



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

PLAN DE ACCIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA PARA DISMINUIR EL INDICE DE MOROSIDAD, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE NOVIEMBRE, CIUDAD RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, AÑO 2016.

AUTORA:

MÓNICA LIZBETH VALLEJO MARTÍNEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICADO DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Mónica Lizbeth Vallejo Martínez, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Wiliam Patricio Cevallos Silva

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Marcelo Eduardo Sánchez Salazar

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 08 de Mayo de 2017

Mónica Lizbeth Vallejo Martínez

060417717-0

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a mis padres. A Dios primeramente ya que siempre esta con migo, guiándome en cada paso que doy, cuidándome y dándome fuerzas a cada instante para continuar, a mis padres Mónica y Ángel, quienes a lo largo de mi vida fueron y serán mi ejemplo a seguir de lucha constante ya que siempre velaron por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento bendiciéndome desde lo más alto del cielo junto a mi hermanito Justyn Daniel.

A mis hermanos Genesis y Nicolay, para que esto les sirva de inspiración en el cumplimiento de sus sueños y metas. A mi esposo Diego quien ha sido un apoyo y un aliento para seguir adelante. Y quienes estuvieron con migo depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello de mis logros y del quien soy ahora. Por eso amarles infinitamente.

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por brindarme la oportunidad de ser y formar parte de tan distinguida profesión.

Al Ing. William Patricio Cevallos Silva y al Ing. Marcelo Eduardo Sánchez Salazar, quienes guiaron e impartieron sus conocimientos para que sea posible el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Y en especial a mis padres, hermano, tíos y todos los amigos, compañeros, maestros y personas que me apoyaron de una u otra manera para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado de Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.1. Formulación del problema	12
1.1.2. Delimitación del problema del contenido	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	16
2.1.1. Antecedentes Históricos	16
2.1.2. Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.....	18
2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	25
2.2.1. Marco Legal	25
2.2.2. Sector Financiero Popular y Solidario.	27
2.2.3. Desempeño Económico del Sector Financiero Popular y Solidario	29
2.2.4. Cartera de créditos	30
2.2.5. Gestión de la Cartera de Créditos	36

2.2.6.	La Organización del Crédito y la Cobranza.....	48
2.2.7.	Segmentos de Créditos.....	54
2.2.8.	Cartera Vencida	56
2.3.	HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER	61
2.4.	VARIABLES DE ESTUDIO	62
2.4.1.	Variable independiente	62
2.4.2.	Variable dependiente	62
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		63
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	63
3.2.1.	Investigación de campo	63
3.2.2.	Investigación bibliográfica-documental	64
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
3.3.1.	Población	64
3.3.2.	Muestra	65
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	65
3.4.1.	Métodos	65
3.4.2.	Técnicas e instrumentos.....	66
3.4.3.	Recolección de la información	66
3.5.	RESULTADOS.....	67
3.5.1.	Análisis de Resultados	67
3.5.2.	Resultados de las encuestas aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de noviembre.....	68
3.5.3.	Análisis general de los resultados	87
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		88
4.1.	TITULO	88
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	88
4.2.1.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.....	88
4.2.3.	Estructura del Plan de Acción.....	105
4.2.4.	Desarrollo del Plan de Acción	106
CONCLUSIONES		129
RECOMENDACIONES.....		130
BIBLIOGRAFIA		131
ANEXOS		134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Clasificación del Sector Financiero Popular y Solidario.....	6
Tabla 2:	Puntos de atención del Sector Financiero Popular y Solidario	8
Tabla 3:	Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito	28
Tabla 4:	Estructura de activos período 2012-2014	29
Tabla 5:	Estructura de la cartera de créditos período 2013-2014.....	31
Tabla 6:	Indicadores crediticios por segmento del sistema financiero popular y solidario	34
Tabla 7:	Estado de situación del segmento 5 del sistema financiero popular y solidario	35
Tabla 8:	Dinámica del Registro Contable de la Cartera Vencida	58
Tabla 9:	Créditos Otorgados en el primer semestre del año 2016	64
Tabla 10:	Gestión de Cobranza.....	69
Tabla 11:	Manejo de la recuperación de cartera vencida.....	70
Tabla 12:	Procedimiento Recuperación de cartera vencida	71
Tabla 13:	Políticas de crédito	72
Tabla 14:	Pregunta 5 Historial Crediticio	73
Tabla 15:	Cumplimientos de plazos y montos	74
Tabla 16:	Origen de los socios	75
Tabla 17:	Tipo de crédito y vencimiento	76
Tabla 18:	Nivel de morosidad	77
Tabla 19:	Gestión de Cobranza	78
Tabla 20:	Plazos de pago	79
Tabla 21:	Fecha de Pago	80
Tabla 22:	Incumplimiento de Pago	81
Tabla 23:	Préstamos en otras instituciones	82
Tabla 24:	Retraso pago de crédito.....	83
Tabla 25:	Políticas de crédito flexibles	84
Tabla 26:	Proceso de recuperación de cartera.....	85
Tabla 27:	Estratificación de clientes	86
Tabla 28:	Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	118

Tabla 29:	Rentabilidad sobre el Activo.....	119
Tabla 30:	Liquidez ampliada.....	119
Tabla 31:	Liquidez estructural	120
Tabla 32:	Riesgo crediticio (Cartera en mora).....	121
Tabla 33:	Riesgo crediticio (Morosidad ampliada).....	121
Tabla 34:	Análisis de Políticas de Crédito	124
Tabla 35:	Políticas de Cobranza Propuestas	125
Tabla 36:	Matriz Plantilla de Crédito actual y Plantilla Propuesta	127
Tabla 37:	Matriz de Resultados	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Gestión de Cobranza	69
Gráfico 2:	Manejo de la recuperación de cartera vencida	70
Gráfico 3:	Procedimiento Recuperación de cartera vencida	71
Gráfico 4:	Políticas de crédito	72
Gráfico 5:	Historial Crediticio.....	73
Gráfico 6:	Cumplimiento de plazos y montos.....	74
Gráfico 7:	Origen de los socios	75
Gráfico 8:	Tipo de crédito y vencimiento.....	76
Gráfico 9:	Nivel de morosidad	77
Gráfico 10:	Gestión de Cobranza	78
Gráfico 11:	Plazos de Pago.....	79
Gráfico 12:	Fecha de pago.....	80
Gráfico 13:	Incumplimiento de Pago	81
Gráfico 14:	Préstamos en otras instituciones.....	82
Gráfico 15:	Retraso pago de crédito	83
Gráfico 16:	Políticas de crédito flexibles	84
Gráfico 17:	Proceso de recuperación de cartera	85
Gráfico 18:	Estratificación de clientes	86
Gráfico 19:	Carta de notificación	94
Gráfico 20:	Carta de notificación pre legal	95
Gráfico 21	Organigrama Estructural Cooperativa 27 de Noviembre.....	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta aplicada a empleados la cooperativa 27 DE NOVIEMBRE .	134
Anexo 2:	Encuesta aplicada a empleados la cooperativa 27 DE NOVIEMBRE .	136
Anexo 3:	Imagen de la empresa	137
Anexo 4:	Plan de acción requerido por la SEPS	138

RESUMEN

El Plan de acción de recuperación de cartera vencida para disminuir el índice de morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, tiene la finalidad de elaborar un diagnóstico de la situación económica y financiera actual mediante el diseño de la matriz FODA de la institución nos permitió conocer la actualidad de la empresa y tener un punto de referencia y partida hacia el planteamiento de estrategias mediante el cruce y valoración de cada ítem establecido, para poder aplicar un adecuado técnica, mediante el análisis de encuestas que pueda dar a conocer el problema central para ayudar a diseñar el Plan de acción correctivo, plantear nuevas estrategias para disminuir la morosidad mediante indicadores financieros el mismo que permite plantear estrategias que disminuye los índices de morosidad de cartera vencida, la reducción de esta depende de cada uno de los procesos y políticas de recuperación que mantiene la empresa mediante objetivo estratégicos para capacitar al personal que está directamente relacionado con la notificación y cobranza de estos valores ya que de esto depende disminuir al máximo de las deudas con terceros.

