del 24.34% que tiene periodo de pago de seis meses, esto denota que la mayoría de los clientes en estado de morosidad tienen períodos cortos de pago con cuotas un poco altas, por lo cual se refleja la imposibilidad de pago.

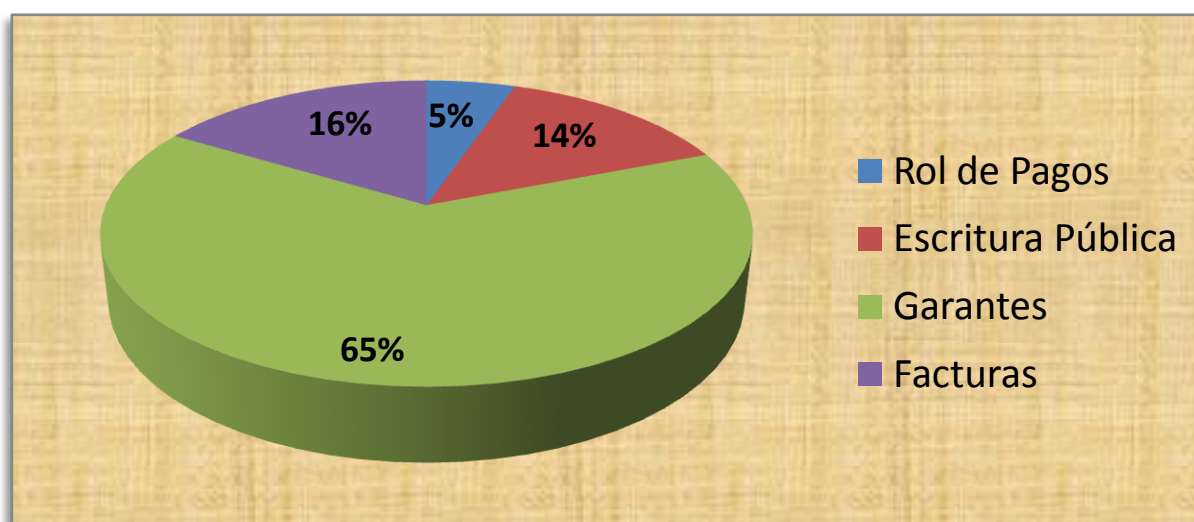
## ¿Qué tipo de garantía dio para cancelar la deuda?

**Cuadro 13-**Tipos de garantía entregadas

Alternativas	# de personas	%
Rol de Pagos	8	5,26
Escritura Pública	21	13,82
Garantes	98	64,47
Facturas	25	16,45
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 7 -** Tipos de garantía entregadas



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** Este gráfico nos demuestra que el 64.47% de los clientes dieron como requisito de garantía, la firma de una tercera persona denominada garante, esto nos indica que este es el único respaldo que tiene la Cooperativa para recuperar la deuda, seguido del 16.45% que presentó facturas como prueba de su solvencia.

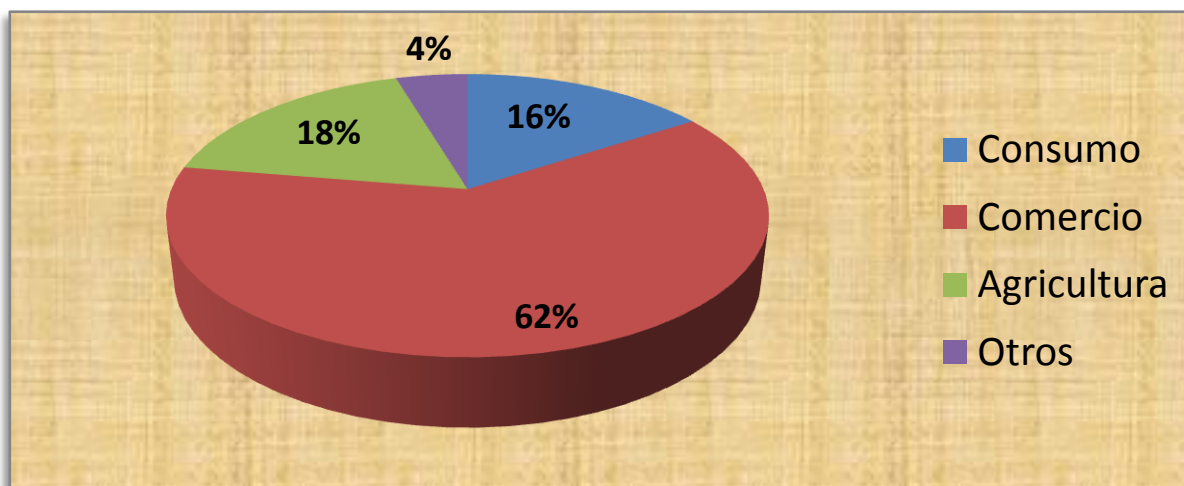
## ¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó el crédito?

**Cuadro 14-**Motivos por los cuales solicitaron el crédito

Alternativas	# de personas	%
Consumo	24	15,79
Comercio	94	61,84
Agricultura	27	17,76
Otros	7	4,61
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 8 -** Motivos por los cuales solicitaron el crédito



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** El 53.43% de los créditos investigados están dirigidos a operaciones de comercio, esto significa que el nivel de afectación se encuentra dentro de este campo, seguido de un 23.04% que invirtió en agricultura y 16.67% en consumo, estos tres tienen destinos diferentes pero pertenecen a la misma población en su mayor parte, ya que muchas veces la crisis que sufre el sector agrícola y comercial hacen que recurran a un crédito de consumo para atenuar esa insuficiencia económica, y es ahí donde se genera el problema por cuanto su destino se distorsiona.

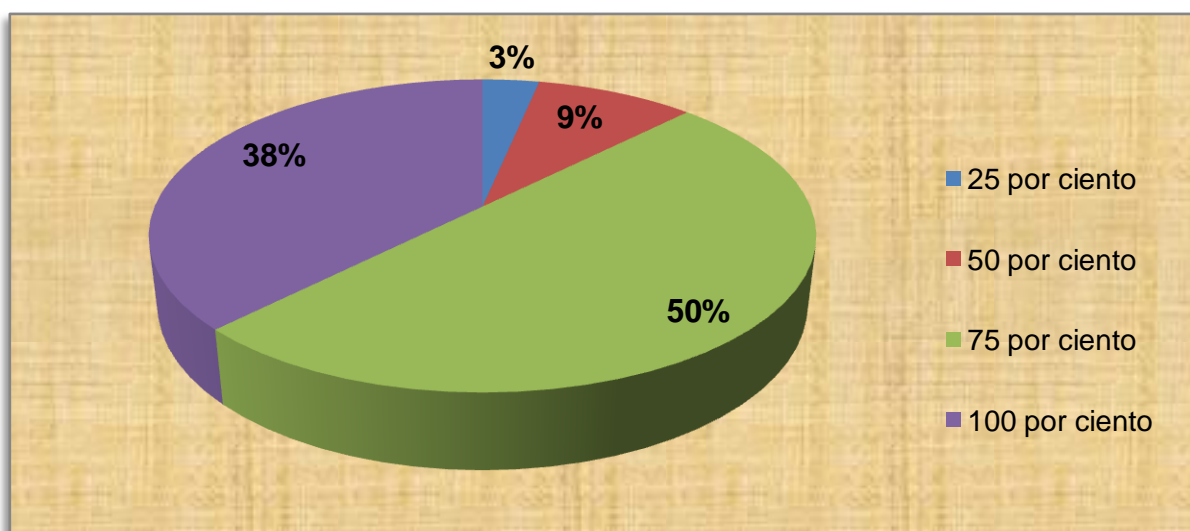
## ¿Del monto del crédito, cuanto usted utilizó para el motivo mencionado?

**Cuadro 15-**Dinero utilizado en los motivos mencionados

Alternativas	# de personas	%
25 por ciento	5	3,29
50 por ciento	14	9,21
75 por ciento	76	50,00
100 por ciento	57	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 9 -** Dinero utilizado en los motivos mencionados



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** El 50% de los encuestados respondieron que ocuparon solo el 75% del dinero del crédito en el destino antes mencionado, mientras que solo el 37.50% respondieron que ocuparon el dinero del crédito en su totalidad, como mencionamos anteriormente, aquí nos podemos dar cuenta que el destino del crédito fue distorsionado, al no invertir correctamente la curva de recuperación es decreciente, y su indicador más trascendente es la mora; es también relevante el 3.29% que respondió que solo invirtió el 25% del dinero, donde la situación es más preocupante aún.



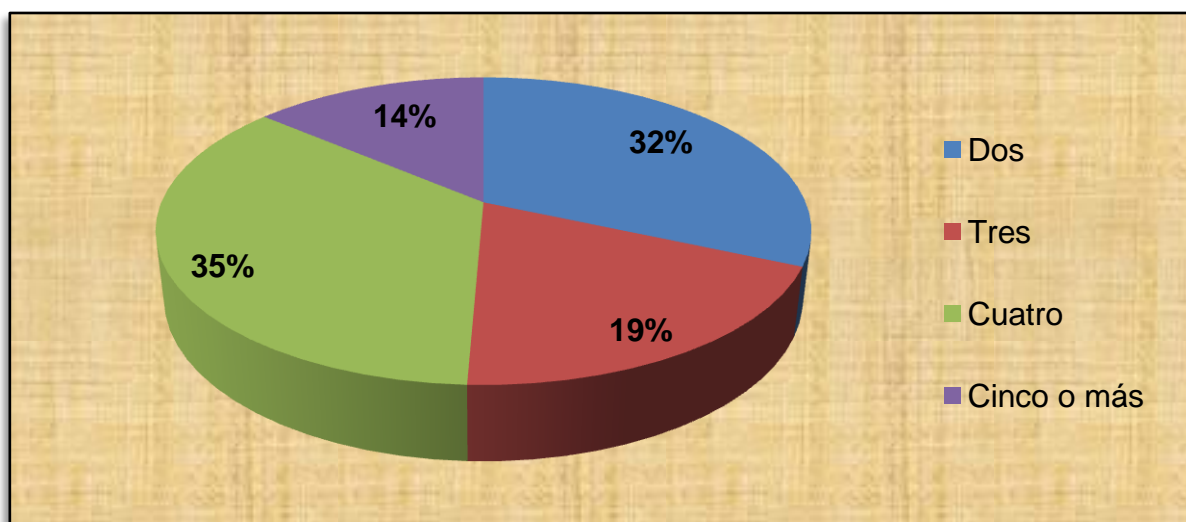
**¿Cuál es el número de cuotas que usted se encuentra atrasado?**

**Cuadro 16-**Número de cuotas que se encuentran atrasados

Alternativas	# de personas	%
Dos	48	31,58
Tres	29	19,08
Cuatro	54	35,53
Cinco o más	21	13,82
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 10 -** Número de cuotas que se encuentran atrasados



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** La mayor parte de morosidad se encuentra entre dos y cuatro cuotas atrasadas, siendo esta última la de mayor frecuencia con 35.53%, las respuestas de los clientes denotan que existe certidumbre en sus obligaciones incumplidas, determinando que el factor que conlleva esta situación es la imposibilidad de pago.

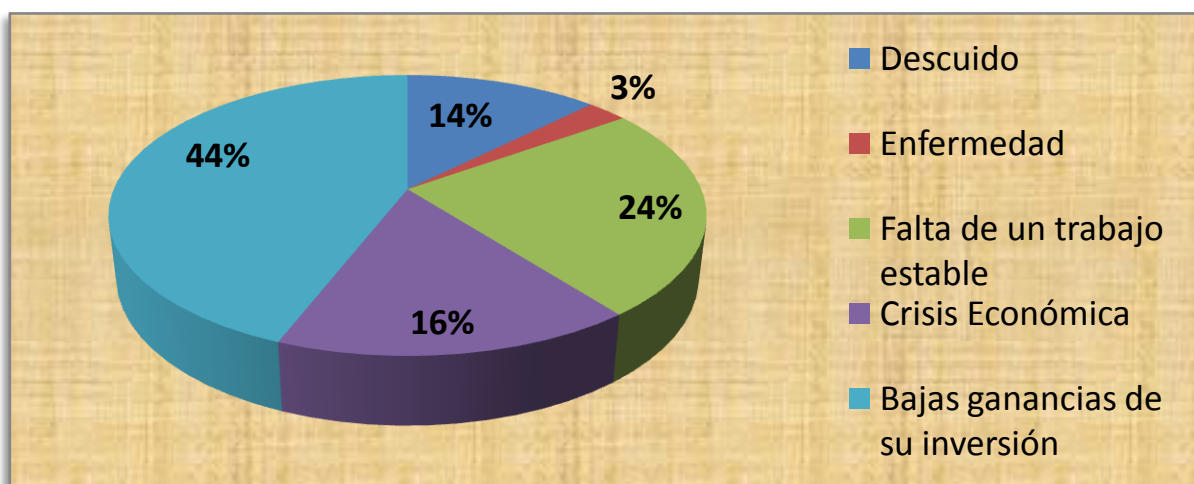
**¿Cuál es el motivo por el que usted se ha retrasado del pago?**

**Cuadro 17-Motivos del retraso del pago**

Alternativas	# de personas	%
Descuido	19	12,50
Enfermedad	4	2,63
Falta de un trabajo estable	37	24,34
Crisis Económica	25	16,45
Bajas ganancias de su inversión	67	44,08
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 11 - Motivos del retraso del pago**



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** En esta pregunta la imposibilidad de pago está dividida en cinco categorías siendo la de mayor incidencia las bajas ganancias que tienen los clientes en el destino en el cual invirtieron el dinero con el 44.08%, seguido del 16.45% que mencionaron que el motivo de su retraso es la crisis económica que están viviendo actualmente, factores que habría que analizar detenidamente. Otra categoría que está influyendo en el retraso es la falta de un trabajo estable que no les permite tener ingresos que cubran la deuda, lo cual también es de vital relevancia así lo demuestra el 24.34% de las respuestas.

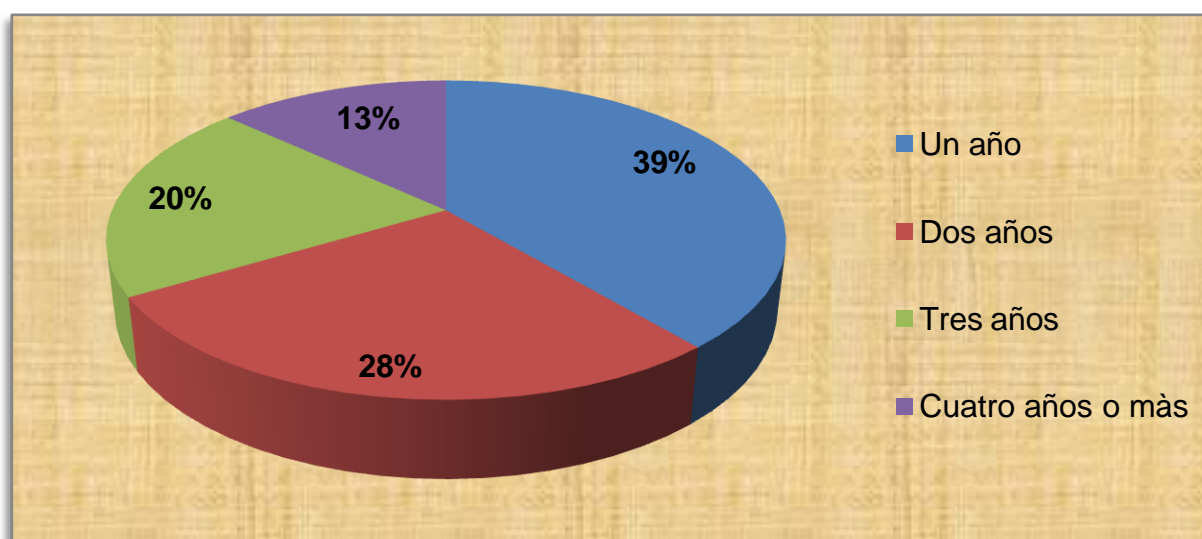
## ¿Cuánto tiempo tiene laborando en su trabajo actual?

**Cuadro 18-**Tiempo de trabajo en el empleo actual

Alternativas	# de personas	%
Un año	59	38,82
Dos años	42	27,63
Tres años	31	20,39
Cuatro años o más	20	13,16
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 12 -** Tiempo de trabajo en el empleo actual



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** Las respuestas en esta pregunta son algo parejas, ya que muchos de ellos respondieron en base a sus actividades de comercio, pero es de gran relevancia el 38.82% de clientes que respondieron que solo tenían un año en su trabajo actual esto quiere decir que muchos de ellos cuando adquirieron el crédito no realizaban las mismas actividades de trabajo que tienen ahora, o si aún las realizan, entonces existe falta de experiencia en la actividad que realiza, lo cual hace que no genere buenos ingresos.

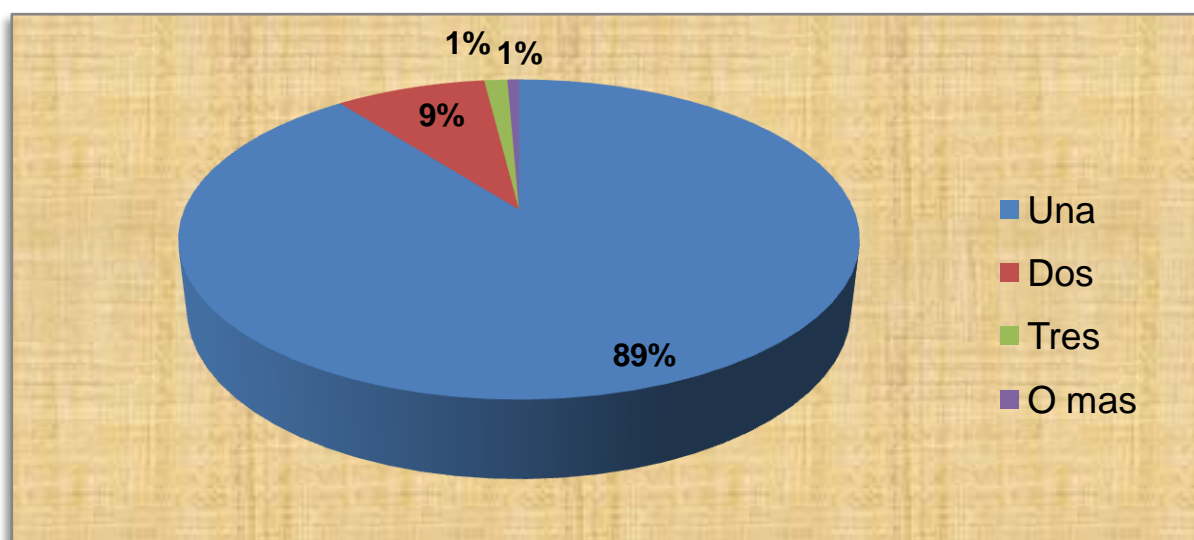
## ¿Cuántas actividades económicas usted realiza?

**Cuadro 19-**Número de actividades económicas de los clientes

Alternativas	# de personas	%
Una	136	89,47
Dos	13	8,55
Tres	2	1,32
O mas	1	0,66
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 13 -** Número de las actividades económicas de los clientes



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** En esta pregunta la mayoría de los encuestados respondieron que solo realizan una actividad económica, esto quiere decir que cuentan solo con una fuente de ingresos con la cual responden a sus obligaciones en general, mientras que el 8.55% respondió que si realizan dos actividades económicas que les permite tener más ingresos.

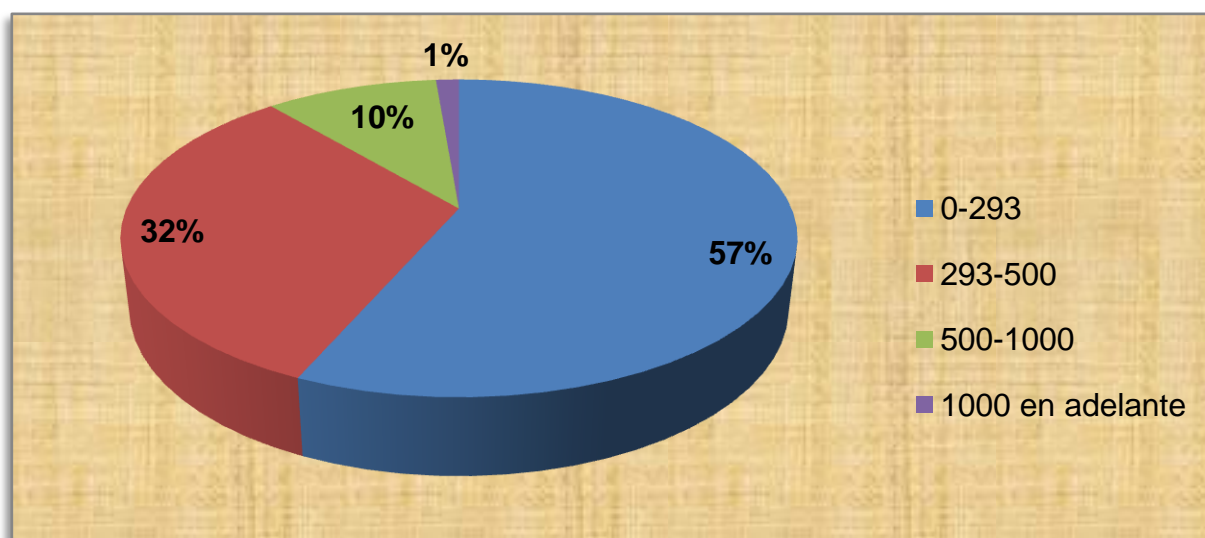
## ¿Cuánto suman sus ingresos mensuales?