Palabras Claves: PLAN DE ACCIÓN. CARTERA VENCIDA. ÍNDICE. MOROSIDAD

Ing. Wiliam Patricio Cevallos Silva

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The action Plan of recovery of past-due portfolio in order to decrease the default index, for the Cooperativa de Ahorro y Credito 27 de Noviembre, from Riobamba city, province of Chimborazo, Riobamba Canton, has like aim to elaborate a diagnostic of the current economic and financial situation, through the matrix design FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) of the Institution. What allowed to know the Company situation and has a starting point, from the stating of strategies by the crossing and assessment of each established item, in order to apply an appropriate technique through the surveys analysis where the main problem is analysed that will help to design the corrective action plan. To set new strategies that decreasing the default index, the reduction of this one depends on each one of processes and recovery policies that keep the Company through strategical objectives in order to train the staff related directly to the notification and collection of these figures since of it depends on reduction to maximum the debts to third parties.

Key Words: ACTION PLAN, PAST-DUE PORTFOLIO, INDEX, DEFAULTING.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad la elaboración de un “Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida para disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016”, con el propósito de establecer políticas y estrategias que ayuden a la recuperación de cartera vencida para incrementar la liquidez de la organización.

Las instituciones financieras, para mantener su éxito en el medio en el cual se desenvuelve con referencia al tiempo y al mercado, alcanzando un nivel de calidad adecuada, debe acarrear procesos de trabajos eficientes y adecuados los mismo que permitan, salvaguardar los recursos económicos financieros de la entidad.

Las cooperativas de ahorro y crédito, son entidades financieras cuyo propósito es la captación y la colocación de recursos financieros obtenidos de los socios, además su estructura, funcionamiento y lineamientos son diferentes a otras entidades u organizaciones, por lo que es necesario llevar un control especial de sus procesos y operaciones.

La cooperativa de ahorro y crédito 27 de noviembre, ubicada en el cantón Riobamba forma parte del conjunto de entidades que integran el sistema financiero del país, el inadecuado manejo y ubicación de los recursos financieros, no permite que la misma cumpla de forma efectiva con sus metas y objetivos planteados durante su vida de existencia , todo esto se debe a que una vez colocado el dinero captado en créditos no reciben el retorno del mismo en el tiempo esperado, generando así conflictos a la institución con un alto indicador de cartera vencida.

La importancia de la presente investigación se basa principalmente en el diseño de un plan de acción, el cual permitirá que los créditos otorgados a los clientes sean recuperados de manera efectiva disminuyendo el porcentaje de morosidad e incrementando la liquidez de la cooperativa.

Dentro del desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, el índice de cartera vencida ha venido en aumento según lo observado durante el análisis de Estados Financieros, esto se ha convertido en una preocupación permanente puesto que no se han realizado análisis, estudios técnicos o Planes de acción los cuales permitan tomar correctivos o plantear estrategias para la recuperación de cartera generada a través de préstamos a los clientes.

La cartera vencida constituye en un serio problema a largo plazo en la viabilidad de una institución financiera ya que al tener un alto porcentaje de la misma y en los índices de morosidad corre el riesgo de entrar en proceso de liquidación.

Bajo esta premisa el diseño de un plan de acción que permita realizar la recuperación de cartera de manera oportuna y eficiente es importante ya que además de la recuperación y el incremento de la liquidez ayudara a la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos y metas por parte de los directivos.

El estudio investigativo es desarrollado a partir de la falta de una metodología para el manejo de gestión y actualización de los procedimientos en la recuperación de la cartera de crédito y de lineamientos que guíen el proceso de recuperación.

Es una investigación descriptiva y correlacional buscando las herramientas para crear la metodología con estrategias para la recuperación de la cartera de crédito.

El trabajo investigativo presentado a continuación consta de cuatro capítulos, los mismos que se detallan de la siguiente manera:

El primer capítulo determina la problemática, origen del estudio, la cual se pretende solucionar más adelante, también permite plantear los objetivos de la investigación, así como conocer los principios, valores, constitución, estructura orgánica y administrativa de la institución financiera.

El segundo capítulo corresponde a la sustentación teórica, empezando por los antecedentes investigativos, el marco teórico correspondiente y afín al estudio, marco

conceptual, la hipótesis o idea a defender, y finalmente las variables de estudio que se desprenden de la hipótesis o idea a defender.

En el tercer capítulo se procederá a desarrollar el marco metodológico que dictamina el proceso de comprobación de la hipótesis o idea a defender a través de la aplicación de técnicas y métodos metodológicos de investigación.

El cuarto capítulo corresponde al marco propositivo, en este punto se desarrolla la propuesta del plan de acción, todo el proceso, los flujos, herramientas y propuestas se manifiestan en este capítulo, dando solución a la problemática determinada.

Finalmente se desarrollan las conclusiones y recomendaciones determinadas luego de ejecutar la investigación, y recogidas en base a los objetivos planteados en un inicio.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática surge entorno a la inexistente política de recuperación de cartera establecida dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, lo que tiene como resultados un nivel de recuperación de cartera bajo.

La recuperación de cartera es un denominador común a nivel mundial en las instituciones y empresas del sector cooperativo financiero, puesto que tanto en Europa, África, o América Latina por mencionar ejemplos la cancelación de documentos y obligaciones crediticias previo a su fecha vencimiento presenta niveles que repercuten en el desarrollo de las cooperativas financieras, estos valores no recuperados repercuten de en el desarrollo empresarial debido a que su aparato económico es reducido por la naturaleza de estas entidades orientadas mayormente al servicio.

Con la concesión de crédito una compañía queda expuesta al riesgo de incobrabilidad por el incumplimiento de los pagos establecidos en la negociación por parte del deudor, para contrarrestar esta inconformidad que interfiere con la liquidez es necesario realizar un estudio individualizado para cada cliente y determinar si está en condiciones de asumir obligaciones de pago, (Cardona, 2006).

“En la última década en el Ecuador según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el 26% de los hogares ecuatorianos y el 15% de las empresas obtuvieron créditos de diferentes fuentes y para distintos destinos”. (Cortez Rivas & Burgos Burgos, 2016)

En el Ecuador a partir del año 2012, en cumplimiento con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS, se llevó a cabo la transición de las competencias entre la Superintendencia y las instituciones del sector público, que a la fecha de promulgación de la Ley, tenía a su cargo el control y supervisión de las organizaciones del sector de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero

Popular y Solidario: la Dirección Nacional de Cooperativas (Adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social) y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El proceso de transición concluyó en diciembre del año 2012, permitiendo que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria inicie su actividad supervisora en enero del año 2013. (SEPS, 2016, pág. 3)

A diciembre de 2014, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria contaba con 914 cooperativas de ahorro y crédito, una disminución de 3,6% respecto al año anterior. Esta reducción se debe a que hubo cierres y fusiones de entidades pertenecientes a los segmentos 1 y 2.

La situación integral de todas las cooperativas de ahorro y crédito y la caja central, con la información disponible de todos los segmentos a junio de 2013 y diciembre de 2014 se observa en la Tabla 1, que resume los datos de los principales rubros del sector (SEPS, 2016, pág. 4)

En Chimborazo de acuerdo con (El Comercio, 2016), Pedro Morales representante del Gremio de Cooperativas Financieras de Chimborazo manifestó que las cooperativas en Chimborazo muestran indicadores sólidos en sus balances financieros. Estas entidades manejan, por ejemplo, un promedio de liquidez del 9% sobre el total de sus activos, además juntas suman un patrimonio USD 326 millones y una cartera de USD 250 millones, lo que indica un estado saludable del sistema financiero en la provincia.

La reciente formación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, así como el tamaño de la misma son factores por los cuales el desarrollo de ciertos aspectos ha sido limitado, surge entonces la necesidad de implementar políticas que ayuden a seguir subsanando estas necesidades organizativas.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 es responsable de la formulación

de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece:

"...En el ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente:

NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 1 Clasificación del Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: SEPS, Balances mensuales de cooperativas de ahorro y crédito.

Elaboración: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

Artículo 2.- Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios. Se entenderá que las entidades

referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados.".

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se acoge a lo dispuesto por el Código Monetario Financiero y precautelando los intereses del Sector de la Economía Popular y Solidaria.

El siguiente gráfico muestra el nivel de concentración de los puntos de atención del Sector Financiero Popular y Solidario

Tabla 2 Puntos de atención del Sector Financiero Popular y Solidario

Indicadores financieros	Total Segmento 1	Total Segmento 2	Total Segmento 3	Total Segmento 4	Total Segmento 5	Total SFPS
TOTALES DE CUENTAS						
ACTIVOS	6.663,67	1.312,97	926,20	204,28	42,01	9.149,12
PASIVOS	5.588,44	1.091,40	756,03	160,12	30,66	7.626,64
PATRIMONIO	1.022,32	216,26	169,38	42,97	11,17	1.462,10
CAPITAL SOCIAL	489,74	104,05	88,26	27,29	6,36	715,69
CRÉDITOS (CUENTA 14)	4.249,94	958,33	682,93	149,60	30,39	6.071,20
DEPÓSITOS (CUENTA 21)	4.953,56	995,59	656,77	129,46	26,04	6.761,43
CARTERA BRUTA POR TIPO						
CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	274,82	25,62	4,00	0,69	0,48	305,60
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	2.278,70	462,02	301,01	53,56	7,26	3.102,55
CRÉDITO INMOBILIARIO	281,64	52,99	18,97	3,85	1,39	358,84
MICROCRÉDITO	1.615,29	484,87	376,09	97,68	21,58	2.595,51
CRÉDITO PRODUCTIVO	1,79	0,00	0,00	0,00	0,07	1,86
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,63	0,00	0,00	0,03	0,20	0,86
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	93,28	10,51	18,02	2,16	1,09	125,05
CRÉDITO DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	0,00	0,00	0,10	0,14	0,07	0,31
CRÉDITO EDUCATIVO	0,00	0,01	0,07	0,01	0,00	0,09
ÍNDICES DE MOROSIDAD						
CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	4,22%	38,12%	22,79%	69,86%	26,83%	7,49%
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	4,77%	8,65%	10,70%	15,02%	16,77%	6,13%
CRÉDITO INMOBILIARIO	3,06%	9,15%	7,17%	9,86%	41,31%	4,40%
MICROCRÉDITO	8,57%	13,78%	15,99%	17,16%	18,07%	11,02%
CRÉDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,44%	0,28%
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,82%	2,31%
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	0,27%	0,58%	3,45%	0,50%	7,68%	0,82%
CRÉDITO DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	0,01%
CRÉDITO EDUCATIVO	0,00%	34,31%	15,92%	26,91%	0,00%	19,59%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,89%	11,72%	13,26%	16,24%	18,45%	7,95%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	93,7%	109,7%	115,2%	129,1%	128,2%	98,8%
*LIQUIDEZ						
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	59,0%	40,0%	35,6%	39,4%	36,0%	53,3%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO						
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	26,2%	56,2%	56,2%	59,8%	53,1%	35,3%

Fuente: SEPS, Proyecto de Georreferenciación.

Elaboración: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS.

Al analizar los puntos de atención de SFPS a nivel nacional, las provincias de Pichincha y Tungurahua concentran más del 32% de puntos de atención, seguido por Azuay,

Chimborazo y Cotopaxi quienes agrupan el 25%. A diferencia de las provincias de la amazonia como Sucumbíos y Orellana concentran la menor cantidad de puntos de atención. Un caso similar ocurre con las provincias de Esmeraldas, Santa Elena y Galápagos, que en conjunto suman el 1% de puntos de atención.

Las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario cuentan con diversos puntos de atención, los mismos que se encuentran distribuidos en agencias, matrices, sucursales entre otros. El Gráfico siguiente muestra la distribución de los puntos de atención de SFPS. (SEPS, 2016, pág. 5)

De acuerdo a (Diario La Hora, 2016) varios factores económicos han incidido para que el índice de morosidad en el sector cooperativo se haya incrementado en relación al 2015.

Por ejemplo, la morosidad comercial, que hace referencia al crédito comercial que se otorga a personas naturales o a empresas para adquirir vehículos, bienes o servicios para actividades productivas, ha subido del 22,22% en marzo del 2015 al 53,60% en el mismo mes del 2016.

Estos datos según los boletines que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) publica en su portal web con respecto a las cooperativas del segmento dos, que son aquellas que tienen activos entre 20 y 80 millones de dólares.

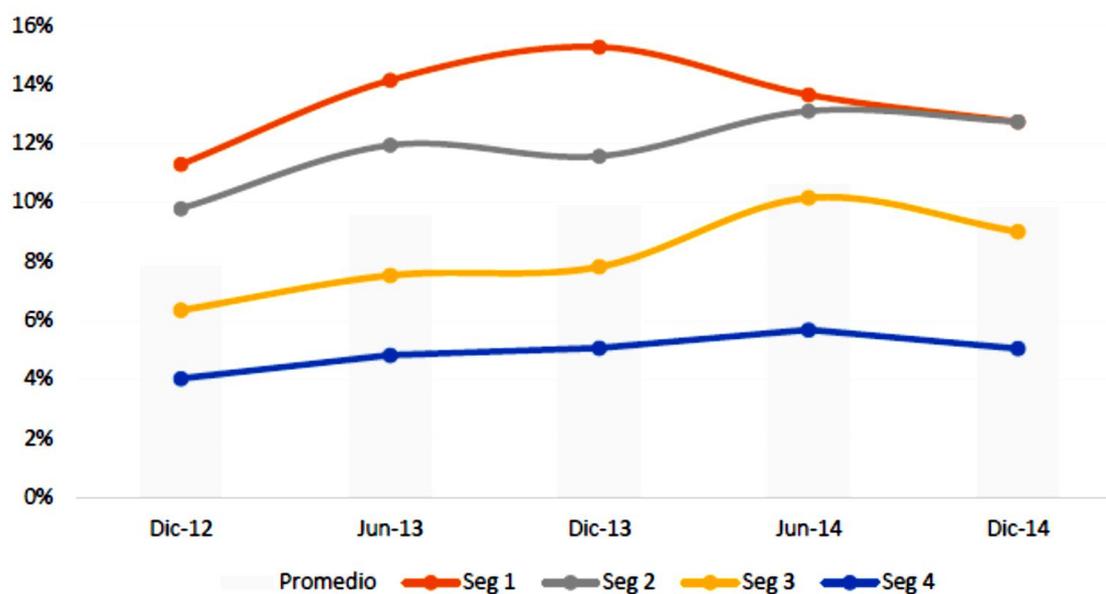
➤ **Morosidad**

La calidad de la cartera de una institución financiera se puede monitorear en base al nivel de morosidad que presenta. La morosidad³ de la cartera de créditos que supervisa la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se calcula en relación a sumatoria de la cartera que no devenga interés con relación a la cartera neta. Es así que durante el período de diciembre de 2012 – 2014 la morosidad total de la cartera de créditos ha mantenido una tendencia de crecimiento (Ver Gráfico 15).

Los segmentos uno y dos conforme se puede observar en el gráfico presenta el mayor porcentaje de morosidad con relación al promedio total del Sector Financiero Popular y

Solidario. Mientras que el segmento cuatro se encuentran por debajo del 6% con relación al promedio. (SEPS, 2016)

Gráfico 1 Índice de morosidad por segmentos- diciembre 2012- 2014 en porcentajes



Fuente: SEPS, Balances mensuales de cooperativas de ahorro y crédito.

Elaboración: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

La tasa de morosidad para el segmento vivienda en diciembre de 2014 tuvo un incremento de 0,96 puntos porcentuales. Situación similar ocurre con la cartera comercial y de consumo que tuvieron un incremento de 0,56 y 0,35 puntos porcentuales respectivamente. Sin embargo, la cartera de créditos para la microempresa registra un decrecimiento de -0,03 puntos porcentuales; es decir el nivel de morosidad en esta cartera es inferior a lo registrado a diciembre de 2013. (SEPS, 2016, pág. 19)

➤ **Análisis financiero**

Debido a la preocupación de los gerentes de cooperativas de la provincia, un foro con el economista Pablo Dávila, fue organizado por la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro del país, (Ucaccentro) en donde se tocó este y otros temas.