**Cuadro 20-**Ingresos mensuales de los clientes

Alternativas	# de personas	%
0-293	86	56,58
293-500	49	32,24
500-1000	15	9,87
1000 en adelante	2	1,32
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 14 -** Ingresos mensuales de los clientes



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** El 56.58% de los clientes encuestados respondieron que sus ingresos van acorde con un salario básico que no pasa de 293 dólares al mes, lo cual en la economía que vivimos actualmente resulta muy poco para cubrir todas las necesidades y obligaciones por cumplir, es aquí también donde el surge el problema, ya que al tener bajos ingresos no pueden cubrir el pago de la deuda y rápidamente caen en mora.

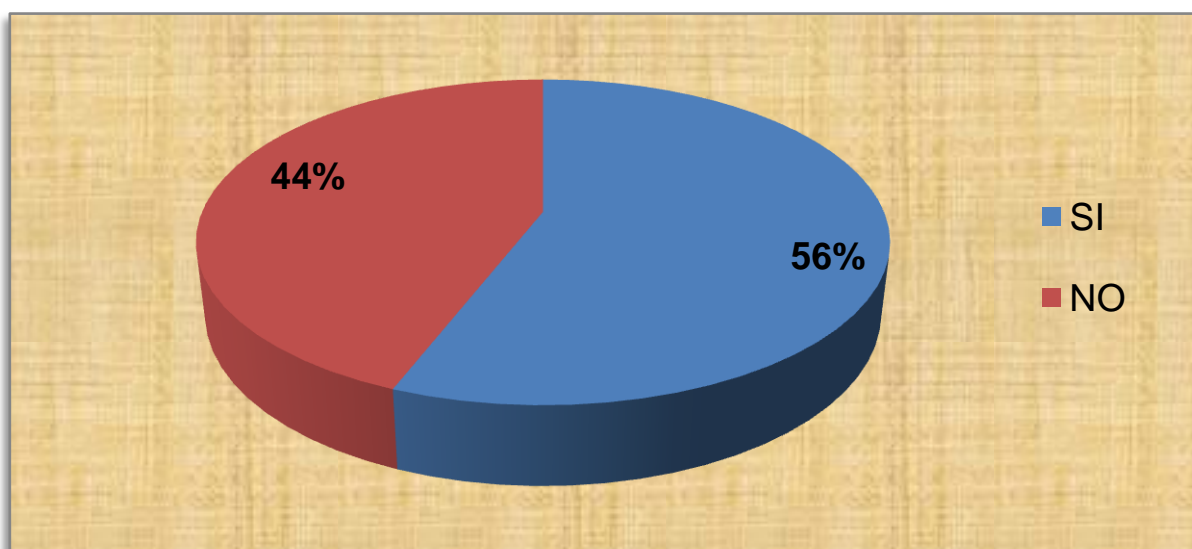
## ¿Usted tiene otras deudas aparte de la adquirida en la Cooperativa?

**Cuadro 21-**Otras deudas adquiridas por los clientes

Alternativas	# de personas	%
SI	85	55,92
NO	67	44,08
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 15 -** Otras deudas adquiridas por los clientes



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** El 55.92% de los clientes encuestados respondieron que si tienen otras deudas aparte de la adquirida, correspondiente a proveedores, casas comerciales, préstamos a terceros, etc. Este factor también influye en el retraso que tienen en los pagos ya que no cuentan con suficientes ingresos y mantienen otro tipo de deudas.

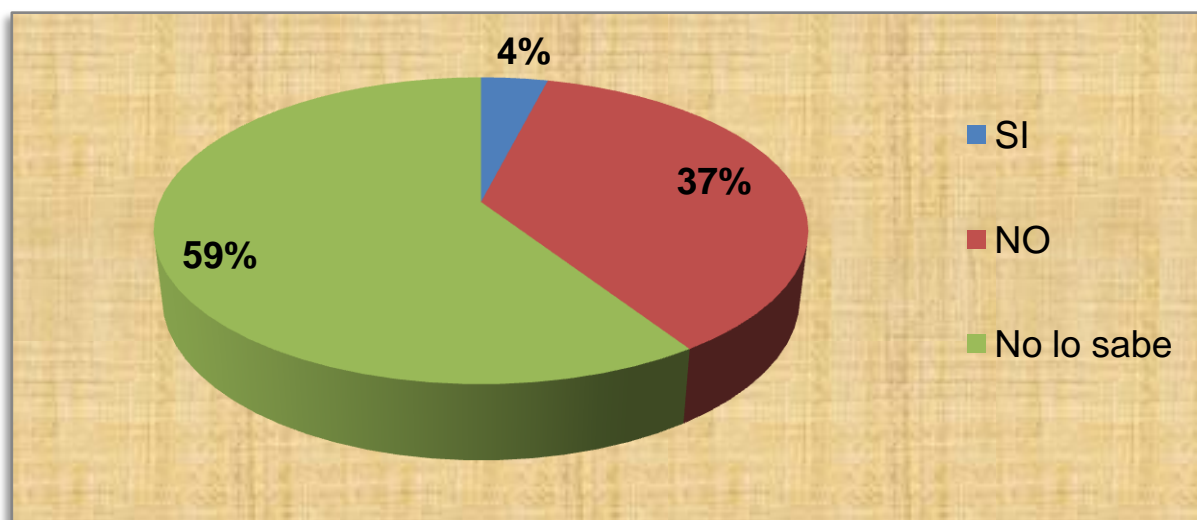
## ¿Alguna vez usted ha estado en la central de Riesgo?

**Cuadro 22-**Estancia de los clientes en la central de riesgo

Alternativas	# de personas	%
SI	6	3,95
NO	56	36,84
No lo sabe	90	59,21
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 16 -** Estancias de los clientes en la Central de Riesgos



**Fuente:** Análisis de Encuestas  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Análisis.-** El 59.21% de los encuestados respondieron que desconocen si han estado en la central de riesgo, esto significa que la mayoría de los clientes no toman con responsabilidad los diferentes problemas que pueden tener por no cumplir con sus obligaciones de pago y que por esa situación les resultará imposible acceder a otros créditos ya que son personas insolventes, mientras que solo el 36.84% aseguró nunca haber estado en esta central.

**Entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa Guamote Ltda. Sr. José Apugllón Guamán.**

**¿Cuál es el proceso de concesión de crédito que tiene actualmente la COACG?**

Primero los clientes deben abrir una cuenta, por una cantidad de diez dólares, luego tener como mínimo quince días de movimiento en dicha cuenta para acceder a las diferentes ofertas crediticias que da actualmente la Cooperativa Guamote Ltda., para lo cual deben presentar ciertos requisitos, como la solicitud respectiva adjuntando la copia de cédula del solicitante, copia de la libreta con el encaje del 20% del monto a solicitar, en caso de ser empleado presentar el rol de pago, en caso de ser con garantes solidarios presentar la copia de cédula de cada uno, en caso de ser hipotecario presentar la escritura pública, recibo de servicios básicos y una foto actualizada.

**Análisis.-** La respuesta a esta pregunta nos da a conocer un simple proceso de rutina que están llevando actualmente, donde no se da a conocer plazos, requerimientos legales y tampoco como será la utilización del dinero de parte de los deudores.

**¿La COACG tiene políticas, manuales o reglamentos por escrito a los que se rijan actualmente?**

Si actualmente contamos con un reglamento de crédito, pero está en proceso de reestructuración para mejorar el servicio respectivo.

**Análisis.-** Al parecer la Cooperativa actualmente no cuenta con un buen reglamento de crédito que permita sujetar dichas operaciones, se rigen a métodos rutinarios no actualizados, esta podría ser una gran falencia que tiene la entidad.

**¿El personal que labora en el área de crédito es suficiente y está debidamente capacitado para realizar su trabajo?**

Las personas que laboran actualmente en el área de crédito de la oficina de Naranjito son dos, debido a que no contamos con la fluidez necesaria para contratar más personal, y en cuanto a la preparación que ellos tienen, nosotros hemos tratado



siempre de darles a conocer el trabajo que ellos deben realizar de forma explícita mediante charlas.

**Análisis.-** En esta respuesta nos podemos dar cuenta que el personal que labora en el área de crédito es insuficiente para realizar dichas operaciones de manera eficiente, además que no cuentan con la preparación debida para poder realizarlo.

**¿Cuál es el proceso que actualmente tiene la COACG para la recuperación de los créditos en mora?**

Primeramente se hace una llamada telefónica indicando que la cuota ya venció, pero si igual no se acerca a pagar le hacemos llegar una notificación por escrito por dos ocasiones, la tercera se la hace ya al deudor y a los garantes, pero si aún así no se acercan a pagar, este crédito pasa a ser parte de la cartera vencida y luego pasa ya a un proceso legal.

**Análisis.-** En esta respuesta no se especifica claramente cuál es el verdadero destino de los créditos que pasan a un proceso legal, y si en realidad este da respuestas positivas, es notorio que no cuentan con otras alternativas de recuperación a más de las notificaciones y llamadas.

**¿Cuál es el porcentaje de los créditos que actualmente están en mora?**

Con relación a los créditos antiguos nos estamos manejando más o menos con un porcentaje de morosidad del 9% , pero la política de la cooperativa es manejarse máximo con el 5% , por lo tanto tenemos un 4% de desventaja a lo cual creemos que nos hace falta control y seguimiento de los mismos.

**Análisis.-** Esta respuesta demuestra preocupación de los altos mandos de la Cooperativa, ya que en la actualidad se ve afectado su nivel de morosidad con una diferencia bastante significativa, y a lo cual afirman, que si existe una falta de control de la cartera, que actualmente está perjudicando su índice de liquidez.

### **¿Cuál es el monto promedio de los créditos entregados?**

El monto máximo en Naranjito es de 2000 y de mínimo 100 y en Guamote el monto máximo es de 5000 y el mínimo 100, hemos establecido esta diferencia ya que Naranjito presenta más problemas de morosidad que Guamote, haya la situación es más controlable.

**Análisis.-** Esta pregunta demuestra que la agencia de Naranjito es la que se encuentra más afectada por problemas de morosidad por tanto el grado de confiabilidad de la población es más limitada.

### **¿Cuál es el tipo de calificación que la COACG le da a su cartera de crédito?**

De acuerdo a la tabla que entrega la Superintendencia de Bancos en la cual anteriormente nos manejábamos con cinco tipos de calificación pero actualmente son más y se los califica de acuerdo a los días vencidos.

**Análisis.-** Denota que no se tiene bien claro los tipos de calificación que actualmente están llevando para la clasificación de su cartera.

### **¿Cuál es el proceso de castigo de la cartera?**

No se ha realizado todavía el castigo de la cartera en la cooperativa, pero para lo cual se debe de tomar en cuenta las provisiones, si la cooperativa tuviera las provisiones necesarias, entonces podríamos hacer el castigo de cartera siempre y cuando tengamos razones contundentes para realizarlo.

**Análisis.-** La cooperativa no ha realizado ninguna clase de castigo de su cartera por cuanto dicen no contar con presupuestos para estos tipos de costes judiciales.

### **¿Cuáles son las estrategias aplicadas para recuperar la cartera?**

Las llamadas y las notificaciones actualmente nos manejamos solo con estas medidas, para lo cual se le cobra al cliente deudor los gastos ocasionados.

**Análisis.-** No cuentan con otro tipo de estrategias que les permita tener la seguridad de recuperación, se basan en procesos rutinarios que se vienen manejando desde mucho tiempo atrás pero que no les asegura si tendrán o no buenos resultados.

#### **¿De qué forma afecta la mora a la liquidez de la cooperativa?**

La liquidez es el punto más lastimado por el grado de morosidad que se pueda presentar ya que si no tenemos un buen índice de liquidez no podemos entregar más créditos y prácticamente entraríamos en estado de quiebra.

**Análisis.-** Se nota la preocupación de parte del Gerente de la cooperativa y está consciente los riesgos que corre con un nivel de liquidez bajo pero no está tomando ninguna medida correctiva para solucionar este problema.

#### **¿Cuáles son las fuentes de recursos económicos que tiene la COACG para otorgar créditos?**

La cooperativa tiene como su mayor fuente de recursos los depósitos de ahorros a la vista. Aparte contamos con otro tipo de financiamiento como préstamos a otras entidades financieras.

**Análisis.-** Siendo su mayor fuente de recursos los depósitos de ahorros es sumamente preocupante tener un bajo nivel de liquidez, por cuanto los préstamos a otras entidades financieras son necesarios ante la escasez de dinero circulante.

## **4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas 1 y 4 de la encuesta realizada a los clientes en estado de mora y las preguntas 1, 2 y 3 de la entrevista aplicada al gerente de la Cooperativa Guamote Ltda., hemos comprobado que uno de los factores que influye en el bajo nivel de liquidez es la falta de control en la cartera vencida, por eso es sumamente necesario aplicar nuevas medidas y estrategias de control que ayuden a contrarrestar este problema.

## **Hipótesis Particulares**

**Número 1.-** Los resultados obtenidos en las preguntas 2, 7 y 9 de la encuesta realizada a los clientes en estado de mora, las causas por la que los clientes se retrasan en sus pagos es las bajas ganancias que tienen en su inversión, debido a factores externos que influyen en el mercado como el alza de los precios y la difícil situación económica que actualmente vive el país, sólo si se realiza un estudio de mercado en general podremos saber la situación en la que se encuentra cada cliente, le permitirá responder por el pago de un crédito.

**Número 2.-** La pregunta número 10, 11y 12 de la encuesta nos demuestra que realmente la falta de un trabajo estable no permite que los clientes tengan la capacidad económica que les permita cubrir el pago de su deuda, motivo por el cual entran en estado de morosidad, en las respuestas de la pregunta número 10 nos podemos dar cuenta que la mayoría de ellos rotan de trabajo cada año, por tanto la cooperativa no tiene la seguridad de que el cliente va a cumplir la totalidad del pago del crédito, así lo demuestra las respuestas obtenidas en la pregunta número 3 y 8.

**Número 3.-** Gracias a los resultados obtenidos en las preguntas 6 y 8 de la encuesta hemos confirmado que el uso inadecuado del crédito solicitado, hace que los clientes actualmente se encuentren en mora, ya que no invierten la totalidad del dinero obtenido en préstamo para hacerlo producir sino más bien lo convierten en gastos, esto hace que tengan ingresos bajos por lo cual no les permite cubrir el pago de la deuda en el periodo establecido por la Cooperativa así lo demuestra la pregunta número 12 y 4 de la encuesta.

**Número 4.-** Los resultados de las preguntas 13 y 14 de la encuesta demuestra que los clientes que actualmente tienen un crédito en la cooperativa, mantienen otro tipo de deudas con otras instituciones, casas comerciales y también las obtenidas de forma ilegal mediante personas que prestan dinero con intereses fuera de la Ley, lo que hace que ellos no puedan cumplir con todas sus obligaciones de pago, así lo demuestra la pregunta número 8.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

La investigación determinó que el nivel de cartera vencida tiene una tendencia de crecimiento de significativa importancia, que afecta de manera contundente a las operaciones de mediano y largo plazo, por cuanto en la actualidad y evidentemente en un futuro se verá afectado su índice liquidez. Este problema afecta a todo el sistema operativo de la institución, y sus consecuencias se verán enmarcadas no solo en la entidad y sus clientes sino también en toda una sociedad que se beneficia de sus servicios y que de alguna manera aportan al desarrollo de la misma, por eso consideramos que es importante plantear soluciones mediante un plan estratégico que sirva como una guía para la disminución de la cartera vencida y así poder contribuir de alguna forma con el buen funcionamiento de los procesos crediticios que maneja la Cooperativa, esto es primordial para fortalecer los niveles de dinero circulante y lograr la consolidación institucional en la prestación de servicios, más que todo los referentes a los créditos.

Es importante manejar un índice de liquidez aceptable, ya que permite captar mayores recursos gracias a la confianza que genera en los clientes, además le permite a la entidad, ampliar la cobertura de sus servicios, para asegurar su crecimiento institucional.

Esta propuesta está dirigida a controlar los índices de las variables del problema, los cuales son contundentes y se los ha expuesto de manera explícita en el desarrollo de esta investigación, por lo tanto empezaremos con el diseño del plan comprometiendo a todo el personal del área de crédito de la Cooperativa Guamote Ltda., y luego, tomando sugerencias de sus directivos, pasaremos a la etapa de

factibilidad, pertinencia, disponibilidad de recursos y capacitación del personal para poder así pasar a la implementación y ejecución de la propuesta.

## **5.1 TEMA**

Elaboración de un Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permitan aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito.

## **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

### **Liquidez**

Es aquella que se manifiesta por la capacidad de las instituciones financieras para comprar u obtener de otro modo los fondos necesarios, ya sea incrementando los pasivos o convirtiendo activos, para convertir sus obligaciones en y fuera del balance en la fecha del vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

### **Razones de liquidez.**

Estas razones miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas se vencen representan la situación financiera % facilidad de transformar en dinero los activos circulantes.

**Capital de trabajo neto.-** Se calcula restando el pasivo circulante de su activo circulante. Es capital de trabajo propio de la empresa y mide el grado de protección a los acreedores a corto plazo.

**Índice de circulante.-** Es el índice de mayor referencia en los análisis, se obtiene de dividir el activo circulante para el pasivo circulante. Mide la relación a corto plazo.

**Prueba ácida.**- Es similar a la razón de circulante, excepto el plano en el activo, porque se supone que el inventario es el circulante con menor probabilidad de liquidez.

**Análisis de antigüedad de cuentas de clientes.**- Es una táctica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar, que se debe utilizar también para las cuentas a pagar, ofrece el analista la información referente a las cuentas pendientes durante un periodo, permite precisar las causas de los problemas en cobros o pagos. Para ser analizadas las cuentas deben descomponerse en grupos mensuales basados en los meses de mora.

**Los índices de riesgo crediticio.**- ofrecen información sobre el activo productivo, lo que a su vez disminuye la posición de ingresos y liquidez de una COAC. Se usan diferentes índices para evaluar la calidad de la cartera y para proveer demás información sobre la misma los índices se dividen en tres áreas. Índice de pago, calidad de la cartera, pérdida de préstamos.

**Índice de pago.**- establecen la relación entre el monto de los pagos recibidos y el monto vencido.

**Calidad de la cartera.**- se sugiere tres proporciones para establecer la calidad de cartera: el índice de cartera vencida, la cartera en riesgo y el índice de prestatarios morosos.

**Índice de cartera vencida.**- es el índice entre el capital vencido del préstamo y la cartera pendiente, este indicador funciona únicamente si se toma en consideración el índice de pago de toda la cartera pendiente, incluyendo los montos vencidos y no solo por un periodo determinado de desembolso de préstamo.

**Cartera de riesgo.**- se refiere al saldo pendiente de todos los préstamos que tienen un monto vencido. La cartera en riesgo difiere de los atrasos porque considera el monto atrasado más el saldo pendiente restante del préstamo. El índice de cartera

en riesgo refleja el riesgo verdadero de un problema de mora porque considera en riesgo el monto total del préstamo, esto es particularmente importante cuando los pagos del préstamo son pequeños y sus plazos largos.

**Socios morosos.**- como indicador adicional de la calidad de la cartera, es útil determinar el número de prestatarios morosos en relación al volumen de los préstamos morosos. Si hay una variación en el volumen de los préstamos mayores o en los menores. Sí el índice de prestatarios morosos es inferior a la cartera en riesgo o al índice de atrasos, los préstamos mayores probablemente sean más problemáticos que los menores.

**Viabilidad financiera.**- se refiere a la habilidad que tiene una COAC de cubrir sus costos existen por lo general dos niveles de eficiencia contra los cuales se miden las COAC, eficiencia administrativa y eficiencia financiera.

**Eficiencia administrativa.**- algunas COAC definen la eficiencia administrativa como el nivel de eficacia en el manejo de los gastos operacionales.

**Eficiencia financiera.**- indica si se ha obtenido ingresos suficientes para cubrir los costos directos de las COAC, incluyendo el costo ajustado de capital neto incluyendo cualquier costo real de financiamiento en que se hubiere incurrido.

**Rentabilidad.**- las proporciones de rentabilidad miden los ingresos netos de las COAC en relación con la estructura de su balance. Las proporciones de rentabilidad ayudan a los inversionistas y administradores a determinar si los fondos invertidos en la COAC tienen un rendimiento adecuado.

**Apalancamiento y capacidad patrimonial.**- se refiere a la cantidad de préstamos obtenidos por una COAC según el monto de su patrimonio.

La buena calidad de la cartera de créditos comienza con el diseño del departamento o área de crédito, la morosidad es el indicador más estudiado, para ver si la cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la



norma vigente, sea del sistema de contabilidad o de la entidad que supervisa la cooperativa y en ausencia de estas, se considera como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de un día de vencimiento, el indicador de morosidad de la cartera de cálculo mensual se determina según la siguiente fórmula: morosidad de cartera es igual a préstamos vencidos sobre cartera de préstamos, la cartera es el activo más valioso de toda cooperativa de ahorro y crédito y el cuidadoso manejo es clave en su éxito.

### **Riesgo de liquidez**

Uno de los problemas más importantes que los bancos e instituciones financieras debe resolver a diario es calcular cuánto dinero deben mantener en efectivo para pagar todas sus obligaciones a tiempo, las cuales provienen, en su mayoría, de la recuperación de la cartera de sus proveedores de fondos, que son quienes que han entregado recursos a la IFI (Institución financiera de Intermediación), la cual debe devolverlos, ya sea al final del término de un depósito a plazo, o cuando el cliente de la cuenta de ahorro o corriente así lo requiera.

### **Importancia de la liquidez**

El crédito, o la utilización de una promesa de pago futuro, es un complemento valiosísimo del dinero en la actualidad. La mayor parte de las transacciones económicas se hacen mediante instrumentos crediticios más que con monedas. Los depósitos bancarios se introducen generalmente en la estructura monetaria de un país; el término “oferta monetaria” refleja el dinero en circulación más los depósitos bancarios. El valor real del dinero queda determinado por su poder adquisitivo, que a su vez depende del nivel general de precios. Según la teoría cuantitativa del dinero, los precios se determinan, en gran parte o en su totalidad, por el volumen de dinero en circulación. Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que a la hora de determinar el nivel general de precios es igualmente importante la velocidad de circulación del dinero y el volumen de producción de bienes y servicios. El volumen y la velocidad de circulación de los depósitos bancarios también son relevantes.

## Clases de préstamos

- **Préstamos a corto plazo.**-son uno de los más comunes y generalmente se extienden por menos de un año, que tiene una necesidad de capital líquido temporal; y es común que se abone el total en efectivo una vez que las cuentas por cobrar o el inventario sea liquidado.
- **Préstamos intermediarios.**- los préstamos intermediarios son utilizados comúnmente para comenzar un negocio, o aumentar el capital activo. La caducidad de dicho préstamo oscila entre un año y tres años.
- **Préstamo a largo plazo.**- generalmente ocurren cuando hay en perspectiva el aumento del capital, una inversión en activos, o el comienzo de un negocio. La caducidad de estos préstamos están respaldados generalmente con la duración del activo obtenido, los pagos son mensuales o trimestrales.
- **Línea de crédito.**- le ofrece la ventaja de obtener préstamos por más de una ocasión sin tener que presentar una solicitud, hasta llegar al límite del crédito. Una línea de crédito es muy importante particularmente con los negocios que experimentan cambios de acuerdo a las temporadas. El prestamista generalmente efectúa un repaso anual, durante el cual se le pide al prestatario proveer estos financieros actualizados.

## Cartera Vencida Excesiva

Otro problema muy común en las organizaciones es la cartera vencida, entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también

existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito.

A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.<sup>17</sup>

### **5.3 JUSTIFICACION**

Toda institución financiera, donde específicamente se maneja dinero de terceras personas, deben existir procesos y políticas claras que permitan al departamento de crédito realizar un trabajo eficiente y eficaz que pueda minimizar el riesgo de morosidad.

Es así que hemos visto la necesidad de implementar ciertas estrategias de control crediticio que tienen como objetivo disminuir el nivel de cartera vencida y conducir a su recuperación, las cuales están directamente relacionadas con el fortalecimiento en la otorgación de créditos a todos los clientes que son microempresarios que se dedican a diferentes actividades, ya que son ellos parte primordial de la economía del cantón Naranjito.

Esta necesidad se desprende del diagnóstico realizado en los tres últimos años de operación de la COACG, el cual devela que hay un retraso de recuperación de cartera correspondiente al 9%, y un índice de liquidez que está por debajo del nivel aceptable correspondiente al 10.9%, el cual se ha podido comprobar que es por el alto nivel de cartera vencida existente, y esta situación se ha detectado justamente en momentos donde las leyes que regulan las instituciones financieras de nuestro país, especialmente las cooperativas, están dando cambios, por lo cual es oportuna esta propuesta, ya que muchos de los indicadores financieros resultados de estos

---

<sup>17</sup> López Alejandra, Contreras Ricardo y Martínez Julio: *“Análisis de las problemáticas financieras estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya.”*  
<http://www.eumed.net/libros/2008c/426/Cartera%20Vencida%20Excesiva.htm>

cambios tienen que ver con la capacidad operativa y la solvencia de la entidad en corto, mediano y largo plazo, con la cual hacen frente a todas sus obligaciones y compromisos de pago a terceros, razón por la que se debe manejar un adecuado nivel de liquidez en buenos y malos momentos.

Este plan estratégico está dirigido principalmente a mejorar los procesos de trabajo en las operaciones de crédito, que permitan un mejor control de las mismas, y se disminuyan los riesgos, lo que sin duda alguna permitirá disminuir el nivel de morosidad y aumentar su índice de liquidez que es el problema principal de esta Cooperativa.

Por otro lado, la Cooperativa Guamote Ltda., puede ver en este proyecto la oportunidad para modernizar sus políticas de crédito y su sistema operativo, lo cual le permitirá crecer la confianza de sus clientes y mejorar los estándares de calidad en todos sus productos y servicios que ofrece, logrando así su desarrollo y ampliación a otros sectores geográficos del país.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Elaborar un plan estratégico para el control y recuperación de la cartera vencida, que permita aumentar el índice de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener una selección adecuada de la cartera de clientes deudores.
- Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas
- Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.
- Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

## 5.5 UBICACIÓN

El plan estratégico para el control y recuperación de cartera vencida se lo aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., agencia Naranjito, ubicada en Ecuador, provincia del Guayas, cantón Naranjito, calles General Córdova y Av. Quito, casco central.

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., como entidad financiera.**

El objetivo que se ha propuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., desde hace ya diez años atrás, es trabajar cotidianamente por el desarrollo de sus socios, tratando de brindar una diversificación de servicios y otorgamiento de créditos hacia la producción, el comercio y servicios.

**Figura 17 - Logotipo de la COACG**



**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

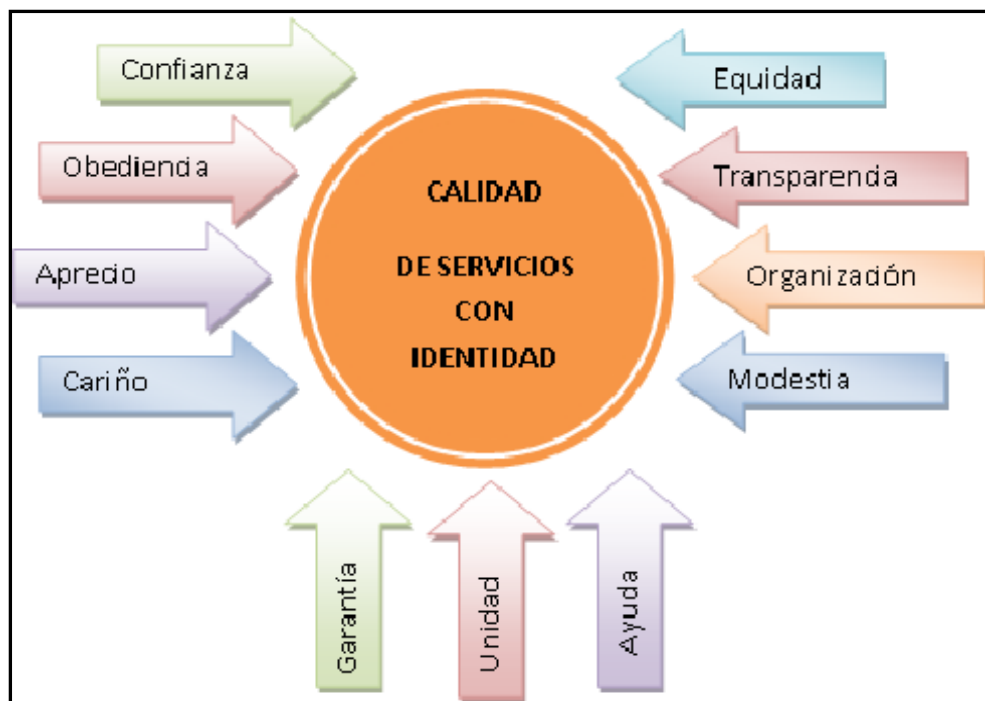
### **Misión**

La cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., es una Entidad Financiera (EF), que está reactivando la producción agropecuaria, micro empresarial y comercialización mediante la cultura de ahorro, la entrega de diferentes productos financieros y servicios sociales; de esta forma contribuir a la cooperación económica de los asociados con la finalidad de sustentar la calidad de vida de las familias más necesitadas, en un marco de confianza y solidaridad promoviendo alianzas estratégicas con diferentes entidades internas y externas.

## Visión

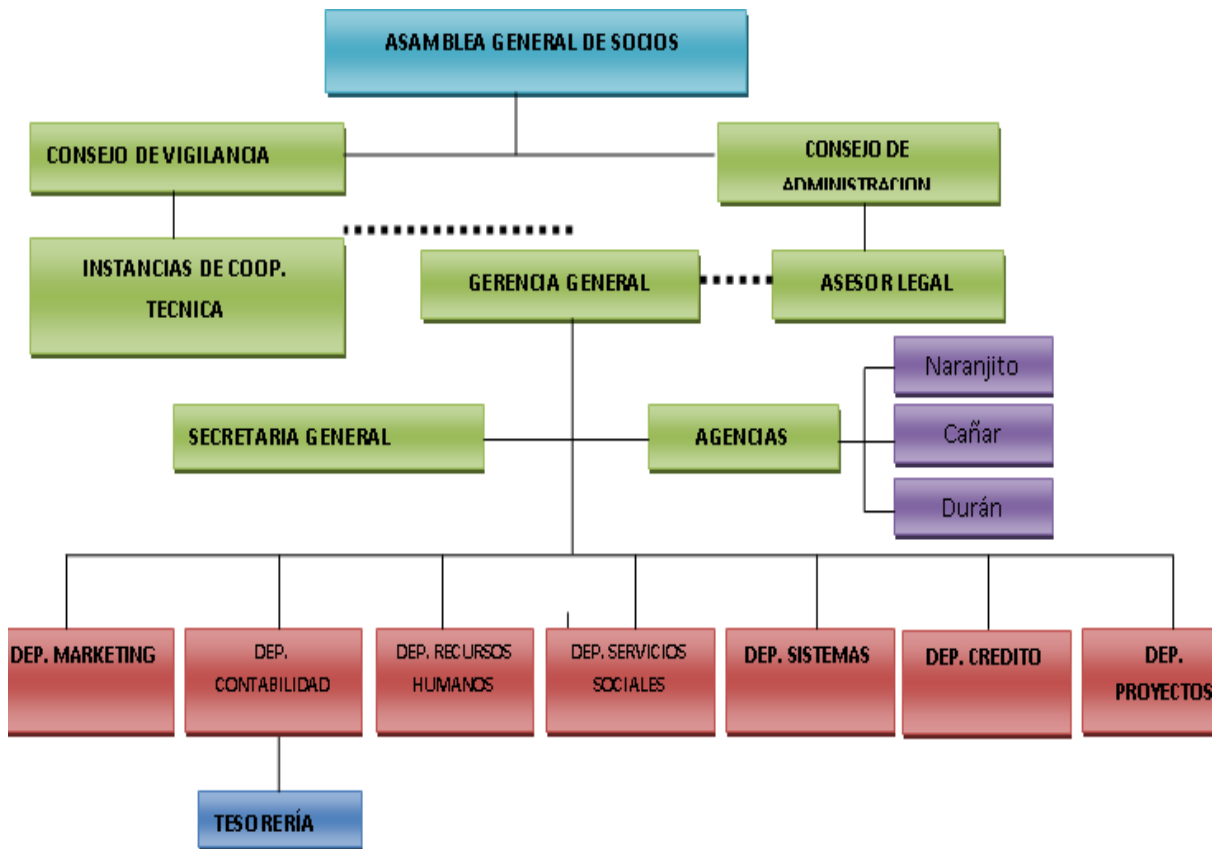
Como Entidad Financiera estamos encaminados a cumplir con los fines y objetivos propuestos bajo los lineamientos del estatuto, de manera fundamental sembrando la cultura de ahorro desde el mundo indígena de solidaridad hacia la amplia cobertura social, el mismo que permita garantizar la eficiencia y calidad de servicios para transformar el desarrollo socioeconómico intercultural, siempre fomentando la tecnología de punta, con la capacitación de alto nivel y así crear unidades de producción micro y macro empresarial, por ende fomentar fuentes de trabajo con el fin de disminuir la pobreza existente en la sociedad más necesitada, y así funcionar como una Entidad Indígena de Desarrollo más solida del país.

**Figura 18 - Valores Corporativos**



**Autoras:**Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 19 - Organigrama Estructural de la Cooperativa Guamote Ltda.**



**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### La Asamblea General de Socios

La conforman 20 representantes conformada por los socios fundadores de la COACG, es el máximo organismo directivo.

### El Consejo de Administración

Forma parte del segundo orden jerárquico de la organización, lo integran cinco personas: el presidente, secretario y tres vocales elegidos por la Asamblea General de Socios.

### El Consejo de Vigilancia

Es el organismo de control y supervisión por excelencia, está conformado por tres personas: el presidente, secretario y primer vocal; ellos tienen como función vigilar y fiscalizar todas las actividades que desarrolla la institución e informar a todos los

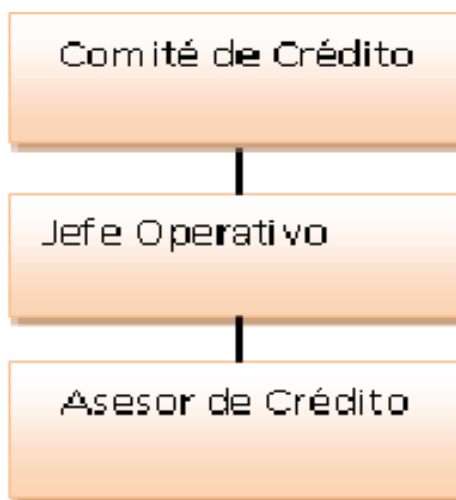
socios los logros y debilidades de la institución, así los señala el artículo 30 de la Ley de Cooperativas.

### **El Gerente General**

Es el jefe y representante legal de la Cooperativa, elegido por el Consejo de Administración, en caso de ausencia temporal será precedido por la persona que designe el Consejo de Administración.

El área de crédito se encuentra estructurada de la siguiente forma:

**Figura 20 - Área de Crédito**



**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Comité de Crédito.-** El comité de crédito es responsable del análisis, calificación y seguimiento de las solicitudes de créditos que se presente en las agencias de la cooperativa. Que estará conformado por el Gerente, Jefe operativo y asesor de crédito.

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **Ahorros a la vista**

Es una cuenta de ahorros que usted tiene con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda. Donde su dinero depositado se capitaliza en forma mensual con las



mejores tasas de interés que se está pagando en el mercado financiero y disponga al momento de su necesidad en cualquiera de las oficinas, pudiendo ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sea natural o jurídica.

### **Depósitos a Plazos fijos**

Beneficios con las tasas de interés más alta del mercado sin descuentos algunos y así crezca su capital depositando para 3-6-12 meses, le permite manejar más eficientemente su liquidez, le da mayor rentabilidad, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

### **Microcréditos**

En el mercado existe muchos créditos con esquema de banca tradicional, pero la "COACG" impulsa productos crediticios que permite surgir la economía popular, destinados para la agricultura, ganadería, especies menores, comercialización e industrialización en créditos individuales y asociativos, con agilidad y con el más bajo interés del mercado financiero.

### **Credifácil**

En vista que no falta usureros en el mercado financiero informal, no existe crecimiento económico de los comerciantes informales quienes son potencias económicas en las finanzas populares, es por ello hemos creado este producto que facilita a los socios adquirir crédito un día antes de la jornada de comercio y permita contar con su capital de trabajo y cancele su crédito al final del día, simplemente con una comisión mínima.

### **Pago del Bono de desarrollo Humano (BDH)**

Con este servicios están trabajando desde el año 2005, como primera cooperativa indígena en el país, con franquicias de Servipagos - Produbanco, trasladando información a través de un medio magnético, para hoy estar sirviendo a la colectividad en línea con BANRED, a través de empresa SWITCHorm.

### **Créditos de Bono de Desarrollo Humano (CDH)**

De acuerdo al convenio de colocación y transferencias de recursos fideicomisos programa de protección social programa de créditos productivos solidarios líneas de crédito de desarrollo humano y vivienda. Celebrada el día 12 de noviembre del 2009, desarrollamos como un servicio más de la cooperativa, impulsando los emprendimientos locales.

### **Matriculación Vehicular**

Siendo una cooperativa que busca múltiples actividades, no puede quedar detrás este servicio, con eficiencia estamos para servir al público en general.

### **Venta de SOAT**

Con el respaldo del SEGUROS ORIENTE, al instante entregamos tu seguro obligatorio de accedentes de tránsito.

### **Recaudación del SRI y RISE**

Sabiendo que es obligación de todos los ciudadanos hemos implementado este servicio para dar facilidad, accesibilidad especialmente economizar en estar trasladando a otras ciudades solo por una transacción.

### **Pago de Luz y de Teléfono**

Para complementar la intermediación financiera al realizar una transacción en la cooperativa, de paso pagan sus servicios básicos y mantienen al día sus pagos, más importante es que no pierdan el tiempo. Ya que tenemos en línea con el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, y las Empresas Eléctricas de Milagro, Guayaquil y muy pronto Riobamba.

### **Remezas Nacionales e Internacionales (MONYGRAM)**

Siendo una Entidad Financieras promotora las alianzas para servir a nuestros familiares y coterráneos, para que envíen y reciban su dinero, de cualquier parte del mundo, porque estamos ubicados en los 175 países con 135000 oficinas conectados a través de MONYGRAM.

## 5.6 FACTIBILIDAD

Nuestra propuesta se basa en nuestros objetivos planteados, por lo tanto para dar cumplimiento de los mismos establecemos lo siguiente:

**Cuadro 23-** Estudio de Factibilidad

**Objetivo1: Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener una selección adecuada de la cartera de clientes deudores.**

#	Estrategia	Eventos a desarrollarse	Costo	Tiempo	Responsable	Resultado Esperado
1	Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar las políticas de crédito actuales una por una.</li> <li>✓ Identificar los cambios a realizarse.</li> <li>✓ Replantear las políticas existentes.</li> <li>✓ Aprobación y aplicación de parte de la COACG.</li> </ul>	<p>útiles de oficina</p> <p>\$6,20 para un mes</p>	<p>Dos semanas de duración.</p> <p>.</p>	<p>Autoras de la tesis</p> <p>Gerente de la Cooperativa</p> <p>Consejo de Vigilancia.</p>	<p>Control adecuado de las operaciones crediticias.</p>
2	Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de los procesos de otorgación actual.</li> <li>✓ Presentar la propuesta realizada ante los directivos.</li> <li>✓ Aplicación del nuevo proceso de otorgación de créditos a los clientes.</li> </ul>	<p>útiles de oficina</p> <p>\$6.20 para un mes</p>	<p>Tres semanas de duración.</p>	<p>Autoras de la tesis</p> <p>Gerente de la Cooperativa</p> <p>Consejo de Vigilancia.</p> <p>Dep. de crédito.</p>	<p>Realización de un proceso eficiente para la selección y otorgación de créditos.</p>

**Fuente:** Análisis de Factibilidad  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## Cuadro 24-Estudio de Factibilidad

**Objetivo 2: Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranzas.**

#	Estrategia	Eventos a desarrollarse	Costo	Tiempo	Responsable	Resultado Esperado
1	Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observar los procesos de cobranzas actuales</li> <li>✓ Presentar la propuesta de un nuevo sistema de cobranzas.</li> <li>✓ Aprobación y aplicación del nuevo sistema de cobranzas.</li> </ul>	<p>útiles de oficina</p> <p>\$ 6,20 mensual</p> <p>Servicio telefónico</p> <p>\$ 6,00 al mes</p>	Cuatro semanas de duración	<p>Autoras de la tesis</p> <p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito.</p>	<p>Nivel bajo de Cartera vencida.</p> <p>Recuperación del 15% de la cartera vencida actual.</p>
2	Ofrecer otras formas de pago, en caso de que los clientes no puedan pagar en su momento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar la cartera de clientes en mora.</li> <li>✓ Ofrecer a los agricultores y comerciantes el nuevo sistema de pago, el canje de la deuda por productos.</li> <li>✓ Contactar a los proveedores que nos harán la compra y venta de los productos.</li> </ul>	<p>Servicio telefónico</p> <p>\$ 6,00 al mes</p>	Cuatro semanas de duración	<p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Oficial de Crédito</p>	Control y recuperación del 15% de la cartera vencida actual.

**Fuente:** Análisis de Factibilidad  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### Cuadro 25-Estudio de Factibilidad

**Objetivo 3: Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.**

#	Estrategia	Eventos a desarrollarse	Costo	Tiempo	Responsable	Resultado Esperado
1	Realizar cuñas publicitarias utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad en los medios de comunicación del cantón.</li> <li>✓ Entrega de afiches y hojas volantes en las instalaciones de la COACG y en los negocios del cantón.</li> <li>✓ Actualizar e ingresar la información en la página web de la COACG.</li> </ul>	\$205,00 mensuales	Dos semanas de duración	Departamento de Marketing.  Jefe de Crédito  Oficial de Crédito Cajeros.	Incremento del 20% del número de socios en la COACG.
2	Readecuar la infraestructura de la institución para brindar comodidad a los clientes al momento que llegan a realizar sus diferentes transacciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compra de muebles de oficina.</li> <li>✓ Compra de dos equipos de cómputo.</li> <li>✓ Remodelación de la oficina.</li> <li>✓ Compra de materiales e insumos de oficina.</li> </ul>	\$639,00 de gastos  \$5320,00 en inversión.	Cuatro semanas de duración	Consejo de Administración  Gerente  Departamento de marketing.	Oficina amplia para la comodidad de los clientes y el personal de trabajo logrando obtener un buen ambiente laboral.
3	Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invitación a los clientes a las charlas de capacitación.</li> <li>✓ Planificación de las charlas.</li> <li>✓ Visitas a los socios</li> <li>✓ Llamadas telefónicas.</li> </ul>	Servicio telefónico  \$ 6,00 al mes	Ocho semanas de duración	Jefe de Crédito.  Oficial de Crédito.	Buen direccionamiento de los créditos y del dinero de la COACG.