Una de las principales consecuencias de la situación actual del país, es precisamente la disminución de la capacidad de pago de los deudores.

César Capús, gerente de la Cooperativa San José, dijo que existen varias operaciones antiguas con deterioro en la capacidad de pago.

“Estamos llegando a arreglos con los clientes mediante algunos mecanismos. Subir las tasas de interés no serían una buena estrategia, ya que reduciríamos aún más la capacidad de pago de nuestros socios”, dijo Capús.

El Gerente además indicó que limitar los créditos tampoco es una opción, debido a que eso podría generar una imagen de falta de liquidez en las cooperativas.

Por su parte Santos Chango, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, dijo que comprenden que la capacidad de pago se haya disminuido debido a la pérdida de empleo de sus socios.

(Diario La Hora, 2016).

➤ **Riesgo de crédito**

De acuerdo a las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el riesgo de crédito se define como la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. En este sentido, en este apartado se da una aproximación al

análisis de riesgo de crédito desde la perspectiva del análisis de matrices de transición y cosechas de las operaciones de créditos. (SEPS, 2016)

1.1.1. Formulación del problema

¿La elaboración de un Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida permitirá disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016?

1.1.2. Delimitación del problema del contenido

El Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida para disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016, se desarrollara en el área de crédito y gestión de cobranzas.

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación:

Delimitación Espacial: “Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.”

Delimitación Temporal: 2016

1.2. JUSTIFICACIÓN

El retorno de los valores entregados a través de créditos conforman parte medular en el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito, por lo tanto a través de la presente investigación se analizará a fondo las circunstancias actuales y posteriormente las políticas y medidas correctivas en relación a la recuperación de dichos rubros dentro de la institución 27 de Noviembre.

La gestión de cartera de crédito incluye varios aspectos entre ellos consta el establecer políticas que aseguren el otorgamiento de créditos a clientes que cumplan con los parámetros requeridos, estos resultados serán de gran importancia al momento de identificar si se concede o no el crédito a un determinado cliente, (Salazar, 2013)

El desarrollo de instrumentos y estrategias financieras para la recuperación de cartera se convierte en una posibilidad plausible dentro de la institución, ya que una aplicación de dichos instrumentos significara la recuperación más eficaz de recursos y el descenso de la morosidad dentro de la institución, y por supuesto orientado hacia el objetivo principal que es el bienestar de socios y clientes.

Tomando en cuenta esta premisa se revela importancia de conocer la problemática desde el inicio de un proceso crediticio hasta la recuperación de los valores, esto conllevara a fomentar un espíritu de confianza en la institución y un sentir de respaldo en los clientes que verán la posibilidad de emprender a través de la obtención de créditos. Como se puede lograr esto es mediante un sistema amigable pero efectivo de recuperación de cartera vencida, sin confrontar sino más bien de manera conciliatoria con los clientes.

Por esta razón, la labor decisiva de las instituciones financieras, que proporcionan créditos consiste en realizar un análisis de alta calidad que facilite a la misma minimizar el riesgo inherente de cada operación que realiza.

Una mala gestión en el sistema de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, ocasiona un alto grado de desconfianza o credibilidad por parte de los socios o clientes hacia la institución y los servicios que la misma otorga.

Es por esta razón que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, consciente de la problemática busca contar con un plan de acción o contingencia para la recuperación de cartera vencida que le permita reducir su índice de morosidad y a la vez favorezca el desarrollo de la cooperativa, en el aspecto crediticio de manera eficiente y eficaz.

De forma puntual al final de la investigación se podrá contar con políticas institucionales para la recuperación de cartera vencida, proceso de otorgamiento y seguimiento de créditos, proceso de recuperación de cartera vencida establecido en etapas, instrumentos, formatos necesarios para procesos, flujogramas de procesos de crédito y recuperación de cartera.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- ✓ Diseñar un Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida para disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación económica y financiera actual de la Cooperativa 27 de Noviembre.
- ✓ Realizar un análisis integral de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.
- ✓ Diseñar un Plan de acción de recuperación de cartera vencida y mejora en el índice de morosidad el mismo que nos permita plantear estrategias para disminuir el índice de morosidad de la Cooperativa 27 de Noviembre.
- ✓ Realizar un pronóstico y calcular indicadores aplicando la propuesta.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

Para efecto de referenciar el presente trabajo investigativo se revisaron varios estudios que tienen una temática similar, esto nos permitirá guiar nuestra investigación, para tal efecto citamos a continuación:

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Escuela de Economía, el autor (Sánchez Santander, 2015) desarrollo su investigación: “La Gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda. de la ciudad de Puyo.” plantea:

Objetivo: Establecer la incidencia de la gestión de recuperación de cartera en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda. de la ciudad de Puyo

Hipótesis: La gestión de recuperación de cartera incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda. de la ciudad de Puyo.

Parámetros que le permitieron concluir en los siguientes puntos:

- ✓ La gestión de recuperación de cartera, provocado por el inadecuado e insuficiente proceso en el cobro del crédito, influye directamente en la liquidez, las provisiones son cada vez más altas puesto que los recursos necesarios para generar nuevos créditos se ve amenazada y reducida.
- ✓ La gestión de recuperación de cartera se la puede considerar preocupante, debido al comportamiento de la cartera vencida, esto provocada al momento de analizar los créditos, no se realiza un estudio más a fondo del cliente, las características y condiciones que presenta el socio deben ser verificadas y validadas mediante las respectivas indagaciones tanto del negocio, trabajo, domiciliarias y demás escenarios que se dejan pasar por alto.

- ✓ De acuerdo al balance general del periodo 2014, es preocupante, el indicador de morosidad representa un 8% no está entre los términos aceptables para poder competir en el mercado, la liquidez está en el 0.10% ya que al momento de liquidar el crédito no se efectiviza el dinero de inmediato al socio, más bien debe esperar un tiempo de entre 15 a 30 días para poder recibir el dinero y el nivel de endeudamiento supera lo permitido, está en el 86%, debido a que la cooperativa presenta altas provisiones por un valor de 44.473,17, en donde la cartera de crédito total es de 1.522.507,82, además los resultados sobre los ingresos y egresos existe una estrecha diferencia, es decir los ingresos que ha generado la Cooperativa son de \$498.667.99 en relación a los egresos que fueron de \$294.053.74, dando un excedente de apenas \$ 4.614. Estos resultados preocupan no solo a la parte administrativa y directiva, sino también a las entidades de control, por no poseer valores mínimos permitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, creando el riesgo de quebrar o fusionarse con otra institución financiera.
- ✓ La actual gestión en la recuperación de cartera, es la inadecuada por parte de la Cooperativa de Ahorro Crédito, ya que se está incrementando la cartera vencida debido al incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios.
- ✓ Los directivos y la parte administrativa de la cooperativa están de acuerdo en los cambios que se deben realizar en las políticas de crédito y cobranza, permitiendo mejorar en el proceso de otorgamiento del crédito, y con los resultados obtenidos en las encuestas esto favorece a la propuesta presentada con el fin de obtener mejores resultados en los indicadores financieros de la institución.

Mientras tanto para (Correa Altamirano, 2013), de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de jurisprudencia y Ciencias Sociales, Centro de estudios de Posgrado, en su trabajo: “La Mediación en el Proceso de Recuperación de la Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC-Pelileo Provincia de Tungurahua”, determino los siguientes parámetros:

Objetivo: Analizar la mediación en el proceso de recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC - Pelileo Provincia de Tungurahua. Año 2011.

Hipótesis: La mediación en el proceso de recuperación ayuda a solucionar los problemas de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC- Pelileo Provincia de Tungurahua. Año 2011.

Llevándolo a determinar las conclusiones siguientes:

- ✓ Se estableció que no se realiza una verdadera mediación entre socios y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC - Pelileo, en cuanto se refiere a conflictos financieros, sino más bien lo que se realiza son diálogos y conversaciones de cada responsable de los departamentos, que no poseen un fundamento legal, sino más bien es como instrumentos de aviso y prevención sobre las posibles consecuencias que pueden tener los socios si dejan de cumplir sus responsabilidades con la institución, advirtiéndoles las consecuencias legales que pueden verse avocados llegando a esta situación.
- ✓ Se comprobó que la recuperación de la Cartera Vencida en la Cooperativa, se lo realiza en la mayoría por no decir en su totalidad a través de procesos judiciales, que se siguen en contra de los socios morosos o los garantes solidarios que presentaron sus firmas y garantías materiales y personales, lo que a ocasiona que en muchos casos se llega al embargo de bienes tanto del uno o en los casos extremos de los garantes, incluso en casos de no poder hacer efectivas las garantías, se ha procedido a seguir juicios de insolvencia, pero que se ha logrado bajar el porcentaje de cartera perdida con estas acciones. No se ha podido establecer otros mecanismos de cobro de la cartera vencida a los socios.
- ✓ Se comprobó que la Cooperativa no cuenta con mecanismos alternativos para el cobro de cartera vencida a los socios, ni con personal capacitado en procesos de cobro extrajudiciales, a pesar de ser ésta una obligación de carácter estatutaria.

2.1.2. Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre

En la Unidad Educativa “GALÁPAGOS”, en el año de 1997 sus integrantes forman una organización llamada Asociación de Profesores Militares, aportaban una cuota mensual para ir capitalizando a la organización, para con estos fondos realizar préstamos a sus socios y de esta manera evitar estar pidiendo anticipo de sueldos a la institución.

De allí surge la idea, de hacer una Cooperativa de Ahorro y Crédito que esté legalmente reconocida, para lo cual toman contacto con la Subdirección de Cooperativas de la Ciudad de Riobamba, con la finalidad de solicitar se designe un delegado para que dicte una conferencia sobre Cooperativismo, explique las ventajas y desventajas que traerá la conformación de esta organización.

Una vez que se consiguen el delegado, reúnen al personal para la conferencia, luego de la misma llegan a la conclusión que si es ventajoso crear la cooperativa, con el asesoramiento del delegado de la Subdirección, empiezan a recabar los documentos exigidos por la Ley de Cooperativas, elaboran los estatutos que regirán los destinos de la institución, luego de lo cual presentan la carpeta con todos los documentos requeridos en la Subdirección de Cooperativas, para que a su vez esta envíe hasta la Dirección Nacional de Cooperativas de la Ciudad de Quito, para obtener su aprobación respectiva.

Es así como luego de varios trámites y meses de espera, es aprobada y concedida la personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito, mediante Acuerdo Ministerial No. 0245 del 25 de marzo de 1998, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden No. 006100 del 07 de abril de 1998. (Ver Anexo 01)

COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: SEPS-ROEPS-2013- 00237

FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: 12/04/2013

RUC 0690075636001

SECTOR: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE

PROVINCIA: CHIMBORAZO

CANTÓN: RIOBAMBA

PARROQUIA: MALDONADO

SEGMENTO / NIVEL: SEGMENTO 5

ESTADO: ORGANIZACION ACTIVA

COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

DIRECTIVOS

REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE): CARLOS OLMEDO MEJIA RAMIREZ

PRESIDENTE: QUIGUIRI LARREA JOSE ANTONIO

SECRETARIO: MIÑACA PAREDES ROSA AMELIA

PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA: OCHOA RIOFRIO GREGORIO

De acuerdo al (Cooperativa de Ahorro y Credito 27 de Noviembre, 2010), establece mediante estatutos:

➤ **Objetivos y Finalidad.**

Art.4: Son objetivos de la Cooperativa:

- a) Promover la cooperación económica y social entre los asociados para cuyo cumplimiento recibirá de éstos aportes y ahorros, efectuará cobros y pagos de todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento institucional y buenos servicios de sus asociados, dentro del marco legal permitido para la Cooperativa;
- b) Otorgar préstamos a sus asociados, para satisfacer sus requerimientos, de acuerdo a los reglamentos internos que se dictaren;
- c) Educar y capacitar en el ámbito cooperativo a sus asociados empleando todos sus medios a su alcance;

- d) Integrarse a los organismos cooperativos;
- e) Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la cooperativa.
- f) Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la cooperativa;
- g) Realizar otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y Estatuto y que no impliquen intermediación financiera.

➤ **Estructura Administrativa**

Art.22: Son organismos de la Cooperativa:

- a) La Asamblea General;
- b) El Consejo de Administración;
- c) El Consejo de Vigilancia
- d) La Gerencia; y
- e) Las Comisiones Especiales

➤ **De la Asamblea General**

Art. 23: La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios de la Entidad, siempre que las mismas no impliquen violaciones al Código Orgánico y Monetario, su Reglamento General, el presente Estatuto o los Reglamentos que se dictaren.

Art. 24: Las Asambleas Generales podrán ser de dos clases: Ordinarias y Extraordinarias.

Art. 25: Las citaciones para las Asambleas serán suscritas por el Presidente de la Cooperativa. Estas convocatorias podrán hacerse por propia iniciativa del Presidente, a solicitud escrita del consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente o por lo menos la tercera parte de los socios.

Art. 26: Las convocatorias para las Asambleas Generales se conformará con un número igual a la mitad más uno de los socios de la entidad, tratándose de la primera convocatoria, si no hubiere quórum, una hora después de la fijada, se constituirá la Asamblea con el número de socios presentes, siempre que así se hubiere hecho constar en la convocatoria.

Art. 27: El quórum para las Asambleas Generales se conformarán con un número igual a la mitad más uno de los socios de la entidad, tratándose de la primera convocatoria, si no hubiere quórum, una hora después de la fijada, se constituirá la Asamblea General con el número de socios presente, siempre que así se hubiere hecho constar en la convocatoria.

➤ **Del Consejo de Administración**

Art. 32: El Consejo de Administración, es el Organismo directivo de la Cooperativa y estará integrado de acuerdo a lo establecido en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, de su seno se elegirá al Presidente que a su vez será de la cooperativa. Igualmente elegirá a los vocales suplentes que subrogarán a los principales en su orden de elección, durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un período igual.

Art. 33: El Consejo de Administración se constituirá dentro de los ocho días siguientes a su elección y de su seno se elegirá, al Presidente y nombrará al Secretario, que éste último no será miembro de ninguno de los Organismos de la cooperativa.

Art. 34: Para ser miembro del Consejo de Administración se requiere ser socio de la Cooperativa. Cualquier circunstancia que implique la pérdida de la calidad de Socio hará cesar de inmediato el mandato del Consejo afectado, el mismo que será reemplazado por el suplente por el resto del periodo para el cual haya sido nombrado.

➤ **Del Consejo de Vigilancia**

Art. 36: El consejo de Vigilancia es el Organismo fiscalizador y controlador de las actividades administrativas, financieras, económicas, contables y de servicio de la Cooperativa, estará integrado de acuerdo a lo que dispone el Art. 35 del Reglamento

General de la Ley de Cooperativas. Igualmente se elegirán los vocales suplentes que subrogarán a los principales en orden de elección. Durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos por un período igual.

Art. 38: Son facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a) Supervisará todas las acciones económicas que se hagan en la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- b) Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa incluyendo los estados de cuentas y libretas de los Socios.
- c) Controlar el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- d) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones que emanen de la Ley de Cooperativas y reglamento General

➤ **Del Gerente**

Art. 41: Son deberes y derechos del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la Cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración
- c) Controlar que se lleve correctamente la contabilidad de la Cooperativa
- d) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General, o Consejo de Administración.
- e) Elaborar las ternas, para nombramientos de los empleados que deban manejar fondos de la Cooperativa.
- f) Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa.
- g) Cuidar que los libros de contabilidad se lleven con claridad, exactitud y se conserven siempre actualizados.
- h) Cumplir el sistema de control establecido por el Consejo de Administración.
- i) Adquirir bienes hasta por un monto que lo determine el consejo de Administración.

➤ **De las Comisiones Especiales**

Art. 43: La Cooperativa podrá designar las siguientes

Comisiones Especiales permanentes:

- a) Comisión de Crédito;
- b) Comisión de Educación;
- c) Comisión de Asuntos Sociales

➤ **De la Comisión de Crédito**

Art. 44: La comisión de Crédito estará constituida por tres miembros designados por la Asamblea General, o el consejo de Administración, durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos por un periodo igual.