**Fuente:** Análisis de Factibilidad  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 26- Estudio de Factibilidad**

**Objetivo 4: Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.**

#	Estrategia	Eventos a desarrollarse	Costo	Tiempo	Responsable	Resultado Esperado
1	Contratar nuevo personal en el área de crédito que se encuentre debidamente calificado y que su perfil vaya acorde a las respectivas funciones del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anuncio en los medios de comunicación</li> <li>✓ Recepción de postulantes.</li> <li>✓ Selección de carpetas.</li> <li>✓ Entrevista con los seleccionados</li> </ul>	<p>\$ 1224,85 mensual</p> <p>En sueldos</p>	Ocho semanas de duración.	Jefe de Agencia. Jefe de Crédito.	<p>Agilidad en las operaciones de crédito.</p> <p>Trabajo eficaz de selección de clientes.</p>
2	Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contactar a proveedores de seminarios y cursos de capacitación de temas relacionados al área de crédito.</li> <li>✓ Organizar los días y fecha de los seminarios.</li> </ul>	Depende el tiempo y la duración	Tres semanas de duración	Gerente de la COACG	Personal altamente capacitado obteniendo como resultado buen servicio a los clientes.
3	Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de las metas que se deberán cumplir de forma mensual.</li> <li>✓ Entrega de incentivos por el buen desempeño laboral.</li> </ul>	Depende de los incentivos.	Cinco semanas de duración	Gerente Jefe de Agencia Jefe de Crédito	Buen control del desempeño laboral de los oficiales de crédito.

**Fuente:** Análisis de Factibilidad  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Nuestro plan estratégico está realizado en base a los resultados obtenidos mediante el análisis FODA y el BSC (Cuadro de Mando Integral) por medio de los cuales establecimos nuestros objetivos planteados en nuestra propuesta y las estrategias que se aplicarán para el cumplimiento de los mismos.

### **ANÁLISIS FODA**

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **Fortalezas**

- La ubicación que tiene la Cooperativa Guamote Ltda., en Naranjito genera satisfacción en sus clientes ya que se encuentra en la parte céntrica del cantón y es de fácil acceso para ellos.
- La variedad de servicios que ofrece por medio de otras entidades le permite ser atractivo para los clientes ya que encuentran ahí un lugar donde puedan hacer diversos tipos de transacciones.
- El programa de software contable utilizado para el registro de crédito es práctico y eficiente.
- Las tasas de interés que ofrece al mercado son competitivas.

##### **Debilidades**

- No contar con toda la información necesaria para el análisis de crédito puede producir que el proceso de análisis realizado por el sistema no se ejecute eficientemente.
- El no tener un personal numéricamente suficiente y con bajo grado de capacitación hace que las operaciones de crédito sean más deficientes.
- La falta de control y seguimiento de la cartera de los clientes que tienen crédito hace que mantengan un alto nivel de morosidad.
- La baja inversión en publicidad no permite que la cooperativa capte más clientes, por cuanto no genera confiabilidad.

- No cuentan con políticas de crédito a largo plazo, que les permita obtener resultados positivos en la recuperación de créditos vencidos.
- La infraestructura de la Cooperativa es muy pequeña, por lo cual no puede ofrecer la comodidad necesaria a sus clientes para que realicen sus transacciones.
- La falta de equipos tecnológicos impide la agilidad y eficiencia del trabajo aunque tengan un buen programa de software.

## **FACTORES EXTERNOS**

### **Oportunidades**


- Baja competencia en el mercado en cuanto a nivel de cooperativas de ahorro y crédito.
- Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado que necesitan de un financiamiento para sacar su negocio adelante.
- Convenios con otras instituciones como Monigram y EXCERSA, que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.
- Crecimiento constante de la población.

### **Amenazas**

- La crisis económica actual hace que los clientes tengan dificultades para acceder a un crédito, o a cumplir puntualmente con el pago del mismo.
- Las leyes actuales del sistema financiero.
- Las pocas plazas de trabajo en el mercado afecta a la economía del cantón lo cual no permite que la población pueda tener buenos ingresos.
- Ingreso de nuevas cooperativas en el mercado.
- Las temporadas invernales o fenómenos naturales no permiten que los agricultores puedan producir sus tierras y por ende no invierten en las mismas.



**Cuadro 27-MATRIZ FODA**

<p align="center"><b>Estrategias FO – FA DO – DA</b></p> 	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Ubicación</p> <p><b>F2:</b> Variedad de Servicios</p> <p><b>F3:</b> Programa de Software eficiente</p> <p><b>F4:</b> Tasas de interés competitivas</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Escasa información para realizar un análisis de crédito eficiente.</p> <p><b>D2:</b> Personal de trabajo insuficiente y poco capacitado</p> <p><b>D3:</b> Bajo control y seguimiento de la cartera de clientes.</p> <p><b>D4:</b> Baja inversión en publicidad Infraestructura</p> <p><b>D5:</b> Equipo tecnológico insuficiente.</p> <p><b>D6:</b> Falta de políticas a largo plazo.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Baja competencia en el mercado</p> <p><b>O2:</b> Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado.</p> <p><b>O3:</b> Convenios con otras instituciones.</p> <p><b>O4:</b> Crecimiento de la población</p> <p>.</p>	<p><b>FO</b></p> <p><b>F1/F2/F4-O1/O2/O3:</b> Promocionar e innovar la variedad de servicios que ofrece la cooperativa de forma constante, aprovechando los convenios hechos con otras instituciones, de manera que sean atractivos para el mercado y permitan captar nuevos clientes.</p>	<p><b>DO</b></p> <p><b>D1/D3-O2:</b> Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.</p> <p><b>D2/D3-O2/O4:</b> Contratar nuevo personal para el área de crédito que se encuentre debidamente calificado, y la vez capacitarlo en el manejo de los procesos crediticios que deben ser llevados de forma eficiente y eficaz para satisfacer la demanda del mercado.</p> <p><b>D4/D5-O1/O2:</b> Readequar la infraestructura de la institución para brindar comodidad a los clientes al momento que llegan a realizar sus diferentes transacciones aprovechando la baja competencia del mercado.</p> <p><b>D1/D3/D6-O2/O4:</b> Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales para mejorar la calidad de servicio, de manera que se pueda aprovechar la demanda del mercado.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Crisis Económica actual.</p> <p><b>A2:</b> Pocas plazas de trabajo en el cantón.</p> <p><b>A3:</b> Incursión de nuevas cooperativas.</p> <p><b>A4:</b> Temporadas invernales.</p> <p><b>A5:</b> Las leyes actuales del Sistema financiero.</p>	<p><b>FA</b></p> <p><b>F2/F4-A1/A2/A4:</b> Ofrecer servicios de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido.</p> <p><b>F4-A5:</b> Incentivar a los clientes con rebajas de intereses en los créditos que sean cancelados antes de tres o cuatro meses.</p> <p><b>F2/F4-A1/A3/A5:</b> Ofrecer otras formas de pago, en caso de que los clientes no puedan pagar en su momento como el canje de la deuda por productos.</p>	<p><b>DA</b></p> <p><b>D2/D3- A2/A4:</b> Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.</p>

**Fuente:** Análisis FODA

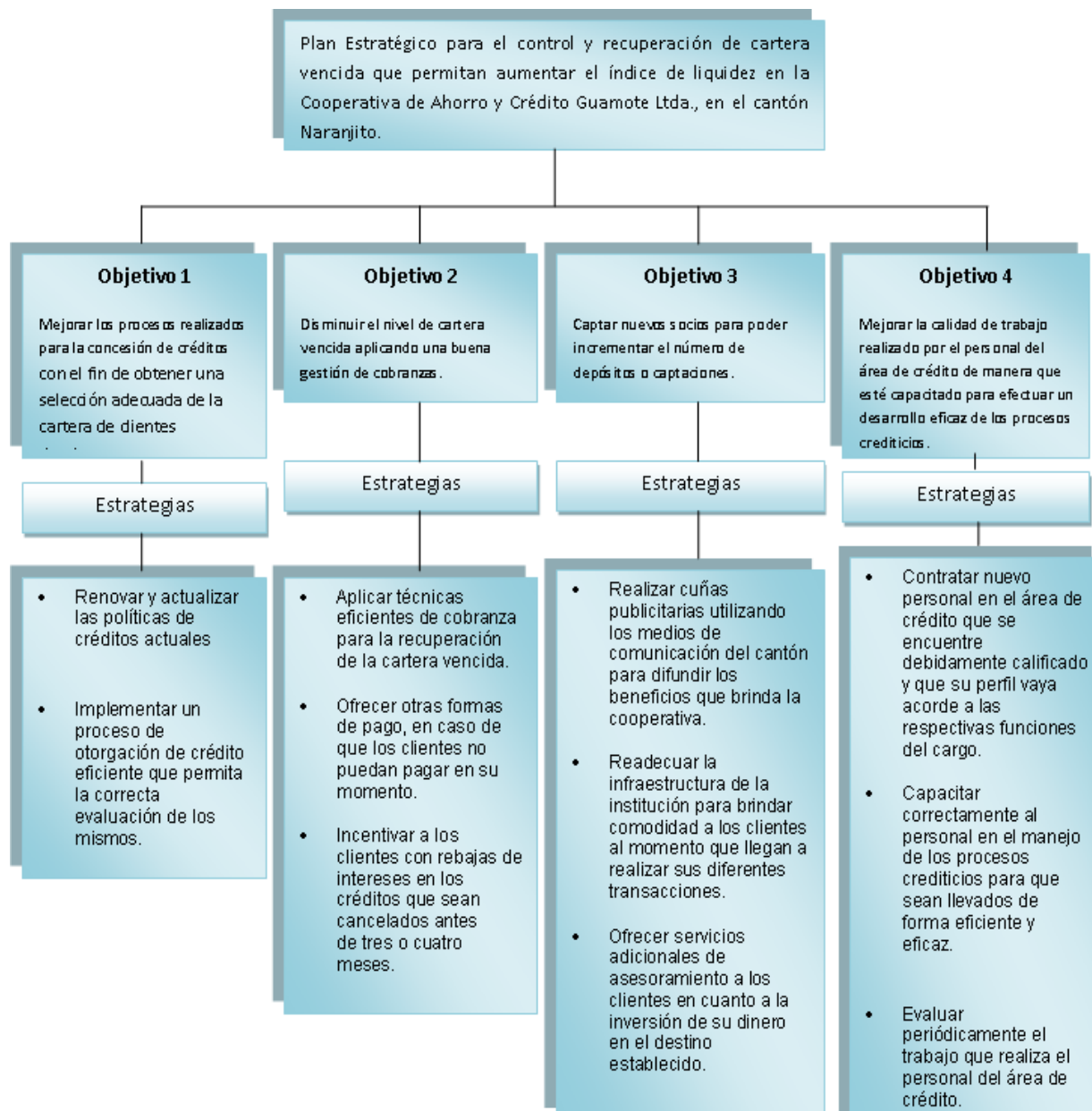
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano.

**Cuadro 28-BALANCE SCORD CARD**

PPERSPESTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADORES	TÉCNICAS	MEDIOS DE VERIFICAC
<b>PPERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incremento de Liquidez			
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Promocionar e innovarla variedad de servicios que ofrece la cooperativa de forma constante, aprovechando los convenios hechos con otras instituciones, de manera que sean atractivos para el mercado y permitan captar nuevos clientes.</li> <li>Ofrecer servicios de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero en el destino establecido.</li> <li>Incentivar a los clientes con rebajas de intereses en los créditos que sean cancelados antes de tres o cuatro meses.</li> <li>Ofrecer otras formas de pago, en caso de que los clientes no puedan pagar en su momento como el canje de la deuda por productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incrementar en un 30% la cartera de clientes.</li> <li>Disminuir en un 25% la mala inversión que realizan los clientes en la adquisición de un crédito.</li> <li>Aumentar en un 15% el control de cartera vencida.</li> <li>Disminuir en un 35% la cartera de clientes vencidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Observación del incremento de cartera de clientes.</li> <li>Observación en el reporte sobre la mala inversión que realizan los clientes.</li> <li>Observación en el control diario de la cartera vencida.</li> <li>Observación en la disminución de la cartera vencida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento estipulado.</li> <li>Cronograma de charlas para el cumplimiento estipulado.</li> <li>Cumplimiento estipulado.</li> <li>Cumplimiento estipulado</li> </ol>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.</li> <li>Readecuar la infraestructura de la institución para brindar comodidad a los clientes al momento que llegan a realizar sus diferentes transacciones aprovechando la baja competencia del mercado.</li> <li>Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales para mejorar la calidad de servicio, de manera que se pueda aprovechar la demanda del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Disminuir en un 45% de errores en otorgación de créditos.</li> <li>Aumentar en un 45% la calidad de servicios que otorga la cooperativa.</li> <li>Aumentar en un 10% el control y seguimientos de la cartera de clientes para evitar el aumento de cartera vencida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Observación en los errores en otorgación de créditos.</li> <li>Observación en la calidad de servicio.</li> <li>Observación en el control de seguimiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento estipulado.</li> <li>Cumplimiento estipulado.</li> <li>Cumplimiento estipulado.</li> </ol>
<b>PERSPECTIVA DE FORMACIÓN, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratar nuevo personal para el área de crédito que se encuentre debidamente calificado, y la vez capacitarlo en el manejo de los procesos crediticios que deben ser llevados de forma eficiente y eficaz para satisfacer la demanda del mercado.</li> <li>Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratar 2 Personas para el área de crédito.</li> <li>Realizar cursos de capacitación para lograr un alto rendimiento.</li> <li>Eficiencia y eficacia del personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Observación en el contrato de nuevo personal.</li> <li>Observación para la capacitación.</li> <li>Observación en el rendimiento del personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento estipulado.</li> <li>Cronograma de capacitación para el personal.</li> <li>Cumplimiento estipulado.</li> </ol>

**Fuente:** Análisis Balance Scord Card  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Figura 21 - Plan Estratégico para el control y recuperación de cartera vencida**



**Fuente:** Análisis Balance Score Card  
**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano.

### 5.7.1 Actividades

Nuestro plan estratégico está realizado en base a los resultados obtenidos mediante el análisis FODA y el BSC( Cuadro de Mando Integral) por medio de los cuales establecimos nuestros objetivos planteados en nuestra propuesta y las estrategias que se aplicarán para el cumplimiento de los mismos.

#### OBJETIVO 1:

Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener una selección adecuada de la cartera de clientes deudores.

#### ESTRATEGIAS:

##### E1.- Renovar y actualizar las políticas de créditos actuales.

Lo cual se detalla a continuación:

##### a) **Ámbito de Aplicación**

Las políticas de crédito deben establecer normas específicas para este servicio, y establece las pautas para la gestión de créditos productivos, de consumo, vivienda y Credifácil, entendiéndose a cada uno de estos como:

**Crédito Productivo.-** Se entiende por crédito productivo a todos aquellos otorgados a clientes, cuyo financiamiento se las diversas actividades que realizan como el comercio, agricultura, ganadería y la industria.

**Crédito de Consumo.-** Son créditos de consumo los otorgados a clientes que tengan como destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de financiamiento son sus ingresos promedios mensuales.

**Crédito de Vivienda.-** Son los créditos de vivienda los otorgados a clientes para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre y cuando cuenten con una garantía hipotecaria y

sea otorgado al usuario final del inmueble, caso contrario se considerará crédito comercial.

**Credifácil.**- Tipo de crédito otorgado a pequeños comerciantes informales para situaciones de emergencia de su negocio, su forma de pago es inmediata.

**b) Límites por sujeto de crédito:** Es el monto máximo que la Cooperativa Guamote Ltda., podrá tener como exposición por sujeto de crédito y serán fijadas conforme a las normas prudenciales de cada país, definido en base a:

- El patrimonio Técnico constituido de la cooperativa.
- Patrimonio del cliente deudor.

**c) Monto de los Créditos**

Los montos de los créditos serán designados de acuerdo a la situación económica y la capacidad de pago del solicitante, de acuerdo al siguiente.

**Cuadro 29-** Clases de Créditos

Producto	Monto Mínimo	Monto Máximo
<b>Productivo</b>	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
<b>Consumo</b>	\$ 500,00	\$ 2.000,00
<b>Vivienda</b>	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00
<b>Credifácil</b>	\$ 100,00	\$ 500,00

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**d) Plazo de los Créditos**

Los plazos serán establecidos de acuerdo al flujo económico mensual de cada cliente que se determinará de acuerdo al estudio de crédito previamente realizado y se otorgarán de acuerdo a este cuadro:

**Cuadro 30- Plazo de los Créditos**

Producto	Plazo Máximo Establecido
Productivo	24 meses
Consumo	12 meses
Vivienda	36 meses
Credifácil	1 mes

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**e) Forma de pago de los créditos:**

El pago de los créditos será en cuotas de capital más interés en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, según lo establezca el comité de crédito, considerando la capacidad de pago del solicitante, también podrá haber créditos con pago al vencimiento del plazo, dependiendo el tipo de inversión.

**f) Personas sujetas de crédito**

Los clientes sujetos de crédito deberán cumplir con las siguientes características:

**Cuadro 31- Personas sujetas de crédito**

Definición	Características
Edad	Mínimo 20 Máximo 60 años
Nacionalidad	Ecuatoriana, domiciliado dentro del cantón
Actividades	Personas dedicadas a actividades de comercio, agricultura y ganadería, asalariados, que tengan ingresos por rentas, honorarios, jubilados.
Estabilidad Laboral	Mínimo un año
Estabilidad Domiciliaria	Mínimo un año
Respaldo Patrimonial	Todo tipo de bienes muebles
Calificación Crediticia	De acuerdo al buró de crédito, no tener deudas pendientes ni como titular ni como garante.

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**g) Personas no sujetas de crédito**

No serán considerados como sujetos de créditos las personas que:

- Hayan sido demandados judicialmente por otras instituciones financieras
- Consten en la central de riesgos con calificación C en adelante.

- Registren referencias bancarias negativas con deudas por más de sesenta días de mora.
- No cuenten con ingresos suficientes para cubrir el monto de la deuda.
- Realicen actividades ilícitas y fuera de la ley.

## **h) Requisitos y Metodología**

### **Requisitos para crédito productivo**

- Depósito de 1 dólar por costos de carpeta.
- Depositar encaje del 20% del monto a solicitar.
- Mantener 15 días de movimiento de la cuenta, para solicitar un crédito
- Croquis del domicilio y negocios.
- Presentar la solicitud con los siguientes requisitos:
  - ✓ Copias de la cedula del socio y conyugue con certificados de votación actualizado, en caso de personas que están en el exterior deben presentar poder especial o en caso de separaciones debe presentar una declaración juramentada
  - ✓ Copias de la libreta con deposito del 20% del monto a solicitar
  - ✓ Una foto actualizada
  - ✓ Recibo de pago de los servicios básicos del último mes
  - ✓ Copias simples de escrituras públicas de bienes con pago de impuestos predial del año en curso.
  - ✓ En caso de ser empleado presentar rol de pagos
  - ✓ En caso de ser con garantes solidarios presentar las copias de la cedula del garante con su conyugue y recibo de pago de los servicios básicos actualizados
  - ✓ En caso de ser hipotecario presentar la escritura pública con certificado gravamen.
  - ✓ En caso de que el socio prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

## Requisitos para crédito de consumo:

De solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes:

- Original de libretas de ahorro y certificados (socio deudor)
- Justificativos de los ingresos:
  - ✓ **Dependientes.-** rol de pagos con sello y firma de responsabilidad. Tanto deudor y garantes deben tener un mínimo de un año de estabilidad laboral.
  - ✓ **Independientes.-** copia clara del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los tres últimos meses.
  - ✓ **Jubilados o montepío.-** copia clara de carné de jubilación o montepío, último recibo de cobro, copia de la libreta donde se realizan los depósitos de la pensión.
  - ✓ **Contratos de arrendamientos**
- Copias de los siguientes documentos:
  - ✓ Cedula de ciudadanía a color y actualizada
  - ✓ Papeleta de votación (vigente)
  - ✓ Planilla de luz o agua o teléfono actual
  - ✓ Impuesto predial vigente. Si el deudor no posee bienes inmuebles, los garantes deben tenerlo.
  - ✓ Matricula de vehículo actualizado o contratos de compra-venta debidamente legalizado, licencia de conducir profesional
  - ✓ actualizada (si los tuviere)
- Croquis del domicilio y negocios
- En caso de que el socio prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

## Requisitos para el Crédito de Vivienda:

De solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes:

- Original de libretas de ahorro y certificados (socio deudor)
- Justificativos de los ingresos:



- ✓ **Dependientes.-** rol de pagos con sello y firma de responsabilidad. Tanto deudor y garantes deben tener un mínimo de un año de estabilidad laboral.
  - ✓ **Independientes.-** copia clara del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los tres últimos meses.
  - ✓ **Jubilados o montepío.-** copia clara de carné de jubilación o montepío, último recibo de cobro, copia de la libreta donde se realizan los depósitos de la pensión.
  - ✓ **Contratos de arrendamientos.**
- Copias de los siguientes documentos:
- ✓ Cedula de ciudadanía a color y actualizada
  - ✓ Papeleta de votación (vigente)
  - ✓ Planilla de luz o agua o teléfono actual
  - ✓ Impuesto predial vigente. Si el deudor no posee bienes inmuebles, los garantes deben tenerlo.
  - ✓ Matricula de vehículo actualizado o contratos de compra-venta debidamente legalizado, licencia de conducir profesional actualizada (si los tuviere)
- Croquis del domicilio y negocios
- En caso de que el socio prestatario se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.
- Original de certificado del registro de la propiedad vigente
- Copia certificada del original de la escritura pública del bien inmueble
- Fotografías del bien inmueble: de frente, de costado e interior.
- Si la propiedad ha sido adquirida por sucesión o por causa de muerte, presentar copia certificada de la sentencia de posesión efectiva.
- Certificado de impuesto a la herencia o donación si fuere el caso.
- Si se tratare de departamento o inmueble constituido como propiedad horizontal presentar:

- ✓ Copia certificada de la escritura de declaratoria de propiedad horizontal.
- ✓ Certificado de expensas de alícuotas de condominio.