Art. 45: La comisión de Crédito decidirá lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios de conformidad con las normas establecidas en el Reglamento de crédito que se dictare.

Art. 46: La Comisión de crédito se reunirán dentro de los ocho días siguientes a su elección, con el objeto de nombrar de su seno al Presidente y Secretario.

Art. 47: La comisión de crédito determinará en cada caso si el solicitante está obligado a presentar garantías y la naturaleza de las mismas y de común acuerdo con el prestatario fijará los plazos en que los préstamos deban ser cancelados.

➤ **De la Comisión Educación**

Art. 51: La comisión de Educación estará integrada por tres miembros elegidos por la Asamblea General o el consejo de Administración y su periodo de duración será de un año pudiendo ser reelegidos; por un periodo igual

Art. 52: La comisión ejercerá sus funciones de conformidad con las pautas que haya trazado el Consejo de Administración y especialmente tendrá las siguientes funciones.

- a) Organizar otras actividades programadas de educación cooperativa:
- b) Promover Actividades educativas de interés para sus socios:
- c) Disponer de los fondos que se le haya asignado previa aprobación del consejo de Administración.
- d) Elaborar el plan de trabajo anual que será aprobado por el consejo de Administración.

2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA

2.2.1. Marco Legal

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador el desarrollo de las entidades cooperativas financieras se encuentra estipulado en la:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

SECCIÓN OCTAVA 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. 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. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008, pág. 147)

De acuerdo al

Artículo 163.- Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

CAPITULO 6

Sector Financiero Popular y Solidario

Sección 1

Disposiciones comunes

Artículo 440.- Administración de las entidades del sector financiero popular y solidario. Para efectos de la aplicación de este Código, los miembros del consejo de administración de las cooperativas de ahorro y crédito y de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, los miembros del consejo de administración de las cajas centrales, y sus representantes legales serán considerados administradores.

Artículo 444.- Regulación y control. Las entidades financieras populares y solidarias están sometidas a la regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, quienes en las políticas que emitan tendrán presente la naturaleza y características propias del sector financiero solidario.

Sección 2

De las cooperativas de ahorro y crédito

Artículo 445.- Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

2.2.2. Sector Financiero Popular y Solidario.

El sector financiero popular y solidario está conformado en parte por las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el país y que adecuaron sus estatutos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de acuerdo a la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). El

Art. 147 literal (f) de la LOEPS, dispone que entre las atribuciones legales de la SEPS está "levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta Ley". Adicionalmente, el Art. 12 de la LOEPS manda que para ejercer el control y con fines estadísticos las personas y organizaciones registradas presentarán a la Superintendencia, información periódica relacionada con la situación económica y de gestión, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de la presente Ley y cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado.

Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito

Conforme a lo dispuesto en el Art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero en el que determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera “Establecer la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.”; la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece la norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.

(SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, 2016)

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 3 Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, 2016)

Elaborado por: Dirección Nacional de Información Técnica y Estadística - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

2.2.3. Desempeño Económico del Sector Financiero Popular y Solidario

2.2.3.1. Evolución y estructura de activos

Durante el período 2014, la actividad de intermediación financiera de las cooperativas de ahorro y crédito de SFPS tuvo un crecimiento moderado en relación a períodos anteriores (ver Tabla 2). En diciembre de 2014 la información de balances, registró un saldo del total de activos de USD 8.061,79 millones.

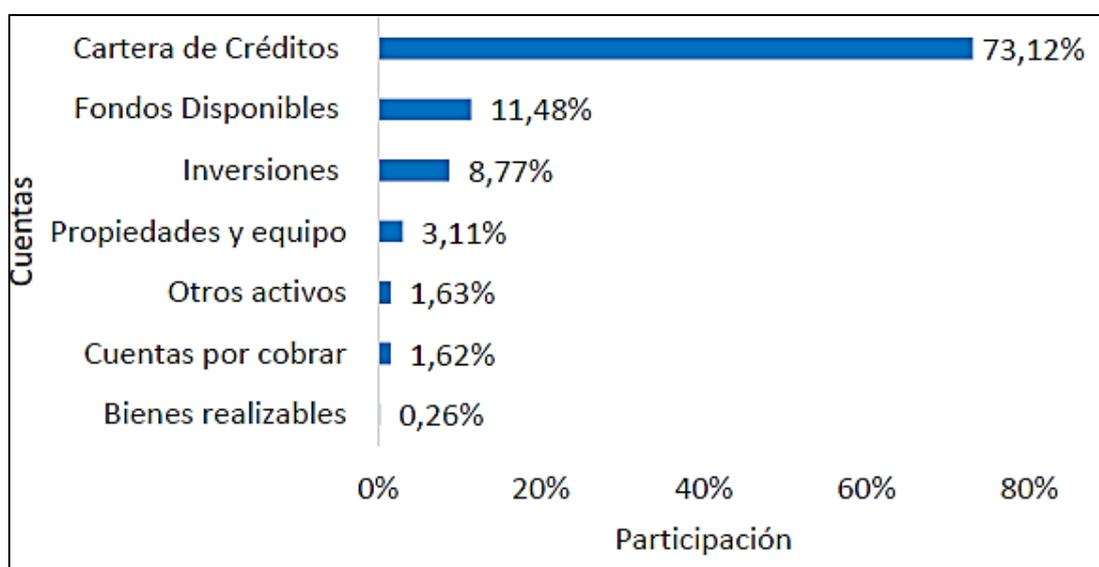
Tabla 4 Estructura de activos período 2012-2014
(En millones de dólares)

Cuenta	Dic - 2012		Dic-2013		Dic-2014		Tasa de crecimiento 2013-2014
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%	
Fondos Disponibles	676,84	11,2	849,46	12,0	925,45	11,5	8,9%
Inversiones	374,77	6,2	580,96	8,2	707,27	8,8	21,7%
Cartera de Créditos	4.562,14	75,7	5.209,66	73,3	5.895,10	73,1	13,2%
Deudores por aceptaciones	0,07	0,0	0,13	0,0	0,11	0,0	-15,0%
Cuentas por cobrar	105,66	1,8	115,99	1,6	130,87	1,6	12,8%
Bienes realizables	17,28	0,3	23,18	0,3	20,99	0,3	-9,4%
Propiedades y equipo	175,28	2,9	204,67	2,9	250,38	3,1	22,3%
Otros activos	115,44	1,9	123,25	1,7	131,63	1,6	6,8%
Total Activos	6.027,48	100	7.107,30	100	8.061,79	100	13,4%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

Gráfico 2 Participación de las cuentas de activo a diciembre de 2014
(En porcentajes)



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

El activo del conjunto de cooperativas financieras creció 13,4% en diciembre de 2014, por encima del nivel alcanzado el mismo período del año pasado. La expansión del total de activos se debe principalmente al crecimiento de la cartera de créditos y las inversiones y en menor medida por otros activos. La cartera crediticia registró un saldo de USD 5.895,10 millones, a pesar de crecer a un ritmo más moderado, continua presentando la mayor participación relativa en el activo total (73,12%)

2.2.4. Cartera de créditos

La cartera de créditos de SFPS experimentó un crecimiento de 13,5% por encima del valor observado en el mismo período del año anterior (ver Tabla a continuación). Como resultado del aporte del segmento de créditos de consumo (14,5%) y el segmento de créditos a la microempresa (14,8%).