### **Requisitos para Credifácil:**

Del solicitante y cónyuge:

- Original de libretas de ahorro.
- Justificativos de los ingresos.
- Copias de los siguientes documentos
  - ✓ Cedula de ciudadanía a color y actualizada
  - ✓ Papeleta de votación (vigente)
  - ✓ Planilla de luz o agua o teléfono actual

El Asesor de crédito colocará en los puestos de trabajo y cobrará en los mismos, con el mismo esquema de comisiones.

#### **i) Las novaciones**

Se permitirá que una persona pueda tener hasta un crédito vigente a la vez, solo podrá recibir un segundo crédito al mismo tiempo si el primer crédito se encuentra al día y se encuentre cancelado por lo menos de 60% del monto total otorgado, para el trámite será necesario que presente una nueva solicitud de crédito y actualice sus datos.

#### **j) Reestructuración de créditos**

Se efectuará con un nuevo contrato, a través del cual se modifican las condiciones de crédito establecidas, cambiando ya sea el valor del monto o un nuevo plan de pagos, siempre y cuando el cliente justifique el porqué la necesidad de cambiar las políticas inicial del crédito concedido.

### **k) Tasas de interés**

Las tasas de interés fijadas al momento de la otorgación del crédito serán de acuerdo a las tasas vigentes presentadas por el BCE (Banco Central del Ecuador), en el último mes concurrente, solo podrán ser modificadas por decisión conjunta y justificada por el consejo de administración.

### **l) Sanciones por retraso o mora**

De registrarse atraso en los pagos, el deudor en mora deberá pagar 1% diario sobre el capital atrasado por cada día de retraso, estos serán contados a partir del día siguiente al vencimiento de la cuota.

El comité de crédito podrá declarar al crédito como vencido cumpliendo el siguiente proceso:

- Llamar al cliente un día antes al vencimiento de su cuota para recordarle que tiene que hacer el pago.
- Llamar al cliente al segundo día del vencimiento de su cuota para notificarle que se encuentra atrasado y que empiezan a aplicarse los costos por mora.
- Entregar al cliente la primera notificación escrita al quinto día de su vencimiento, y explicarle los costos que podría asumir si no cancela de forma inmediata.
- Entregar al cliente y sus garantes la segunda notificación a los quince días de su vencimiento.
- Se entregará la tercera notificación a los treinta días de su vencimiento, notificando que el crédito ya entra en la etapa prejudicial.
- A los cuarenta y cinco días se reunirá el comité de crédito y declarará el crédito como vencido y seguidamente se iniciará con los trámites legales correspondientes.
- Los costos de llamadas, notificación, prejudicial y judicial deberá ser asumidos por los clientes.

El Gerente General será la persona responsable de presentar la propuesta y modificación de las políticas y reglamento de crédito ante el Consejo de Administración, el cual se encargará de la aprobación.

Se deberá efectuar un monitoreo continuo en cuanto a la aceptación de los productos ofrecidos para evaluar si estos cumplen o no con los requerimientos de los clientes y satisfacen sus necesidades, tomando en cuenta algunos aspectos como montos, plazos, amortización, etc. En caso contrario se deberán hacer los cambios respectivos de manera que se logre conseguir la satisfacción del cliente.

Las modificaciones de los productos que ofrece la Cooperativa deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración mediante un informe presentado por el Gerente y el departamento de crédito adjuntando su respectiva justificación y expectativas de mejora.

## **E2.- Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.**

El otorgamiento de un crédito debe estar determinado por la capacidad de pago que tiene el cliente que lo solicita, la justificación de sus ingresos y sus referencias crediticias para lo cual debe considerarse los siguientes pasos para evaluar si es factible o no la entrega de los mismos.

### **Paso 1.- Recepción de la solicitud de crédito y la respectiva documentación.**

Se debe hacer la recepción de la solicitud de crédito debidamente llenada según como lo indique su formato, es importante que se especifique claramente todos sus datos personales, referencias y bienes muebles.

### **Paso 2.-Verificación de los datos**

Primeramente hay que receptor la información general del solicitante que corresponde a: nombres, edad, dirección, estado civil, actividad económica, nacionalidad, profesión si la tuviere, estado patrimonial, referencias, etc.

#### **✓ Central de Riesgos**

Para comprobar si la información expuesta por el cliente es verídica, es necesario entrar a la central de riesgos por medio del Sistema Credireport, que brinda toda la información del solicitante rescatada por medio de la

Superintendencia de Bancos, donde nos indica si el cliente tiene deudas pendientes y su tipo de calificación, de esto depende si puede obtener o no el crédito. Si el cliente tiene calificación de tipo C, D, E en adelante se suspende la otorgación del crédito y queda declarado como insolvente.

#### ✓ **Verificación del Domicilio**

Es necesario realizar la respectiva visita domiciliaria tanto en su vivienda como en su negocio o trabajo actual, incluyendo a los garantes si los tuviere, tomando en cuenta los siguientes parámetros

**En la vivienda.-** Confirmar si es exactamente la casa donde reside actualmente y si es el propietario legítimo de la misma con documentos que certifiquen la información, así como también inspeccionar de forma objetiva todos los bienes muebles e inmuebles que posee.

**En su negocio.-** Si es dueño de su negocio propio es necesario verificar el tiempo de antigüedad, su trayectoria y experiencia, el tamaño, la mercadería que comercializa, la capacidad que tiene para generar ingresos, flujos de efectivo, en caso de que sea productor las maquinas que posee, si tiene trabajadores a cargo y la si existe demanda de sus productos.

**En su trabajo actual.-** Si se trata de personas asalariadas, visitar el lugar y el área de trabajo donde labora, verificar el tiempo de estabilidad laboral, su capacidad para generar ingresos y cuantas personas tiene a cargo.

Con todos estos datos podremos identificar y precisar la primera fuente de repago que tiene el cliente para cancelar el crédito, en base a su capacidad real de endeudamiento y la habilidad que tenga para soportar pérdidas en función del préstamo solicitado.

Hay que tomar en cuenta que la dirección domiciliaria tanto de la vivienda como el negocio o sitio de trabajo no sean en sectores peligrosos o de difícil acceso, caso contrario entraría en observación para la calificación del crédito.

### **Paso 3.- Primera Entrevista de Crédito.**

La primera entrevista de crédito es el factor clave para poder obtener la mayor cantidad posible de información del solicitante tales como:

- ✓ **Propósitos del solicitante en cuanto al monto y su destino.-** En este punto el solicitante debe detallar primeramente cual es el monto que va a solicitar, en que tiempo lo piensa pagar y en que va a invertir el dinero, explicar claramente de que se trata el negocio y como funciona si ese fuera el caso, o si es para consumo, exponer los motivos de la deuda y como la piensa cubrir con sus ingresos. Todo esto también depende del trabajo que realice el oficial de crédito cuando realice la entrevista.
  
- ✓ **Las Fuentes de Repago.-** Aquí el solicitante debe detallar con números cuanto suma sus ingresos mensuales, como piensa cubrir el monto de la deuda y sus gastos familiares, explicar cuáles son sus fuentes principales de financiamiento, y otras con las que puede contar de forma secundaria, si se trata de comerciantes o agricultores también es importante conocer cuáles son sus proveedores.

No es recomendable conceder créditos en donde la primera fuente de repago es la garantía presentada, ya que la garantía solo es un requisito del préstamo que ayuda a fortalecer las debilidades de su capital mas no a cubrir el pago mismo de la deuda, y los riesgos propios de carácter crediticio, no pueden ser cubiertos por una garantía por más real que esta sea.

Hay que tener en cuenta siempre que nunca una buena garantía puede convertir un préstamo deficiente en un buen préstamo.

- ✓ **Evaluación del Entorno y sus condiciones.-** Es importante evaluar junto con el solicitante los riesgos asociados alrededor de las personas, empresas, o negocios, que puedan influir en la generación de ingresos

y flujos de efectivo ocasionados por factores económicos, sociales, políticos, climáticos, ecológicos, del mercado o laborales que se puedan presentar en el futuro del plazo del préstamo.

El solicitante debe detallar cuál de estos factores lo han afectado anteriormente y que podrían volver afectarlo en un futuro.

✓ **Evaluar el nivel de confianza**

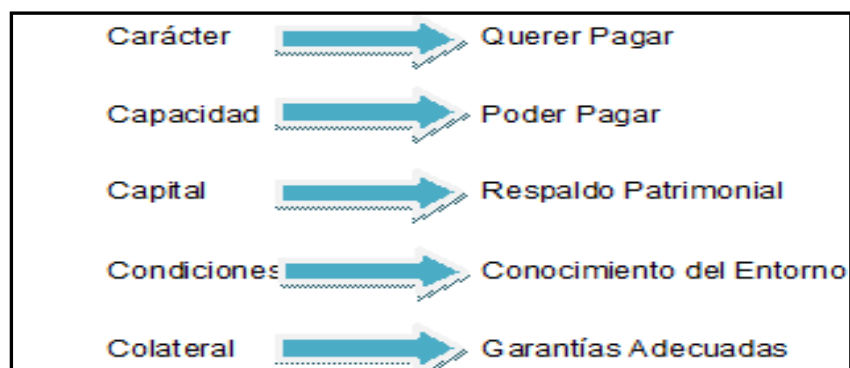
Todo crédito por más simple y confiable que parezca tiene su grado de riesgo, por eso también es importante evaluar la actitud del solicitante, como muchas veces se dice la primera impresión es la que cuenta y el oficial de crédito debe estar preparado para examinar las actitudes del cliente es decir contar con carácter crediticio para tratar de identificar el deseo de pagar del prestatario y las características morales y éticas que posea, ya que el análisis de crédito no nos permite decretar que en un futuro sea el 100% exitoso pero si nos permite disminuir riesgos.

No se debe pasar por alto las anteriores experiencias crediticias de los solicitantes, si la han tenido por que puede que haya cumplido con la totalidad de la deuda pero uno no sabe si era cumplido en los pagos.

✓ **Evaluación final del sujeto de crédito**

En resumen la persona sujeta de crédito debe cumplir con las cinco “C” del crédito:

**Grafico 1 –Las cinco “C” del crédito.**



**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

#### **Paso 4.- Verificación de Experiencias Bancarias o Comerciales.**

Es importante conocer también si los clientes al mismo tiempo que están solicitando un crédito en la cooperativa tienen deudas pendientes con otras instituciones financieras o casas comerciales o peor aun si mantienen créditos con terceras personas que trabajan de manera ilegal; ya que todas estas características no les permite ser beneficiarios del crédito.

Por tanto se debe proceder a revisar las referencias verbales y escritas de terceros, es decir de casas comerciales, bancos y personas conocidas del solicitante, para obtener la siguiente información:

- Tipo de relación comercial
- Antigüedad de relación comercial
- Calificación de relación comercial
- Línea de crédito obtenida por el solicitante
- Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
- Saldo promedio en cuentas corrientes.
- Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- Comportamiento de pago
- Forma de pago de deuda

#### **Paso 5.- Revisión de la documentación complementaria**

Todos los documentos requeridos en las políticas de crédito establecidas son importantes y no se pueden pasar por alto ninguno de ellos, tales como copias de cédula, papeleta de votación, libreta de ahorros actualizada, planillas de servicios básicos, etc.

Se tomará en cuenta que las cuotas mensuales que debe pagar el solicitante no sobrepasen del 40% de sus ingresos mensuales.



Se tomará también en consideración que los ingresos mensuales calculados sean en base a las ventas declaradas mensualmente al SRI (Servicio de Rentas Internas), en caso de que haga declaraciones.

El solicitante debe ser socio activo de la cooperativa de por lo menos un mes, no se aceptará solicitudes de clientes inactivos por más de tres meses.

#### **Paso 6.- Registro del Solicitante**

Se realiza bajo la responsabilidad del área de crédito, con el respaldo del medio de aprobación crediticia y la respectiva documentación. Luego del estudio de crédito realizado el funcionario autorizado procede a ingresar todos los datos contables y de las garantías al sistema COOPLeader que es con el que actualmente opera la cooperativa, con el módulo de administración financiera Finantools, el cual ayuda a realizar los procesos de trabajo de la Cooperativa Guamote Ltda., de forma ágil y eficiente.

#### **Paso 7.- Documentación relacionada con la operación crediticia**

Aparte de la documentación entregada por el solicitante se adicionará lo siguiente:

**Para el crédito:** Pagaré, Contrato Mutuo y la respectiva tabla de amortización.

**Para la garantía:** Contrato firmado por el garante, Contrato de prenda o hipoteca, documentos relacionados con el bien a pignorar (facturas, contratos de compra venta, certificados del comprado).

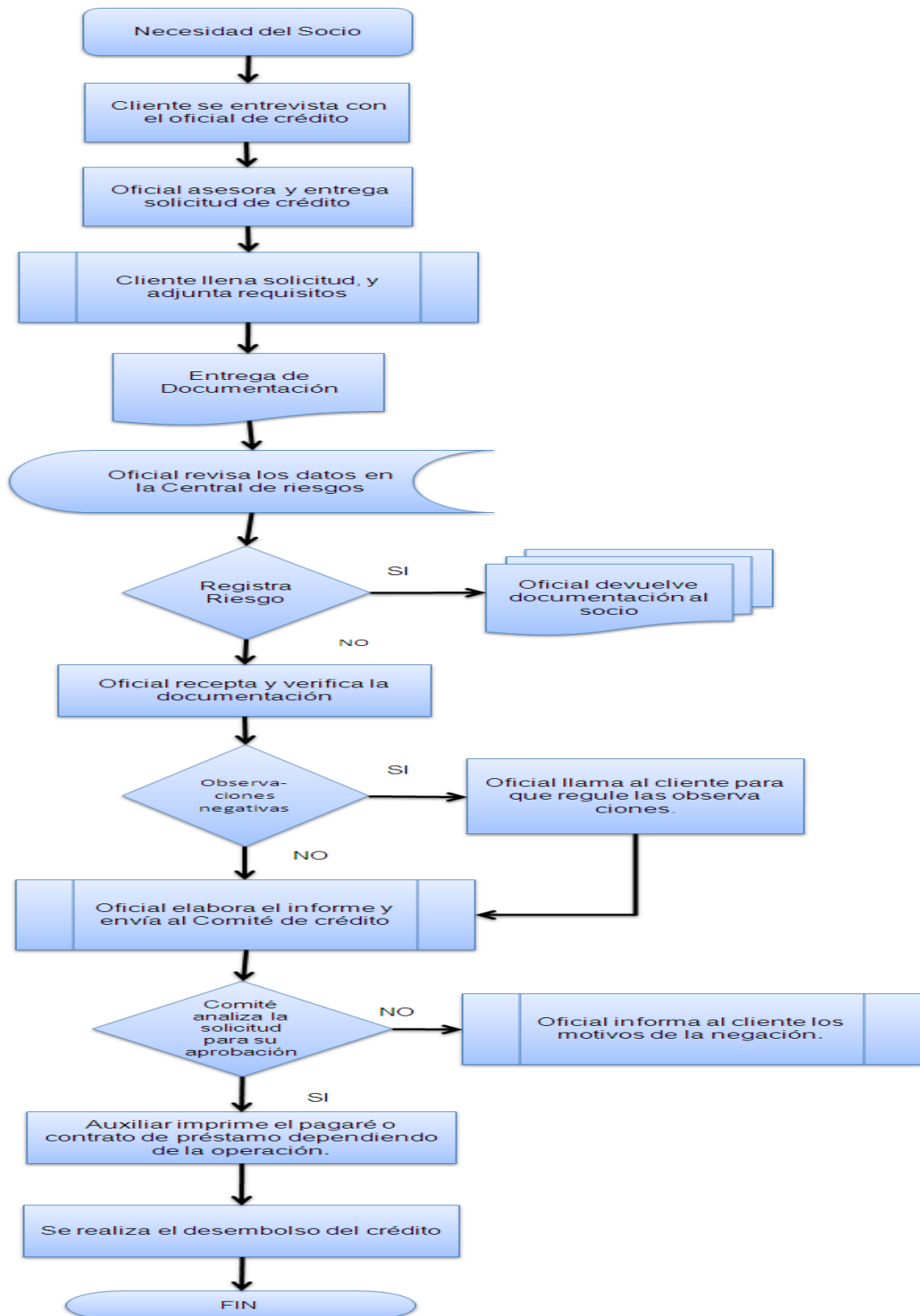
#### **Paso 8.- Desembolso del crédito**

Aquí efectivamente la Cooperativa asume definitivamente el riesgo crediticio, el desembolso se lo hará en efectivo a través de la caja respectiva.

Aquí ya empieza la etapa de vida del crédito, será necesario que el funcionario responsable esté claramente identificado con el nombre, firma y rúbrica y la fecha; en cada etapa, documentación y registro durante el proceso del crédito, en este caso será el oficial de crédito asignado.

## Flujo grama

Figura 22 - Flujo grama del proceso de otorgación de crédito



Autoras: Juliana León y Eugenia Lozano

## **OBJETIVO 2:**

Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando un buen sistema de gestión de cobranzas

### **Estrategias:**

#### **E1.-Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida.**

Las técnicas de cobranza son las que nos ayudará a controlar y a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa Guamote Ltda., de una manera oportuna y eficaz a través de nuevos procedimientos que le permita estar dentro de los parámetros normales de morosidad.

Los métodos deben aplicarse de manera diferente a cada cliente ya que todos no cuentan con las mismas características y las destrezas de seguimiento deben estar dirigidas a persuadir de forma constante al cliente deudor hasta lograr un correcto comportamiento de pago.

### **Políticas Generales**

Primeramente la cooperativa debe tener bien establecidas políticas generales que agilicen el seguimiento de la morosidad y la cobranza de la cartera vencida.

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, el proceso de seguimiento y cobranza estará a cargo del oficial de crédito designado.

En la Cooperativa Guamote Ltda., deben aplicarse las siguientes políticas generales de cobranza:

- La recuperación de cartera se realizará en cada una de las agencias donde fueron colocados los créditos de manera independiente.
- En cada una de las agencias, incluyendo la de Naranjito deben aplicarse los siguientes procesos para lograr una recuperación exitosa:

- ✓ Recuperación preventiva
- ✓ Recuperación extrajudicial
- ✓ Recuperación Judicial
- Si la gerencia considera que es necesario la suspensión de la otorgación de créditos por el alto nivel de morosidad, se aceptará dicha disposición hasta que la cartera se ubique dentro de los parámetros normales.
- El control y la recuperación de la cartera vencida es responsabilidad de todo el personal que labora en el área de crédito, por lo tanto debe establecerse el compromiso de forma general.

## **Proceso de Control y Recuperación**

### **1.- Recuperación Preventiva**

El proceso de recuperación preventiva son las acciones que se toman en los créditos que están por vencer, generalmente van de uno a treinta días.

Primeramente el jefe de crédito debe hacer una revisión minuciosa de la cartera que está por vencer, continuando con el análisis de la información obtenida por el oficial de crédito encargado de los cobros, y enseguida gestionar la recuperación de los mismos.

Es importante también que cuando se realice el desembolso de un crédito se informe detalladamente al cliente deudor sobre la necesidad de ser puntual en sus pagos con la finalidad de no dañar su historial crediticio.

### **Acciones Preventivas**

Las acciones de recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente a su domicilio o lugar de trabajo con la finalidad de conocer las intenciones de pago que tiene el cliente.

Se la debe realizar a partir de los treinta días antes de la fecha pactada de pago, para recordarle al cliente la fecha de vencimiento y el monto a cancelar mediante los siguientes medios:

- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Visita a su vivienda
- ✓ Visita a su negocio

Esta responsabilidad está a cargo del oficial de crédito, quien es el que se encargará de llevar el control de la cartera y de realizar las actividades correspondientes a la recuperación de cartera en mora.

### **Recuperación Extrajudicial**

La recuperación extrajudicial gestiona la cobranza de operaciones netamente vencidas, se la efectúa cuando el crédito ha caído en la etapa inicial de mora, se la divide en dos acciones:

**Cobranza Administrativa.-** Son las actividades que realiza el oficial de crédito para empezar con el cobro de los pagos pendientes, que corresponde a las llamadas telefónicas y envío de notificaciones escritas.

**Cobranza Operativa.-** Si la primera llamada telefónica o la notificación enviada no tiene ningún resultado positivo, el oficial de crédito visitará personalmente al cliente y le entregará la notificación, y procederá a realizar las respectivas llamadas telefónicas a los garantes, con el fin de que el cliente no acumule más días vencidos y la cooperativa no se perjudique por el pago de provisiones de las mismas.

### **Acciones Extrajudiciales**

- ✓ **Llamadas Telefónicas.-** Las llamadas telefónicas son las primeras acciones que se deben tomar para empezar con la gestión de cobranza, por esta razón es necesario exigir el número telefónico del titular y los garantes cuando se recepta la solicitud de crédito, la primera llamada la debe hacer el oficial de crédito, y si no se acerca a realizar el pago la segunda llamada debe hacerla el jefe de crédito para que exija el pago inmediato, solo si el cliente tiene una excusa razonable por el retraso de su pago, se puede acordar una prórroga del período de pago.

- ✓ **Notificaciones Escritas.-** Corresponde al segundo paso para realizar el cobro, que es un memorando realizado de forma escrita y en buenos términos, que se le envía al cliente recordándole su obligación de pago, en caso de hacer caso omiso a la misma y no se acerca a cancelar se le enviará una segunda notificación más perentoria, y de igual manera si no accede al pago se le enviará una tercera notificación.

### **Primera visita**

En este nivel del proceso de cobranza se recomienda actuar con toda la serenidad posible esperando que no pasen más días de vencimiento, no es recomendable realizar ningún tipo de amenaza al cliente ni compromisos de pago escrito, se le hará en primera instancia con una llamada telefónica a los dos días del vencimiento y si el problema persiste se le hará llegar al cliente la primera notificación escrita al quinto día, utilizando técnicas sutiles que no caiga en provocaciones, por esta razón es indispensable que el oficial de crédito encargado maneje bien este tipo de situaciones, tenga la habilidad de persuadir e un tono sutil, aclarándole la necesidad del cumplimiento de su pago y los problemas judiciales que puede evitar.

### **Segunda Visita**

Se la realiza a los quince días de vencimiento, cuando el cliente no ha respondido al primer llamado de atención, en este nivel el oficial de crédito debe presentarse con una actitud más firme y volver a aclararle al cliente de los problemas judiciales que puede evitar si realiza el pago que adeuda de forma inmediata.

Se le recordará el plazo que tiene para cancelar la deuda y se le hará firmar al cliente una copia de recepción de la notificación escrita, entregándole en sus manos la original y la copia será archivada en su expediente.

### **Tercera Visita**

Si después de las visitas y notificaciones anteriores la situación persiste y no hay una respuesta favorable hasta los treinta días de atraso, se deberá insistir con el deudor entregándole una tercera notificación incluyendo a los garantes. El oficial de crédito deberá tener una actitud enérgica para exigir el pago, si es necesario en

compañía del abogado, esta fase no debe exceder de los cuarenta y cinco días de vencimiento.

### Compromiso de pago

En cualquiera de estas tres etapas, se puede llegar a arreglos de pago, aclarándole que será la última oportunidad que tiene de pago antes de pasar a los trámites legales correspondientes. Para ello se le solicitara al deudor una fecha tope de pago que no debe exceder de los diez días contados desde el día del compromiso adquirido, dependiendo del monto y el valor adeudado hasta la fecha.

**Cuadro 32-** Responsable y tiempo de aplicación

COBRANZA	EJECUCIÓN	TIPO	RESPONSABLE
Preventiva	Antes de su vencimiento y hasta tres días después.	Llamadas telefónicas Visitas	Oficial de Crédito Jefe de Crédito
Extrajudicial 1	5 días después del vencimiento.	Primera Notificación escrita	Oficial de Crédito
Extrajudicial 2	Hasta 15 días después de su vencimiento	Segunda Notificación escrita	Oficial de Crédito
Extrajudicial 3	Hasta 30 días después de su vencimiento	Tercera Notificación escrita	Oficial de Crédito Jefe de Crédito Abogado

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### Seguimiento de los créditos.

Los oficiales de los créditos son los encargados de supervisar y controlar la recuperación de los préstamos otorgados, quien fue el que guió la solicitud y recomendó la operación crediticia, por ello debe hacer un seguimiento constante al cliente para constatar que su fuente de pago este en normal desarrollo.

Igualmente la Jefatura de crédito debe dar seguimiento constante sobre las acciones que realicen los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera, y se debe contar con un expediente individual de cada cliente donde se archiven todo el proceso de vida del crédito, de tal forma que sirva para controlar la cobranza y para evaluaciones futuras.

### **Recuperación Prejudicial**

Es una aplicación más estricta de cobranza que se la aplica cuando no funciona la recuperación extrajudicial, en la que generalmente actúa el responsable del proceso del crédito. Se entrega una notificación cautelar firmada por el abogado encargado del caso, al deudor y al cliente y se procede a realizar una pre inspección de los bienes declarados cuando se efectuó la entrega del crédito, insistiéndole en la necesidad de pago.

En esta instancia se le da un plazo de 72 horas para hacer la cancelación total de la deuda, en caso de que el deudor quiera llegar a un acuerdo con el responsable del crédito o el abogado, se negociará los montos adeudados siempre y cuando cumpla el pago total de la deuda en el menor plazo posible.

### **Recuperación Legal o Judicial**

Si el problema persiste después de haber realizado el procedimiento de cobranza extrajudicial y que no hayan cumplido el compromiso de pago adquirido, se iniciará con el trámite legal respectivo a través de un juicio coactivo.

**Proceso del Juicio Coactivo.-** Se iniciará con la citación otorgada al deudor y los garantes, notificándole que se inició ya el respectivo proceso legal, y que debe realizar el pago de la deuda de forma inmediata según la hora y fecha establecida por el juez.

Si el deudor no se acerca a la cita para cancelar la deuda en la hora y fecha establecida, entonces se procederá al secuestro de bienes, para esto el juez designará un alguacil y depositario judicial para que tomen la custodia de los bienes embargados.

De igual forma si a pesar de efectuar este proceso el cliente no paga, el juez nombrará un perito evaluador para determinar el valor monetario de los bienes embargados, este emitirá un informe con dicho avalúo, pidiendo la autorización del juez para el remate de los bienes.



Para efectuar el remate de los bienes se publicará por medio de la prensa local, señalando el día, la hora, el valor del avalúo y características del inmueble.

Una vez efectuado el remate, se cobrará la deuda y si existe algún sobrante se le devolverá al coactivado a través de su cuenta de ahorros.

### **Tiempo otorgado para el juicio coactivo**

Para poder dar un seguimiento a la acción coactiva se debe determinar tiempos específicos para cada una de las etapas.

**Cuadro 33-** Tiempo otorgado para el juicio coactivo

Citación para auto pago	7 días
Embargo de bienes	15 días
Avalúo de los bienes	10 días
Remate de bienes	30 días
Adjudicación	3 días

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

Todos los gastos ocasionados por las acciones extrajudiciales, prejudiciales y judiciales realizadas para la recuperación de la cartera vencida correrán por cuenta del socio moroso.

**E2.- Ofrecer otras formas de pago o estímulos a los clientes que se puedan hacer efectivas para cancelar sus obligaciones a tiempo.**

### **Canje de deudas por productos**

La mayoría de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., son personas dedicadas a actividades de comercio y agricultura, por ello consideramos que una buena alternativa de cobro podría ser el canje de la deuda por productos de su negocio.

Si el cliente está adeudando una o dos cuotas de su pago por alguna razón específica y justificada, tendrá la opción de dar como forma de pago los productos

que ofrece en su negocio; los agricultores darán los frutos de su cosecha siempre y cuando la cantidad de los productos cubra con el monto adeudado, para ello se adjuntará una cotización hecha por un proveedor mayorista con el cual la cooperativa deberá tener un convenio de compra y venta.

El mismo proceso se realizará con los clientes que se dediquen a actividades de comercio.

### **Rebaja de intereses**

Otra forma de incentivar a los clientes a que realicen sus pagos de forma puntual es ofreciéndoles rebajas de intereses en sus créditos siempre y cuando sean cancelados antes de cuatro meses de adquirida la deuda.

Se les realizará desde el treinta al cincuenta por ciento de descuento en sus intereses, dependiendo del tipo de crédito.

**Cuadro 34**–Porcentaje de descuento para los créditos

Tipos de crédito	Porcentaje de descuento
<b>Productivo</b>	40%
<b>Consumo</b>	50%
<b>Vivienda</b>	30%
<b>Credifácil</b>	20%

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### **Incentivos a los clientes**

Otra forma de promover la cobranza, es la de incentivar los pagos puntuales de los clientes mediante la concesión de estímulos personales, tales como premios, rifas, pases de cortesía, pequeños bonos de compra, de tal manera que permitan tener un doble beneficio, ya que el cliente evitará de caer en morosidad y la cooperativa logrará sus metas de crédito de acuerdo a lo planificado.

### **OBJETIVO 3:**

Captar nuevos socios para poder incrementar el número de depósitos o captaciones.

#### **Estrategias:**

#### **E1.-Realizar cuñas publicitarias utilizando los medios de comunicación del cantón para difundir los beneficios que brinda la cooperativa.**

Una deficiencia que tiene la cooperativa es la falta de difusión de sus servicios por cuanto no invierten en publicidad, por ello proponemos realizar cuñas publicitarias que permitan dar a conocer todos los servicios que ofrece, y a la vez captar más clientes.

Se lo realizará a través de los medios de comunicación del cantón y a través de afiches y hojas volantes.

- ✓ **Medios de comunicación:** Se pondrá anuncios en los periódicos de la localidad como son La Última Noticia y Buenas Nuevas, en las radios Sonido X y Radio Ecos Naranjito y también en el canal de televisión local Quality TV.
- ✓ **Afiches y Hojas Volantes:** Se entregarán a los clientes cuando lleguen a realizar cualquier tipo de servicio a la cooperativa, también se los repartirá a todos los locales comerciales y agrícolas antiguos y nuevos.
- ✓ **Página Web:** Se desglosará los servicios que ofrece la Cooperativa en el cantón Naranjito, en forma detallada.

#### **E2.-Remodelar la infraestructura de la institución para brindar comodidad a los clientes al momento que llegan a realizar sus diferentes transacciones.**

Para brindar una buena calidad de servicios y atención a los clientes se remodelará su infraestructura con la finalidad de que los clientes encuentren un ambiente cómodo y tranquilo cuando lleguen a realizar sus transacciones.

Para ello se propone remodelar la oficina, implementando nuevos muebles de oficina y nuevos equipos de computación que permitan agilizar el trabajo realizado dentro de la oficina para la comodidad de los clientes.

**E3.-Ofrecer servicios adicionales de asesoramiento a los clientes en cuanto a la inversión de su dinero, en el destino establecido.**

Otra forma de ofrecer una buena calidad de servicio a los clientes que van a obtener un crédito es darles charlas de manera gratuita sobre la buena inversión de su dinero conseguido en préstamo, ya que muchos de ellos fracasan en sus negocios por la mala utilización que le dan al mismo.

Las charlas se dictarán una vez al mes, durante toda una semana, donde se invitará a todos los socios de la COACG, y demás personas interesadas.

El encargado de dictar las charlas será el Jefe de Crédito y en su ausencia el Oficial de Crédito designado.

**OBJETIVO 4:**

Mejorar la calidad de trabajo realizado por el personal del área de crédito, de manera que esté capacitado para efectuar un desarrollo eficaz de los procesos crediticios.

**E1.-Contratar nuevo personal en el área de crédito que se encuentre debidamente calificado y que su perfil vaya acorde a las respectivas funciones del cargo.**

Otra de las deficiencias detectadas en la COACG, es el escaso personal que posee en el área de crédito ya que actualmente solo cuenta con una persona que hace todo el trabajo crediticio, por ello se propone contratar dos personas más, de tal manera que se pueda distribuir el trabajo de acuerdo a las capacidades de cada uno.

El nuevo personal deberá contar con el perfil necesario para realizar las funciones del cargo, el cual lo detallaremos a continuación:

**Denominación del cargo:**Jefe de Crédito

**Perfil:**

- ✓ Tener 25 años de edad en adelante
- ✓ Tener título profesional en las carreras ingeniería comercial, contaduría pública, economía.
- ✓ Tener mínimo un año de experiencia en puestos similares.
- ✓ Tener actitud y liderazgo
- ✓ Ser paciente y tener poder de persuasión
- ✓ Ser puntual y responsable
- ✓ Con características notorias de servicio al cliente
- ✓ Tener habilidad de negociación y mercadeo
- ✓ Facilidad para redactar informes comerciales y de riesgo crediticio.
- ✓ Habilidad para tomar buenas decisiones.

**Denominación del cargo:**Oficial de Crédito

**Perfil:**

- ✓ Tener 22 años de edad en adelante.
- ✓ Cursar una carrera universitaria en áreas administrativas.
- ✓ Tener actitud y liderazgo
- ✓ Capacidad de persuasión
- ✓ Ser carismático
- ✓ Ser puntual y responsable
- ✓ Capacidad para adaptarse al trabajo de campo
- ✓ Estar dispuesto a desempeñarse bajo un esquema de presión de trabajo para el cumplimiento de metas.
- ✓ Con altas cualidades humanas.
- ✓ Facilidad para redactar informes comerciales y de riesgo crediticio.

## **E2.- Capacitar correctamente al personal en el manejo de los procesos crediticios para que sean llevados de forma eficiente y eficaz.**

Es importante que el personal que labore en el área de créditos y en la cooperativa en general, se capaciten en forma constante, por ello consideramos que es sumamente necesario que la entidad financiera invierta en seminarios de capacitación para el personal por lo menos una vez al año.

Se deberán realizar seminarios de acuerdo a las necesidades requeridas enfocados en los siguientes temas:

- ✓ **Finanzas Corporativas y personales:** Estrategias para disminuir las quiebras, proteger el crédito y desarrollar el hábito del ahorro en los socios. (dirigido especialmente a cooperativas de ahorro y crédito).
- ✓ **Administración de empresas:** Como fomentar el liderazgo, dirigir personas, y llevar un control completo de las tareas administrativas dentro de la institución.
- ✓ **Servicio y Atención al cliente:** Como tratar a los socios dentro y fuera de la institución aplicando técnicas que permitan brindar un buen servicio.

## **E3.-Evaluar e incentivar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito.**

El Gerente de la cooperativa junto al Consejo de Vigilancia serán los encargados de evaluar el trabajo realizado por el jefe de crédito y su equipo de trabajo, para lo cual se encargarán de fijar metas de forma mensual a cada uno de ellos con el fin de que cumplan con sus labores correspondientes de manera eficaz.

Una manera de incentivar al cumplimiento de dichas metas es dándoles algún tipo de premiación como bonos, viajes, obsequios, etc. Esto dependerá de lo que la Gerencia y el Consejo de Vigilancia consideren más conveniente.

## 5.7.2 Recursos, Análisis Financieros

### Presupuesto de Inversión

Para la puesta en marcha de esta propuesta, se estima una inversión en activos de \$5.320,00; capital de trabajo que será dado por el patrimonio neto de la Cooperativa. Debido a que cuentan con la infraestructura necesaria y solo necesita remodelación, la inversión será mínima, ya que está dada en la remodelación de su local y en mejorar los activos existentes.

**Cuadro 35 - Presupuesto de Inversión**

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
	<b>MUEBLES DE OFICINA</b>		
2	Escritorios	160,00	320,00
2	Sillas Ejecutivas	120,00	240,00
3	Sillón Tripersonal de Espera	120,00	360,00
3	Archivadores de piso	100,00	300,00
1	Archivadores aéreos	80,00	80,00
1	portón de vidrio	850,00	850,00
	<b>TOTAL MUEBLES DE OFICINA</b>		<b>2.150,00</b>
	<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>		
2	Aire Acondicionado	600,00	1.200,00
	<b>TOTAL MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>		<b>1.200,00</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>		
2	Computadoras	750,00	1.500,00
2	Impresoras multifuncionales	160,00	320,00
	<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION</b>		<b>1.820,00</b>
	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		
2	Calculadoras	45,00	90,00
2	Teléfonos	30,00	60,00
	<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>		<b>150,00</b>
	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>5.320,00</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 36 - Tabla de Depreciación**

DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS				
DESCRIPCIÓN	VALOR DEL ACTIVO	% DEPRECIACIÓN	MENSUAL	ANUAL
Muebles de Oficina	2.150,00	10%	17,92	215,00
Maquinaria y Equipo	1.200,00	10%	10,00	120,00
Equipo de Computación	1.820,00	33%	50,05	600,60
Equipo de Oficina	150,00	10%	1,25	15,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.320,00</b>		<b>79,22</b>	<b>950,60</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 37- Inversión en útiles de oficina**

Descripción de los Útiles de Oficina				
Útiles	Unidad de Medida	Unidades	C. Unitario	Costo Total
Hojas A4	Resmas	4	4,50	18,00
Carpetas	Unidades	200	0,25	50,00
Esferos	Cajas	2	2,50	5,00
Grapadoras	Unidades	2	4,50	9,00
Grapas	Cajas	5	0,50	2,50
Perforadora	Unidades	2	3,00	6,00
Sobres	Unidades	150	0,25	37,50
Clip normal	Cajas	5	0,40	2,00
Clip mariposa	Cajas	5	1,20	6,00
Tinta de sellos	Unidades	2	1,50	3,00
<b>TOTAL</b>		<b>377</b>	<b>18,60</b>	<b>139,00</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 38—Inversión Total del Proyecto**

INVERSION DEL PROYECTO	
Muebles de Oficina	2.150,00
Maquinarias y Equipos	1.200,00
Equipo de Computación	1.820,00
Equipo de Oficina	150,00
Caja	680,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.000,00</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano



### Presupuesto de Ingresos

Se estimaron los ingresos en base a los intereses y servicios ocasionados por la cartera que se espera recuperar en el siguiente período, tomando así el 15% de sus ingresos totales para recuperar la inversión, tomando en consideración que se espera incrementar estos ingresos mes a mes.

**Cuadro 39 - Presupuesto de Ingresos**

PRESUPUESTO DE INGRESOS			
Año 1	Ingresos por intereses de cartera	Ingresos por servicios adicionales de cartera	TOTAL
MES 1	1.761,24	500,00	2.261,24
MES 2	1.778,85	505,00	2.283,85
MES 3	1.779,03	510,05	2.289,08
MES 4	1.796,82	515,15	2.311,97
MES 5	1.814,78	520,30	2.335,09
MES 6	1.832,93	525,51	2.358,44
MES 7	1.851,26	530,76	2.382,02
MES 8	1.869,77	536,07	2.405,84
MES 9	1.888,47	541,43	2.429,90
MES 10	1.907,36	546,84	2.454,20
MES 11	1.926,43	552,31	2.478,74
MES 12	1.945,69	557,83	2.503,53
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>22.152,63</b>	<b>6.341,25</b>	<b>28.493,88</b>
<b>Año 2</b>	<b>23.260,26</b>	<b>6.658,31</b>	<b>29.918,57</b>
<b>Año 3</b>	<b>24.423,27</b>	<b>6.991,23</b>	<b>31.414,50</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### Presupuestos de Gastos

Para presupuestar los gastos que incurren en la aplicación de este proyecto, se establecieron primeramente los gastos administrativos como el sueldo del personal a contratar, los gastos de depreciación que se generan cada año por el desgaste de los activos, los gastos de la publicidad, etc.

**Cuadro 40 - Presupuesto de Gastos**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>				
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Sueldos y salarios				
Jefe de Crédito	400,00	4.800,00	5.040,00	5.292,00
Oficial de Crédito 1	350,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50
Oficial de Crédito 2	350,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50
Aporte Patronal	124,85	1.498,20	1.573,11	1.651,77
Decimo Tercer Sueldo		1.100,00	1.155,00	1.212,75
Decimo Cuarto Sueldo		876,00	919,80	965,79
Capacitación del Personal		1.050,00	1.102,50	1.157,63
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>1.224,85</b>	<b>17.724,20</b>	<b>18.610,41</b>	<b>19.540,93</b>
<b>Gastos Generales</b>				
Depreciación Equipos de Computo	50,05	600,60	600,60	600,60
Depreciacion Muebles y Enceres	17,92	215,00	215,00	215,00
Depreciación Maquinarias y Equipo	10,00	120,00	120,00	120,00
Depreciación Equipo de Oficina	1,25	15,00	15,00	15,00
Utiles de Oficina	139,00	1.668,00	1.751,40	1.838,97
Instalación y Mantenimiento	500,00	1.600,00	1.680,00	1.764,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>718,22</b>	<b>4.218,60</b>	<b>4.382,00</b>	<b>4.553,57</b>
<b>Gastos de Publicidad</b>				
Publicidad medios de comunicación	150,00	1.800,00	1.890,00	1.984,50
Afiches y hojas volantes	55,00	660,00	693,00	727,65
<b>TOTAL Gastos de Publicidad</b>	<b>205,00</b>	<b>2.460,00</b>	<b>2.583,00</b>	<b>2.712,15</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2.148,07</b>	<b>24.402,80</b>	<b>25.575,41</b>	<b>26.806,65</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## Estado de Resultados

Después de establecida la inversión y los gastos se procede a diagnosticar el estado de resultados en base únicamente a nuestra propuesta, en el cual se refleja los ingresos y egresos que se espera obtener en el siguiente período para recuperar la inversión.