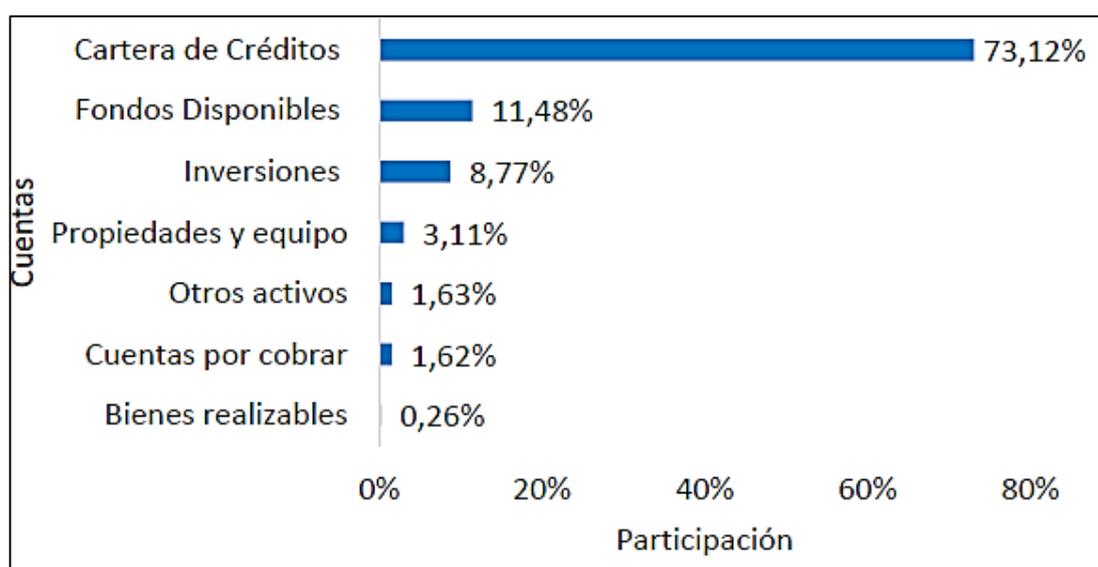
Tabla 5 Estructura de la cartera de créditos período 2013-2014
(En millones de dólares)

Segmento	Dic - 2013		Dic-2014		Tasa de crecimiento 2013-2014
	Saldo	%	Saldo	%	
Comercial	185,05	3,4%	194,51	3,1%	5,1%
Consumo	2.720,34	49,7%	3.115,44	50,1%	14,5%
Vivienda	371,96	6,8%	381,22	6,1%	2,5%
Microempresa	2.200,69	40,2%	2.525,85	40,6%	14,8%
Total Cartera	5.478,04	100%	6.217,02	100%	13.5%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

Gráfico 3 Participación de la cartera de créditos por segmento a diciembre 2014
(En porcentajes)



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

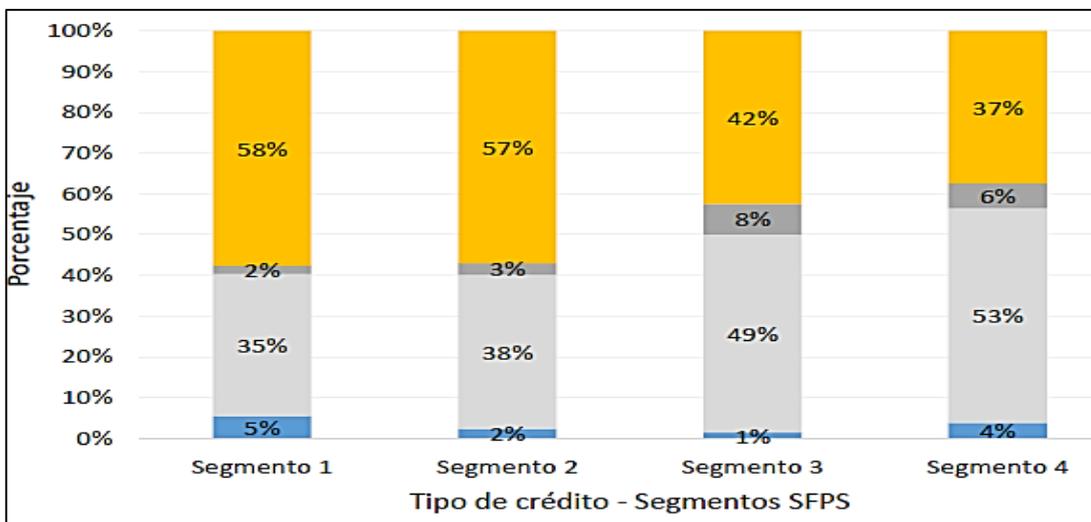
Elaborado por: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

En referencia a la participación crediticia por segmento, la cartera de créditos de consumo y la cartera de créditos para la microempresa tienen una alta participación del total del portafolio de créditos (53% y 37% respectivamente) del segmento 4. Los créditos destinados para la vivienda y para el comercio en cada uno de los cuatro segmentos mantienen una participación mínima respecto al resto de tipo de créditos del sector, en total suman 31%.

2.2.4.1. Distribución geográfica del crédito por tipo y destino económico

El saldo de colocaciones del Sector Financiero Popular y Solidario se concentró en mayor medida en las provincias de la sierra (ver Gráfico siguiente). Así mismo, se evidenció una dinámica importante en la cobertura de créditos por tipo de cartera. Por ejemplo, en la provincia de Pichincha la cartera destinada al consumo representa la mayor proporción del saldo de colocaciones a nivel nacional. A diferencia de la provincia de Tungurahua que registra una mayor participación crediticia destinada a la microempresa.

Gráfico 4 Distribución geográfica del saldo de colocaciones a diciembre 2014

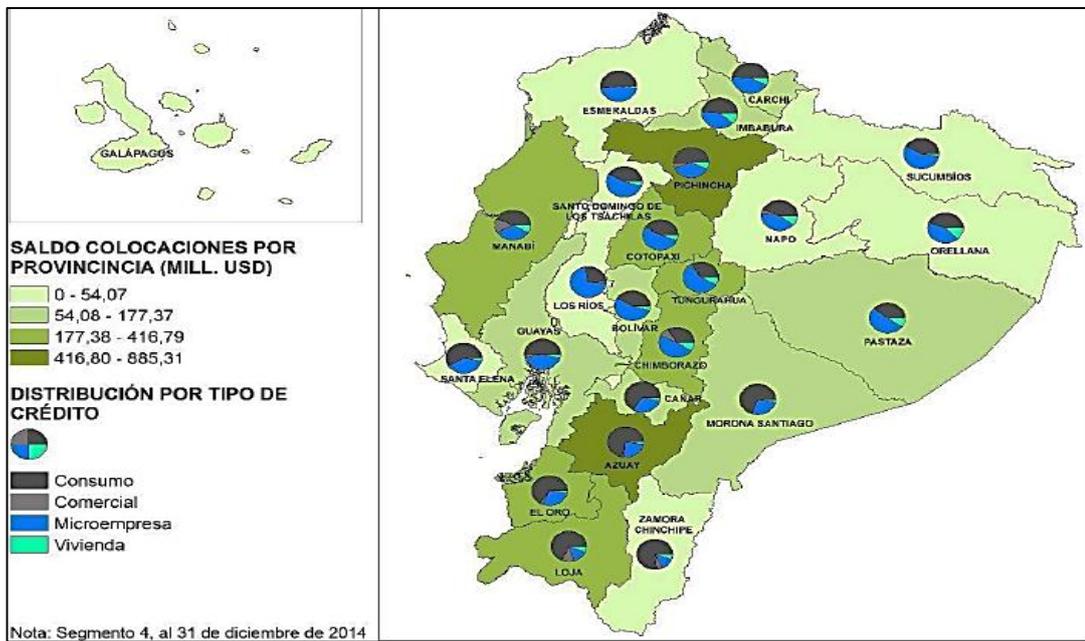


Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

Adicionalmente, el destino del crédito por actividad económica del segmento 4 de SFPS a nivel nacional (ver Gráfico 9), las provincias de Pichincha, Azuay y Tungurahua concentran el 44% de emisión de créditos, en especial destinados a las actividades de transporte, consumo y comercio. Por su parte, las provincias de la amazonia como Sucumbíos y Orellana han otorgado tan sólo el 0,33% de créditos principalmente destinados a las actividades de transporte y consumo.