**Cuadro 41 - Estados de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECCIÓN TRES AÑOS</b>															
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>	2.261,24	2.283,85	2.289,08	2.311,97	2.335,09	2.358,44	2.382,02	2.405,84	2.429,90	2.454,20	2.478,74	2.503,53	28.493,88	29.918,57	31.414,50
Costo de Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen Bruto	2.261,24	2.283,85	2.289,08	2.311,97	2.335,09	2.358,44	2.382,02	2.405,84	2.429,90	2.454,20	2.478,74	2.503,53	28.493,88	29.918,57	31.414,50
<b>Egresos</b>	2.148,07	1.748,07	1.748,07	2.624,07	1.748,07	1.748,07	1.748,07	1.748,07	1.748,07	1.748,07	1.748,07	2.848,07	24.402,80	25.575,41	26.806,65
Gastos	2.068,85	1.668,85	1.668,85	2.544,85	1.668,85	1.668,85	1.668,85	1.668,85	1.668,85	1.668,85	1.668,85	2.768,85	23.452,20	24.624,81	25.856,05
Depreciación	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	79,22	950,60	950,60	950,60
<b>Resultado antes de IR</b>	113,17	535,78	541,01	- 312,10	587,02	610,37	633,95	657,77	681,83	706,13	730,67	- 344,54	4.091,08	4.343,16	4.607,85
0,25	28,29	133,95	135,25	- 78,03	146,75	152,59	158,49	164,44	170,46	176,53	182,67	- 86,13	1.022,77	1.085,79	1.151,96
<b>Resultado Final</b>	84,88	401,84	405,76	- 234,08	440,26	457,78	475,47	493,33	511,37	529,60	548,01	- 258,40	3.068,31	3.257,37	3.455,89

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto. En este caso el flujo fue proyectado para el primer año que es el tiempo máximo que pronosticamos para recuperar la inversión, donde se reflejan los ingresos proyectados para el año traídos al valor presente, donde se debe obtener un valor neto actual (VAN) cuyo resultado óptimo debe ser mayor a cero y también la tasa de retorno (TIR) la cual representa la tasa de rentabilidad del proyecto.

**Cuadro 42 - Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A TRES AÑOS																
	Año 0	AÑO 1												Año 2	Año 3	
Ingresos		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL		
Intereses de cartera		1.761,24	1.778,85	1.779,03	1.796,82	1.814,78	1.832,93	1.851,26	1.869,77	1.888,47	1.907,36	1.926,43	1.945,69	22.152,63	23.260,26	24.423,27
Ingresos por servicios		500,00	505,00	510,05	515,15	520,30	525,51	530,76	536,07	541,43	546,84	552,31	557,83	6.341,25	6.658,31	6.991,23
<b>Total Ingresos</b>	<b>-</b>	<b>2.261,24</b>	<b>2.283,85</b>	<b>2.289,08</b>	<b>2.311,97</b>	<b>2.335,09</b>	<b>2.358,44</b>	<b>2.382,02</b>	<b>2.405,84</b>	<b>2.429,90</b>	<b>2.454,20</b>	<b>2.478,74</b>	<b>2.503,53</b>	<b>28.493,88</b>	<b>29.918,57</b>	<b>31.414,50</b>
Egresos																
Inversión Inicial	5.320,00															
Gastos Administrativos		1.224,85	1.224,85	1.224,85	2.100,85	2.274,85	1.224,85	1.224,85	1.224,85	1.224,85	1.224,85	1.224,85	2.324,85	17.724,20	18.610,41	19.540,93
Gastos de Mercadeo		205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	2.460,00	2.583,00	2.712,15
Gastos Generales		139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	139,00	1.668,00	1.751,40	1.838,97
Gastos de Mantenimiento		500,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.600,00	1.680,00	1.764,00
<b>Total Egresos</b>	<b>5.320,00</b>	<b>2.068,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>2.544,85</b>	<b>2.718,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>1.668,85</b>	<b>2.768,85</b>	<b>23.452,20</b>	<b>24.624,81</b>	<b>25.856,05</b>
<b>Flujo Operativo</b>	<b>- 5.320,00</b>	<b>192,39</b>	<b>615,00</b>	<b>620,23</b>	<b>- 232,88</b>	<b>- 383,76</b>	<b>689,59</b>	<b>713,17</b>	<b>736,99</b>	<b>761,05</b>	<b>785,35</b>	<b>809,89</b>	<b>- 265,32</b>	<b>5.041,68</b>	<b>5.293,76</b>	<b>5.558,45</b>
Mas saldo Inicial		680,00	872,39	1.487,39	2.107,61	1.874,73	1.490,96	2.180,55	2.893,72	3.630,71	4.391,76	5.177,11	5.987,00	680,00	5.721,68	11.015,45
Saldo Acumulado		872,39	1.487,39	2.107,61	1.874,73	1.490,96	2.180,55	2.893,72	3.630,71	4.391,76	5.177,11	5.987,00	5.721,68	5.721,68	11.015,45	16.573,90

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## Balance General

Se estableció los resultados del Balance General en base a nuestra propuesta, donde se refleja cómo estarán distribuidos los bienes y el dinero que se proyecta invertir.

**Cuadro 43 - Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>	<b>5.721,68</b>	<b>11.015,45</b>	16.573,90
Caja	5.721,68	11.015,45	16.573,90
<b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>4.369,40</b>	<b>3.418,80</b>	<b>2.468,20</b>
Activos Fijos	5.320,00	5.320,00	5.320,00
Depreciación Acumulada	950,60	1.901,20	2.851,80
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>10.091,08</b>	<b>14.434,25</b>	<b>19.042,10</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>1.022,77</b>	<b>2.108,56</b>	<b>3.260,52</b>
Impuestos por pagar	1.022,77	2.108,56	3.260,52
<b>Patrimonio</b>	<b>9.068,31</b>	<b>12.325,68</b>	<b>15.781,57</b>
Capital	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Utilidad del ejercicio	3.068,31	3.257,37	3.455,89
Utilidad Año anterior		3.068,31	6.325,68
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>10.091,08</b>	<b>14.434,25</b>	<b>19.042,10</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

## Análisis de Rentabilidad

Este análisis nos ayudará a medir la generación de utilidad por parte de la propuesta de este proyecto, el cual también nos expresa el rendimiento de la misma.

Indicadores negativos expresan que el proyecto exige mayores costos financieros. Los indicadores de rentabilidad son muy variados pero vamos a revisar en este proyecto.

### Rentabilidad sobre el patrimonio

Los resultados nos indica que por cada dólar que se mantiene se genera un rendimiento del 0.29% sobre el patrimonio es decir mide la capacidad de la propuesta para generar utilidades a favor de la empresa.

**Cuadro 44-** Rentabilidad sobre el patrimonio

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Año 1	Año 2	Año 3
UTILIDAD NETA	3.068,31	3.257,37	3.455,89
PATRIMONIO NETO	9.068,31	12.325,68	15.781,57
RENTABILIDAD	0,34	0,26	0,22

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### Rentabilidad sobre los Activos

Este índice financiero nos muestra que por cada dólar invertido en los activos se produjo este año un rendimiento de 2,12% sobre la inversión.

**Cuadro 45 -** Rentabilidad sobre la inversión

RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3
UTILIDAD NETA	10.091,08	14.434,25	19.042,10
ACTIVOS TOTALES	4.369,40	3.418,80	2.468,20
RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	2,31	4,22	7,71

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### VAN- TIR

#### Valor Actual Neto

Este indicador tiene en cuenta la influencia del tiempo, nos mide el valor actualizado de los beneficios netos del proyecto y nos brinda información adicional a la que nos provee la TIR, si el VAN es positivo, la inversión puede generar ganancias después de reponer el capital invertido. El VAN obtenido con la tasa de descuento del 20% es de \$5.774,32 por lo que se considera que la inversión será rentable. El rendimiento real es de \$124,44 lo cual resulta positivo.

Al añadir todos los gastos, la propuesta obtuvo una TIR de 81%, con esa tasa demostramos que el proyecto es rentable y se tendrá una acelerada recuperación de la inversión.

**Cuadro 46–VAN - TIR**

<b>TIR</b>	<b>81%</b>
<b>VAN</b>	<b>11.094,32</b>
<b>Valor presente Neto</b>	<b>5.774,32</b>
<b>tasa de descuento anual</b>	<b>20%</b>
<b>tasa de descuento mensual</b>	<b>1,67%</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 47 - Tasa de Rendimiento Promedio**

<b>TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO</b>	<b>MAYOR AL 12%</b>
SUMATORIA DE FLUJOS	15.893,90
AÑOS	3
INVERSION INICIAL	5.320,00
TASA DE RENTIMIENTO PROMEDIO	298,76%

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

**Cuadro 48 - Tasa Interna de Retorno**

SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		12.729,07
VAN	<b>POSITIVO</b>	<b>5.774,32</b>
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	2,20
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12	120,44
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>81%</b>

**Autoras:** Juliana León y Eugenia Lozano

### **5.7.3 Impacto**

#### **Impacto Social**

El proyecto está dirigido a fortalecer las funciones que realiza la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Tanto los directivos de la COACG, como sus clientes serán los beneficiados, porque se mejorará la calidad de servicio a la comunidad y se llevará un mejor control de los procesos internos principalmente para la otorgación de los créditos, ya que se podrá evitar la mala colocación de los mismos, lo cual le permitirá disminuir su nivel de cartera vencida, y esto permitirá que más clientes se puedan beneficiar de este servicio.

#### **Impacto Económico**

La mayoría de los clientes son personas trabajadoras que invierten en actividades de comercio y agricultura, y esto aportará de una manera u otra al desarrollo económico del cantón Naranjito, ya que son estas las principales fuentes de ingreso que tiene la comunidad naranjiteña.

Por otro lado, la Cooperativa Guamote Ltda., con la aplicación de nuestra propuesta mejorará su nivel de liquidez, logrando ser una entidad financiera solvente, lo cual le permitirá crecer en el mercado y seguir brindando sus servicios al cantón Naranjito.





### **5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta**

Los lineamientos para evaluar la propuesta son los siguientes:

Se obtuvo la información real a través de la aplicación de la encuesta a los clientes y la entrevista realizada al gerente de la cooperativa, con el propósito de conocer con exactitud las razones por la que los clientes no son puntuales en el pago de su crédito y el proceso interno que la cooperativa lleva para la otorgación de los mismos, para así determinar la problemática y la factibilidad de nuestra propuesta.

Se ha establecido estrategias que forman parte de nuestro plan, mediante el análisis FODA y el cuadro de mando integral (Balance Score Card), herramientas que nos permite visualizar las necesidades más emergentes que necesitan de una solución inmediata aplicada de manera eficiente y eficaz.

La evaluación que se aplicará en esta propuesta será de diagnóstico, ya que se podrá ver los resultados de las estrategias aplicadas y del funcionamiento de los procesos al final, según el tiempo de ejecución de las diferentes actividades.

## CONCLUSIONES

Luego de una serie de análisis realizados en este proyecto concluimos:

- En la investigación realizada se muestra claramente que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., existe problemas de liquidez debido al excesivo nivel de cartera vencida, que por ende está afectando su solvencia.
- La cooperativa cuenta con políticas de crédito ambiguas que no están acorde a las necesidades actuales, por lo que no existe un control eficiente de las operaciones crediticias.
- El personal que trabaja en el área de crédito no está llevando el proceso de selección de clientes deudores de una manera correcta, debido a que no cuentan con la preparación adecuada que vayan de acuerdo a las funciones del cargo.
- No se lleva un correcto proceso de cobranzas razón por la cual existe un alto nivel de cartera vencida.
- Los clientes que actualmente se encuentran en estado de mora, no cuentan con la capacidad de pago necesaria para cubrir el pago de la deuda adquirida, todo esto se suscita por el deficiente trabajo realizado por el área de crédito.
- Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., aplica el plan estratégico planteado en nuestra propuesta podrá contrarrestar las dificultades que posee actualmente en el ámbito crediticio.

## RECOMENDACIONES

- Reestructurar las políticas de crédito actuales, de manera que exista un mejor control en los procesos de otorgación de crédito.
- Capacitar al personal del área de crédito y de la cooperativa en general de manera continua, con la finalidad de que puedan ejecutar sus funciones de manera eficiente, y brinden un buen servicio a los clientes.
- Aplicar de forma debida el proceso para la otorgación de créditos, de tal forma que los clientes que adquieren el préstamo sean seleccionados de manera correcta.
- Aplicar un proceso de cobranzas eficiente que permita retorno del capital invertido en créditos.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., mantiene una cartera de clientes que exige información oportuna y actualizada en el momento que solicitan un crédito, por lo tanto se recomienda verificar dicha información.
- Se recomienda aplicar de manera urgente el plan estratégico para el control y recuperación de cartera vencida propuesto en la presente investigación, de tal manera que los procesos crediticios sean realizados de forma eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASANTES MORENO Christian: *“Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la ESPOCH”*, Tesis de Grado para la obtención del título de Ingeniero Comercial, Escuela Ingeniería en Marketing, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Riobamba, 2010.

CHIRIBOGA ROSALES Luis Alberto: *“Sistema Financiero”*, primera edición, año 2007, Quito-Ecuador.

DIETER W, Benecke, ROLF Eschenburg: *“Las Cooperativas en América Latina”*. Sao Leopoldo, Brasil: EDUNLI-SUL, Asociación de Editoras Universitarias, Región Sur, 1987.

DOMÍNGUEZ VALVERDE, Norma y MONAR YÁNEZ Leonor: *“Análisis de cartera vencida y liquidez de la Cooperativa San Miguel Ltda., en el periodo 2006-2008”*, Tesis de grado para optar el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, 2009.

GLENN D, Westley y BRANCH, Brian. *“Dinero Seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina.”* Washington, D.C.; 2000.

GUTIÉRREZ GARCÍA, Nut: *“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador y sus transformaciones durante los últimos diez años”*, Maestría en Políticas Públicas, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador, Quito, 2009.

*Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.*

*Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2012.*

RAMÓN RUIZ LIMÓN *“Historia y evolución del pensamiento científico”* México 2006.

PAZMINIO, Lucio Rolando. " *Administración Financiera y Presupuestaria* "

VACA G, Luis: " *Contabilidad Fundamento para la toma de decisiones en las Coop. de ahorro y crédito* "

### **Lincografía**

BARZALLO MENDIETA, Mario Patricio: *Sistema Cooperativo en el Ecuador*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm>, extraído el 15 de mayo del 2012.

López Alejandra, Contreras Ricardo y Martínez Julio: " *Análisis de las problemáticas financieras estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya.* ", <http://www.eumed.net/libros/2008c/426/Cartera%20Vencida%20Excesiva.htm>., extraído el 18 de mayo del 2012.

Wikipedia Enciclopedia Libre: La Liquidez, <http://es.wikipedia.org/wiki/liquidez>, extraído el 15 de mayo del 2012.

# ANEXOS

# ANEXO # 1

## MATRIZ

MATRIZ AUXILIAR							
PROBLEMA PRINCIPAL	SISTEMATIZACION DEL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES		INDICADORES	PREGUNTAS
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.; presenta un alto nivel de cartera vencida; factor que disminuye la liquidez para las actividades del giro del negocio.	¿De qué forma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote necesita realizar los estudios y análisis de crédito para poder disminuir el nivel de cartera vencida y aumentar su liquidez?	Analizar los niveles de cartera vencida durante el período 2010-2012, mediante un estudio que permita determinar si es este el mayor factor que influye en la disminución de la liquidez.	Si se aumentan los controles en la cartera vencida de la Cooperativa Guamote Ltda., entonces aumentará su liquidez.	DEPENDIENTE	La Liquidez de la Cooperativa Guamote Ltda.	Prueba Ácida, Capital Social, Razón Corriente, tiempo adquirido de la deuda	¿Para cuanto tiempo adquirió la deuda?
				INDEPENDIENTE	El nivel de cartera vencida de Cooperativa Guamote Ltda.	Número de clientes en mora, monto de dinero vencido, tipos de garantía, tiempo de permanencia de los socios.	¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa Guamote Ltda.? ¿Qué tipo de garantía dio para cancelar la deuda?
SUB-PROBLEMAS	SISTEMATIZACION DE LOS SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS PARTICULARES	VARIABLES		INDICADORES	
Los clientes hacen una inversión menor a la planificada debido a factores externos de un mercado cambiario.	¿De qué manera afecta a la cooperativa que los clientes hagan una inversión menor a la planificada debido a factores externos de un mercado cambiario?	Analizar los efectos que produce ciertos factores externos en la inversión de los créditos.	Los factores externos del mercado ocasionan que los clientes hagan una inversión menor a la planificada que no tiene el retorno esperado.	DEPENDIENTE	Inversión menor a la planificada que no tiene el retorno esperado.	% de inversión del crédito, tipos de créditos.	¿Qué tipo de crédito usted solicitó? ¿Del monto del crédito, cuanto usted utilizó para el motivo mencionado?
				INDEPENDIENTE	Factores externos de un mercado.	% de alza de precios, % de relación de oferta y demanda, % de tasa de interés en el mercado.	Cuál es el motivo por el que usted se ha retrasado del pago?
Los clientes que obtienen un préstamo no cuentan con un trabajo estable que permita cubrir el pago del monto solicitado en un crédito.	¿En qué medida los clientes que obtienen un préstamo no cuentan con trabajo estable que permita cubrir el monto de la deuda?	Analizar el efecto que tiene la acción de otorgar créditos a clientes que no tienen capacidad de pago para cubrir el monto de la deuda.	La falta de trabajo estable influye en que los clientes no tengan buena capacidad de pago, que les permita cubrir el monto de la deuda.	DEPENDIENTE	Poca capacidad de pago para cubrir el monto de la deuda.	Ingresos mensuales de los clientes deudores, monto de la deuda adquirida.	¿Cuál fue el monto de la deuda adquirida?
				INDEPENDIENTE	Falta de un trabajo estable.	Número de actividades económicas de los clientes, tiempo de estabilidad laboral.	¿Cuánto tiempo tiene laborando en su trabajo actual? ¿Cuántas actividades económicas usted realiza?
Los clientes no invierten el dinero del préstamo en lo establecido según la solicitud de crédito.	¿De qué forma afecta a la Cooperativa que los clientes no inviertan el dinero del préstamo en los fines establecidos en la solicitud de crédito ?	Analizar los efectos que producen los clientes, al no invertir el dinero del préstamo en los fines establecidos.	Los clientes no generan ingresos que les permita cubrir el pago de la deuda debido al uso inadecuado del dinero obtenido en préstamo.	DEPENDIENTE	Falta de ingresos que les permitan cubrir el pago de la deuda.	Ingresos mensuales de los clientes deudores, tipo de crédito adquirido.	¿Cuánto suman sus ingresos mensuales?
				INDEPENDIENTE	Uso inadecuado del dinero obtenido en préstamo.	Motivos por el que se adquirió el crédito, tipos de actividad a las que va dirigido el crédito.	¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó el crédito?
Los clientes presentan diferentes deudas aparte de la adquirida.	¿De qué forma afecta a la Cooperativa el sobreendeudamiento de los clientes?	Analizar los efectos que produce el sobreendeudamiento de los clientes en el pago de un crédito.	El sobreendeudamiento de los clientes influye en que no paguen las cuotas de crédito a tiempo y caigan en mora.	DEPENDIENTE	Las cuotas de crédito no son pagadas a tiempo.	Número de días vencidos, número de cuotas atrasadas.	¿Cuál es el número de cuotas que usted se encuentra atrasado?
				INDEPENDIENTE	Sobreendeudamiento de los clientes.	Número de créditos adquiridos en la Cooperativa, Número de créditos adquiridos a otras instituciones, Nivel de endeudamiento, Calificación de la Central de Riesgo.	¿Usted tiene otras deudas aparte de la adquirida en la Cooperativa? ¿Alguna vez usted ha estado en la central de Riesgo?



## ANEXO # 2

### Carta de Autorización de la Cooperativa



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "GUAMOTE Ltda."

*Aprobado mediante acuerdo Ministerial 016 del Ministerio de Bienestar Social del Chimborazo y la Dirección Nacional de Cooperativa. Impulsando el desarrollo de la economía popular y solidaria.*

Guamote, 27 de junio del 2012

### AUTORIZACION

Por medio de la presente, en respuesta al oficio S/N del 26 de junio del 2012, **AUTORIZO**, a la **Srta. Jullana Lissette León Ruiz** con cédula identidad N° **120625059-7**, egresada de la **Universidad Estatal de Milagro**, para que realice el trabajo de **Investigación** con lo referente al tema, "**Análisis del nivel de formación de cartera vencida y control de Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Guamote Ltda."**". La misma que puede solicitar los documentos que sean necesarios para el desarrollo de su trabajo investigativo.

Para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

  
José Apugilón Guamán

GERENTE COAC "GUAMOTE LTDA."



**MATRIZ: GUAMOTE;**  
**AGENCIA: NARANJITO;**  
**AGENCIA: DURAN;**

Riobamba y 10 de agosto:  
v. 5 de Octubre y General Córdova  
Ciudadela El Recreo 2da Etapa  
E - mail: coacguamote@yahoo.es

Telefax: 03-2916 199  
Teléfono: 04 -2 721285  
Teléfono: 04-2 670 054

### ANEXO # 3

#### Encuesta

El objetivo de la encuesta es conocer las razones por las cuales los clientes de la Cooperativa Guamote Ltda., entran en estado de mora cuando solicitan un crédito.

**1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Cooperativa Guamote Ltda.?**

Dos años  Tres años   
Cuatro años  Cinco años o más

**2. ¿Qué tipo de crédito usted solicitó?**

Microcrédito   
Credifácil

**3. ¿Cuál fue el monto de la deuda adquirida?**

100-500  500-1000   
1000-1500  1500-2000

**4. ¿Para cuanto tiempo adquirió la deuda?**

Un mes  Seis meses   
Un año  Dos años

**5. ¿Qué tipo de garantía dio para cancelar la deuda?**

Facturas  Escritura Pública   
Rol de Pagos  Garantes

**6. ¿Cuál fue el motivo por el cual usted solicitó el crédito?**

Consumo  Comercio   
Agricultura  Otros

7. ¿Del monto del crédito, cuanto usted utilizó para el motivo mencionado?

25%

50%

75%

100%

8. ¿Cuál es el número de cuotas que usted se encuentra atrasado?

Dos

Tres

Cuatro

Cinco o más

9. ¿Cuál es el motivo por el que usted se ha retrasado del pago?

Descuido

Falta de un trabajo estable

Enfermedad

Crisis Económica

Bajas ganancias de su inversión

10. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en su trabajo actual?

Un año

Dos años

Tres años

Cuatro años o más

11. ¿Cuántas actividades económicas usted realiza?

Una

Dos

Tres

O más

12. ¿Cuánto suman sus ingresos mensuales?

0-293

293-500

500-1000

1000 en adelante

13. ¿Usted tiene otras deudas aparte de la adquirida en la Cooperativa?

Si

No

14. ¿Alguna vez usted ha estado en la central de Riesgo?

Si

No

**ENTREVISTA**

- 1. ¿Cuál es el proceso de concesión de crédito que tiene actualmente la COACG?**
- 2. ¿La COACG tiene políticas, manuales o reglamentos por escrito a los que se rijan actualmente?**
- 3. ¿Cuál es el proceso que actualmente tiene la COACG para la recuperación de los créditos en mora?**
- 4. ¿Cuál es el porcentaje de los créditos que actualmente están en mora?**
- 5. ¿Cuál es el monto promedio de los créditos en mora?**
- 6. ¿Cuál es el tipo de calificación que la COACG le da a su cartera de crédito?**
- 7. ¿Cuál es el proceso de castigo de la cartera?**
- 8. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas para recuperar la cartera?**
- 9. ¿De qué forma afecta la mora a la liquidez de la cooperativa?**
- 10. ¿Cuáles son las fuentes de recursos económicos que tiene la COACG para otorgar créditos?**



## ANEXO # 6

### Anuncio Publicitario

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"SUSANITA" S.A.S.**  
IMPULSANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

# Servicios Cooperativos

**1. SERVICIOS COOPERATIVOS**

**Captaciones**

- Ahorros a la vista
- Certificados de depósitos a plazos
- Certificados de aportación

**Colocaciones**

- Crédito productivo
- Micro crédito
- Credifacil
- Crédito de vivienda
- Créditos Asociativos

**2. SERVICIOS SOCIALES**

- Pago de bono de desarrollo humano
- Giros nacionales e internacionales

**3. BENEFICIOS ADICIONALES**

- Cooperación de proyectos
- Asistencia técnica agropecuaria

*V. Anunciante de Vida Sostenible*

## ANEXO # 7

### Tríptico

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUAMOTE LTDA.



#### Misión

La cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., es una Entidad Financiera (EF), que está reactivando la producción agropecuaria, micro empresarial y comercialización mediante la cultura de ahorro.

#### Visión

Como Entidad Financiera estamos encaminados a cumplir con los fines

#### Valores Corporativos

- Confianza.
- Obediencia.
- Equidad.
- Transparencia.
- Organización.

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Ahorros a la vista
- Depósitos a Plazos fijos
- Microcréditos
- Credifácil
- Bono de desarrollo Humano
- Créditos de Bono de

## ANEXO # 8

Guamote Ltda.		COAC. "GUAMOTE" LTDA.		PAGINA: 1
OFICINA: CONSOLIDADO		BALANCE GENERAL		FECHA EMISION: 31Dic2010
PERIODO: DICIEMBRE 2010				669,093.23
1	<b>ACTIVO</b>			20,844.24
1.1.	FONDOS DISPONIBLES			
1.1.01.	CAJA	14,318.57		
1.1.01.05	Efectivo	14,318.57		
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	6,525.67		
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITU. FINANCIERAS	6,525.67		
1.1.03.10.01	Banco Internacional	41.84		
1.1.03.10.02	Banco Promerica	922.51		
1.1.03.10.03	Coas	81.08		
1.1.03.10.04	BNF Cta. Corriente	1,040.00		
1.1.03.10.05	Banco Pichincha	4,438.38		
1.1.03.10.06	Banco Nacional de Foento	1.86		
1.4	CARTERA DE CREDITO		563,650.50	
1.4.04.	MICROEMPRESA POR VENCER	441,556.70		
1.4.04.05	De 1 a 30 días	4,705.11		
1.4.04.10	De 31 a 90 días	6,807.21		
1.4.04.15	De 91 a 180 días	22,801.19		
1.4.04.20	De 181 a 360 días	39,123.07		
1.4.04.25	De más de 360 días	368,120.12		
1.4.24.	MICROEMPRESA VENCIDA	122,093.80		
1.4.24.05	De 1 a 30 días	21,967.97		
1.4.24.10	De 31 a 90 días	21,309.86		
1.4.24.15	De 91 a 180 días	23,469.37		
1.4.24.20	De 181 a 360 días	26,883.05		
1.4.24.25	De más de 360 días	28,463.55		
1.5	PROVISIONES CREDITOS INCOBRAB		-6,585.50	
1.5.05	Microempresa	-6,585.50		
1.6	CUENTAS POR COBRAR		4,601.82	
1.6.04.	IMPUESTOS AL SRI	1,388.82		
1.6.04.05	Anticipo Impuesto a la renta	1,388.82		
1.6.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	3,213.00		
1.6.90.20	Juicio ejecutivo en proceso	3,213.00		
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		86,582.17	
1.8.02	Edificios	43,309.30		
1.8.05	Muebles enseres y equipos de o	13,550.00		
1.8.06	Equipos de computación	19,568.82		
1.8.07	vehiculo	1,300.00		
1.8.98.	GASTOS DIFERIDOS	10,236.56		
1.8.98.05	Software	8,444.56		
1.8.98.15	Programas de computacion	1,792.00		
1.8.99.	Depreciación acumulada	-1,382.51		
1.8.99.20	Equipos de computación	-1,382.51		
2	<b>PASIVOS</b>			-525,015.03
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		387,862.26	





COAC. "GUAMOTE" LTDA.  
BALANCE GENERAL

Guamote Ltda.

PAGINA: 2

OFICINA: CONSOLIDADO


PERIODO: DICIEMBRE 2010

FECHA EMISION: 31Dic2010


2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-284,924.73	
2.1.01.35	Depositos de Ahorros	-284,264.91	
2.1.01.55	clientes	-659.82	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-102,937.53	
2.1.03.05	De 1 a 30 días	-2,300.00	
2.1.03.10	De 31 a 90 días	-31,074.36	
2.1.03.15	De 91 a 180 días	-41,844.17	
2.1.03.20	De 181 a 360 días	-27,719.00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-1,633.56
2.5.02.	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	-1,427.16	
2.5.02.05	Retencion fuente impuesto a la	-74.70	
2.5.02.10	Retencion de fuente IVA	-59.87	
2.5.02.15	Impuesto a la renta	-7.44	
2.5.02.20	25%imp. Renta 2010	-1,285.15	
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	-206.40	
2.5.03.05	less por pagar	-206.40	
2.6.	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-133,182.10
2.6.05	Fundacion Marcos	-29,114.98	
2.6.10	"prfpees" cred. N. 026	-11,269.18	
2.6.15	"prfpees" cred. N. 0304	-56,600.00	
2.6.20	prfpees cred. 3ro	-4,000.00	
2.6.25	BNFcreditoN. 1	-32,197.94	
2.7.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		-2,337.11
2.7.10	Recargas moviles	-550.94	
2.7.25	Rapipagos	-1,400.63	
2.7.55	Fondo de Educació Cooperativa	-192.77	
2.7.60	Prevision y Asistencia Social	-192.77	
3.	<b>PATRIMONIO</b>		<b>-144,078.20</b>
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-82,892.00
3.1.03	Aporte de los socios (certific	-176,707.25	
3.1.04	Intereses en Certificados 2010	-6,184.75	
3.3.	RESERVAS		-1,328.44
3.3.05	Legales	-1,328.44	
3.4.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-57,158.95
3.4.05	Otros aportes patrimoniales	-57,158.95	
3.6.	RESULTADOS		-2,698.81
3.6.03	Utilidad o excedente del ejerc	-2,698.81	


RESULTADO DEL PERIODO ==>


0.00

  
Lic. Hilario Naula  
PRESIDENTE C.A.

COM. "QUANTIK" S.R.L.  
CALAMOS DE GUAYAMA

  
Sr. Manuel Yasaca  
PRESIDENTE C.V.

  
Sr. Apuñón  
GERENTE GENERAL

  
Ing. Maribel Casco  
CONTADOR GENERAL  
Matricula 040774

Cuenta	Debe	Haber
1000		
1001		
1002		
1003		
1004		
1005		
1006		
1007		
1008		
1009		
1010		
1011		
1012		
1013		
1014		
1015		
1016		
1017		
1018		
1019		
1020		
1021		
1022		
1023		
1024		
1025		
1026		
1027		
1028		
1029		
1030		
1031		
1032		
1033		
1034		
1035		
1036		
1037		
1038		
1039		
1040		
1041		
1042		
1043		
1044		
1045		
1046		
1047		
1048		
1049		
1050		
1051		
1052		
1053		
1054		
1055		
1056		
1057		
1058		
1059		
1060		
1061		
1062		
1063		
1064		
1065		
1066		
1067		
1068		
1069		
1070		
1071		
1072		
1073		
1074		
1075		
1076		
1077		
1078		
1079		
1080		
1081		
1082		
1083		
1084		
1085		
1086		
1087		
1088		
1089		
1090		
1091		
1092		
1093		
1094		
1095		
1096		
1097		
1098		
1099		
1100		



COAC. "GUAMOTE" LTDA.  
BALANCE GENERAL

Guamote" Ltda.

PAGINA 1 DE 3

ESTADO: CONSOLIDADO

PERIODO: DICIEMBRE 2011

FECHA EMISION: 31/12/2011

ACTIVO		816,254.57
	FONDOS DISPONIBLES	42,404.16
01	CAJA	29,200.15
01.05	Efectivo	29,200.15
03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	13,204.01
03.10	BANCOS E INSTITU. FINANCIERAS	13,204.01
03.10.01	Banco Internacional	25.20
03.10.02	Banco Promerica	585.74
03.10.03	Coas	116.84
03.10.04	BNF Cta. Corriente	823.84
03.10.05	Banco del Pichincha	9,653.66
03.10.07	Banco Central del Ecuador	1,998.73
	INVERSIONES	389.00
01	Certificados de Aportacion	389.00
	CARTERA DE CREDITO	582,383.33
04	MICROEMPRESA POR VENCER	520,916.73
04.05	De 1 a 30 días	24,418.49
04.10	De 31 a 90 días	32,270.77
04.15	De 91 a 180 días	41,741.49
04.20	De 181 a 360 días	24,761.21
04.25	De más de 360 días	397,724.77
18	MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA	38,060.06
18.05	De 1 a 30 días	8,803.52
18.10	De 31 a 90 días	9,153.86
18.15	De 91 a 180 días	6,742.00
18.20	De 181 a 360 días	7,868.38
18.25	De más de 360 días	5,492.30
24	MICROEMPRESA VENCIDA	23,406.54
24.05	De 1 a 30 días	2,032.06
24.10	De 31 a 90 días	2,475.64
24.15	De 91 a 180 días	3,586.57
24.20	De 181 a 360 días	3,718.57
24.25	De más de 360 días	11,593.70
	PROVISIONES CREDITOS INCOBRAB	-11,703.27
05	Microempresa	-11,703.27
	CUENTAS POR COBRAR	78,961.97
04	IMPUESTOS AL SRI	3,577.26
04.05	Anticipo Impuesto a la renta	3,577.26
90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	75,384.71
90.20	Juicio ejecutivo en proceso	855.97
90.25	Bono de Desarrollo Humano	210.00
90.45	Cuentas por cobrar varias	5,321.50
90.55	CDH	68,997.24
	PROPIEDADES Y EQUIPOS	123,819.38



COAC. "GUAMOTE" LTDA.  
BALANCE GENERAL

PAGINA 2 DE 3

"Guamote" Ltda.

OFICINA: CONSOLIDADO

PERIODO: DICIEMBRE 2011

FECHA EXISTENTE: 31/12/2011

1.8.02	Edificios	69,506.03	
1.8.05	Muebles enseres y equipos de o	16,519.50	
1.8.08	Equipos de computación	26,439.80	
1.8.07	vehículo	1,300.00	
1.8.98	GASTOS DIFERIDOS	11,436.56	
1.8.98.05	Software	9,644.56	
1.8.98.15	Programas de computacion	1,792.00	
1.8.99	Depreciación acumulada	-1,382.51	
1.8.99.20	Equipos de computación	-1,382.51	
2	PASIVOS		-589,404.86
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-328,471.17
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	-254,311.17	
2.1.01.35	Depositos de Ahorros	-245,311.45	
2.1.01.55	clientes	-8,999.72	
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	-74,160.00	
2.1.03.05	De 1 a 30 dias	-25,810.03	
2.1.03.10	De 31 a 90 dias	-26,050.00	
2.1.03.15	De 91 a 180 dias	-15,499.97	
2.1.03.20	De 181 a 360 dias	-6,800.00	
2.5	CUENTAS POR PAGAR		-1,689.07
2.5.02	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	-1,058.78	
2.5.02.05	Retencion fuente impuesto a la	-167.93	
2.5.02.10	Retencion de fuente IVA	-120.99	
2.5.02.20	25%Imp. Renta 2010	-769.86	
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	-830.29	
2.5.03.05	less por pagar	-368.38	
2.5.03.10	Fondos de Reserva	-461.91	
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-252,972.87
2.6.05	Fundacion Marcos	-22,644.94	
2.6.10	"Pnlpees" cred. N. 038	6,337.26	
2.6.15	"Pnlpees" cred. N. 0304	-37,733.34	
2.6.20	"Pnlpees" Cred. N. 0351	-86,666.67	
2.6.30	"Ediof-E"	-27,903.12	
2.6.35	"Pnlpees" Cred. N. 0759	-64,000.00	
2.6.40	COACPalletanga	-7,687.49	
2.7	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		-6,071.80
2.7.25	Rapipagos	-3,726.60	
2.7.55	Fondo de Educacion Cooperativo	-92.44	
2.7.60	Prevision y Asistencia Social	-92.44	
2.7.85	15% trabajadores	-543.43	
2.7.90	70% Socios	-1,616.69	
3	PATRIMONIO		-213,347.33
3.1	CAPITAL SOCIAL		-215,631.03
3.1.05	Aporte de los socios (certific	-147,928.54	



COAC. "GUAMOTE" LTDA.

BALANCE GENERAL

PAGINA 3 DE 3

"Guamote" Ltda.

ESTADO: CONSOLIDADO

PERIODO: DICIEMBRE 2011

FECHA EMISION: 31/12/2011

Intereses en certificados 2010	-7,702.49	
RESERVAS		-557.35
Legales	-557.35	
OTROS APORTES PATRIMONIALES		-57,158.95
Otros aportes patrimoniales	-57,158.95	
<b>RESULTADO DEL PERIODO ==&gt;</b>	<b>-13,502.38</b>	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-816,254.57</b>

  
Sr. Mario Naula  
PRESIDENTE C.A.

  
Sr. Mario Naula  
PRESIDENTE C.A.

  
José Apuglón  
GERENTE GENERAL

  
Ing. Maribel Casco  
CONTADOR GENERAL  
Matrícula 040714





COAC. "GUAMOTE" LTDA.

**BALANCE GENERAL**

"Guamote" Ltda.

PAGINA 1 DE 3

OFICINA: CONSOLIDADO

PERIODO: MARZO 2012

FECHA EMISION: 31Mar2012

1. ACTIVO		963,749.70
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	121,394.64
1.1.01.	CAJA	32,223.85
1.1.01.05	Efectivo	32,223.85
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	89,170.79
1.1.03.10.	BANCOS E INSTITU. FINANCIERAS	89,170.79
1.1.03.10.02	Banco Promerica	951.54
1.1.03.10.03	Coas	116.84
1.1.03.10.04	BNF Cta. Corriente	823.84
1.1.03.10.05	Banco del Pichincha	11,013.57
1.1.03.10.07	Banco Central del Ecuador	74,165.00
1.1.03.10.08	COAC CODESARROLLO	2,100.00
1.3.	INVERSIONES	389.00
1.3.01	Certificados de Aportacion	389.00
1.4.	CARTERA DE CREDITO	710,268.07
1.4.04.	PRODUCTIVO POR VENCER	315,967.44
1.4.04.05	De 1 a 30 dias	21,629.01
1.4.04.10	De 31 a 90 dias	16,941.70
1.4.04.15	De 91 a 180 dias	11,590.54
1.4.04.20	De 181 a 360 dias	8,509.22
1.4.04.25	De más de 360 dias	257,296.97
1.4.05.	CDH. POR VENCER	280,138.78
1.4.05.10	De 31 a 90 dias	280,138.78
1.4.18.	PRODUCTIVO QUE NO DEVENGA IN	96,956.68
1.4.18.05	De 1 a 30 dias	13,402.84
1.4.18.10	De 31 a 90 dias	17,701.90
1.4.18.15	De 91 a 180 dias	14,836.83
1.4.18.20	De 181 a 360 dias	18,658.34
1.4.18.25	De más de 360 dias	32,356.77
1.4.24.	PRODUCTIVO VENCIDA	17,205.17
1.4.24.05	De 1 a 30 dias	1,459.66
1.4.24.10	De 31 a 90 dias	1,443.48
1.4.24.15	De 91 a 180 dias	1,101.14
1.4.24.20	De 181 a 360 dias	1,131.98
1.4.24.25	De más de 360 dias	12,068.91
1.5.	PROVISIONES CREDITOS INCOBRAB	-11,703.27
1.5.05.	Productivo	-11,703.27
1.5.	CUENTAS POR COBRAR	11,737.34
1.5.04.	IMPUESTOS AL SRI	3,577.26
1.5.04.05	Anticipo Impuesto a la renta	3,577.26
1.5.90.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	8,160.08
1.5.90.05	Anticipo al Personal	790.22
1.5.90.15	Cheques protestados y rechazad	315.06
1.5.90.20	Juicio ejecutivo en proceso	1,418.30



COAC. "GUAMOTE" LTDA.  
BALANCE GENERAL

"Guamote" Ltda.

PAGINA 2 DE 3

OFICINA: CONSOLIDADO

PERIODO: MARZO 2012

FECHA EMISION: 31Mar2012

1.8.90.25	Bono de Desarrollo Humano	315.00	
1.8.90.45	Cuentas por cobrar varias	5,321.50	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		131,663.92
1.8.02	Edificios	74,930.57	
1.8.05	Muebles enseres y equipos de o	17,739.50	
1.8.06	Equipos de computación	26,439.80	
1.8.07	vehiculo	2,600.00	
1.8.98.	GASTOS DIFERIDOS	11,436.56	
1.8.98.05	Software	9,644.56	
1.8.98.15	Programas de computacion	1,792.00	
1.8.99	Depreciación acumulada	-1,482.51	
1.8.99.15	Muebles y enseres y equipos de	-100.00	
1.8.99.20	Equipos de computación	-1,382.51	
2.	PASIVOS		-665,733.47
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-445,238.33
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-374,973.33	
2.1.01.35	Depositos de Ahorros	-367,044.30	
2.1.01.55	clientes	-7,929.03	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-70,265.00	
2.1.03.05	De 1 a 30 días	-20,765.03	
2.1.03.10	De 31 a 90 días	-37,360.00	
2.1.03.15	De 91 a 180 días	-12,139.97	
2.5	CUENTAS POR PAGAR		-1,994.68
2.5.02.	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI	-903.09	
2.5.02.05	Retencion fuente impuesto a la	-107.29	
2.5.02.10	Retencion de fuente IVA	-25.94	
2.5.02.20	25%Imp. Renta 2010	-769.86	
2.5.03.	OBLIGACIONES PATRONALES	-1,091.59	
2.5.03.05	less por pagar	-629.68	
2.5.03.10	Fondos de Reserva	-461.91	
2.8	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-208,995.46
2.8.05	Fundacion Marcos	-21,027.23	
2.8.10	"prntpees" cred. N. 026	-5,313.58	
2.8.15	"prntpees" cred. N. 0304	-28,300.05	
2.8.20	prntpees cred. 3ro	-69,333.31	
2.8.30	Edot	-25,708.61	
2.8.35	Prntpees 0759	-53,333.33	
2.8.40	COAC Palatanga	-5,979.15	
2.7	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		-9,505.00
2.7.10	Recargas moviles	-19.00	
2.7.25	Rapipagos	-7,141.00	
2.7.35	Fondo de Educacion Cooperativo	-92.44	
2.7.60	Prevision y Asistencia Social	-92.44	
2.7.85	15% trabajadores	-543.43	



COAC. "GUAMOTE" LTDA.  
BALANCE GENERAL

PAGINA 3 DE 3

"Guamote" Ltda.

OFICINA: CONSOLIDADO

PERIODO: MARZO 2012


FECHA EMISION: 31Mar2012

2.7.60	70% Socios	-1,616.69		-204,816.33
3.	PATRIMONIO			
3.1.	CAPITAL SOCIAL		127,612.95	
3.1.03	Aporte de los socios (certific	-120,276.39		
3.1.04	Ingresos en certificados 2010	-7,336.56		
3.3.	RESERVAS		-557.35	
3.3.05	Legales	-557.35		
3.4.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-57,158.95	
3.4.05	Otros aportes patrimoniales	-57,158.95		
3.6.	RESULTADOS		-19,487.08	
3.6.03	Utilidad o excedente del ejerc	-19,487.08		
<b>RESULTADO DEL PERIODO ==&gt;</b>		<b>-13,199.90</b>		
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>-883,749.70</b>

  
Lic. Steve Casco  
PRESIDENTE C.A.

  
Sr. Jose Apuglion  
GERENTE GENERAL

  
Sr. Eusebio Yasaca  
PRESIDENTE C.V.

  
Ing. Maribel Casco  
CONTADOR GENERAL  
Matricula 040774