Gráfico 5 Distribución geográfica del destino de crédito por actividad económica a diciembre 2014



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

Tabla 6 INDICADORES CREDITICIOS POR SEGMENTO DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Indicadores financieros	Total Segmento 1	Total Segmento 2	Total Segmento 3	Total Segmento 4	Total Segmento 5	Total SFPS
CARTERA BRUTA POR TIPO						
CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	274,82	25,62	4,00	0,69	0,48	305,60
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	2.278,70	462,02	301,01	53,56	7,26	3.102,55
CRÉDITO INMOBILIARIO	281,64	52,99	18,97	3,85	1,39	358,84
MICROCRÉDITO	1.615,29	484,87	376,09	97,68	21,58	2.595,51
CRÉDITO PRODUCTIVO	1,79	0,00	0,00	0,00	0,07	1,86
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,63	0,00	0,00	0,03	0,20	0,86
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	93,28	10,51	18,02	2,16	1,09	125,05
CRÉDITO DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	0,00	0,00	0,10	0,14	0,07	0,31
CRÉDITO EDUCATIVO	0,00	0,01	0,07	0,01	0,00	0,09
ÍNDICES DE MOROSIDAD						
CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	4,22%	38,12%	22,79%	69,86%	26,83%	7,49%
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	4,77%	8,65%	10,70%	15,02%	16,77%	6,13%
CRÉDITO INMOBILIARIO	3,06%	9,15%	7,17%	9,86%	41,31%	4,40%
MICROCRÉDITO	8,57%	13,78%	15,99%	17,16%	18,07%	11,02%
CRÉDITO PRODUCTIVO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,44%	0,28%
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,82%	2,31%
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	0,27%	0,58%	3,45%	0,50%	7,68%	0,82%
CRÉDITO DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	0,01%
CRÉDITO EDUCATIVO	0,00%	34,31%	15,92%	26,91%	0,00%	19,59%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,89%	11,72%	13,26%	16,24%	18,45%	7,95%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	93,7%	109,7%	115,2%	129,1%	128,2%	98,8%
*LIQUIDEZ						
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	59,0%	40,0%	35,6%	39,4%	36,0%	53,3%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO						
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	26,2%	56,2%	56,2%	59,8%	53,1%	35,3%

Fuente: (SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, 2016)

Elaborado por: Dirección Nacional de Información Técnica y Estadística - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Tabla 7: Estado de situación del segmento 5 del sistema financiero popular y solidario

Indicadores financieros	Total Segmento 5
TOTALES DE CUENTAS	
ACTIVOS	42,01
PASIVOS	30,66
PATRIMONIO	11,17
CAPITAL SOCIAL	6,36
CRÉDITOS (CUENTA 14)	30,39
DEPÓSITOS (CUENTA 21)	26,04
CARTERA BRUTA POR TIPO	
CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	0,48
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	7,26
CRÉDITO INMOBILIARIO	1,39
MICROCRÉDITO	21,58
CRÉDITO PRODUCTIVO	0,07
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,20
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	1,09
CRÉDITO DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	0,07
CRÉDITO EDUCATIVO	0,00
ÍNDICES DE MOROSIDAD	
CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO	26,83%
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	16,77%
CRÉDITO INMOBILIARIO	41,31%
MICROCRÉDITO	18,07%
CRÉDITO PRODUCTIVO	7,44%
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	9,82%
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	7,68%
CRÉDITO DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	0,00%
CRÉDITO EDUCATIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	18,45%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	128,2%
*LIQUIDEZ	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	36,0%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO	
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	53,1%

Fuente: (SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, 2016)

Elaborado por: Dirección Nacional de Información Técnica y Estadística - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

2.2.5. Gestión de la Cartera de Créditos

2.2.5.1. Principios de la Gestión de la Cartera de Créditos

➤ Crédito

El crédito es tan antiguo como la civilización. En su comienzo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.

John Stuart Mill en su *Económica Política* definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

La operación de crédito puede definirse como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término; esto es un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente. Por eso en su aceptación jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar y por otra el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

Según (Banco Central, 2013), Los tipos de crédito que deben tener las empresas ayudan a tener un mejor desenvolvimiento y clasificación de los préstamos otorgados ya que el préstamo de dinero a una persona o entidad, es un dinero por el cual se compromete a devolverlo en un solo pago o en forma gradual (en un cierto plazo, mediante un pago de cuotas). Habitualmente se pacta un interés que compensa al dador del crédito por el

tiempo que no dispondrá de ese dinero para utilizarlo para otros fines. Dentro de los tipos de créditos más comunes nos menciona:

Crédito tradicional: Préstamo que contempla un pie y un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario.

Crédito al consumo: Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.

Crédito comercial: Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.

Crédito hipotecario: Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años),

Crédito consolidado: Es un préstamo que reúne todos los otros préstamos que un prestatario tiene en curso, en un único y nuevo crédito. Habitualmente estos préstamos consolidados permiten a quienes los suscriben pagar una cuota periódica inferior a la suma de las cuotas de los préstamos separados, si bien en contraprestación suele prolongarse el plazo del crédito y/o el tipo de interés a aplicar.

Crédito personal: Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, persona física, y no a personas jurídica, para adquirir un bien mueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades/viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).

Crédito prendario: Dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física, y no a personas jurídicas para efectuar la compra de un bien mueble, generalmente el elemento debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, y puesto que este bien

mueble a comprar quedara con una prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad financiera o Bancaria.

Crédito rápido: Es un tipo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta flexibilidad en los plazos de amortización, convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez.

Mini Crédito: Préstamo de baja cuantía (hasta 600 euros) a devolver en no más de 30 días que conceden las entidades de crédito. Se caracterizan por su solicitud ágil, su aprobación o denegación rápidas y por ser bastante más caros que los préstamos bancarios.

El crédito, en las mejores condiciones posibles, puede ser el camino para alcanzar sus metas o puede darle ayuda en un momento difícil o ante un imprevisto. El crédito bien utilizado puede llegar a hacer realidad un sueño que parecía inalcanzable. Algunos de los créditos que existen son: De consumo, Hipotecario, Comercial, Personal, Prendario, Automotor.

➤ **Principios de la Gestión de Créditos**

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

Antes de desarrollar los principios generales de la administración del crédito es necesario definir el termino Gestión de Créditos. Para ello ensayaremos la definición de Goya quien dice que gestión es “el poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados”. De esta definición diremos entonces que gestión de créditos tiene que ver es la decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar

sus inversiones de acuerdo a una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello.

Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tiene que contar con principios:

- 1) **Rentabilidad:** El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.
- 2) **Objetividad:** El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluado y calificado en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.
- 3) **Garantía:** Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.
- 4) **Función:** Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.
- 5) **Innovación:** Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.
- 6) **Competitividad:** La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.
- 7) **Control:** El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

D. Políticas De Crédito

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

➤ Pautas para fijar Políticas de Crédito

El comercio es por el solo una actividad cambiante en términos de evolución económica, su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permiten la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

➤ Factores de Orden Externo:

- a) La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.
- b) Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

➤ **Factores de Orden Interno**

- a) Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.
- b) Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- c) Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
- d) Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.
- e) Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucionen las condiciones económico-sociales del medio.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

➤ **Diseño de Política de Créditos**

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza. A continuación señalaremos dicha secuencia:

- a) Identificación de los objetivos por alcanzar.
- b) Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- c) Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
- d) Redacción definitiva de las políticas de créditos.
- e) Aprobación de la Gerencia.
- f) Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- g) Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- h) Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

➤ **Clasificación de las políticas de crédito**

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

- a) Son liberales cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir obviamente en este saco podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.
- b) Son conservadoras cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

➤ **Razones que determinan la Política de Créditos**

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

- a) La competencia,
- b) Los márgenes de beneficio
- c) Volumen de ventas
- d) Demanda de los clientes
- e) Nivel de inventarios

E. El Riesgo Crediticio

Cuando analizamos los hechos de la realidad vemos que esta no es perfecta, por lo tanto existen conocimientos imperfectos que provocan ciertos desequilibrios al cual señalaremos como riesgo: El estado de conocimiento imperfecto en el que quienes toman decisiones captan los posibles resultados distintos de esa decisión; y tiene la impresión de que conoce sus posibilidades.

Plácido interpreta el riesgo como “La contingencia provocada por un desconocimiento de la realidad en términos de cuantificar con acierto los resultados”. Topa dice “En el ámbito crediticio el riesgo nace para el acreedor del haber confiado al cliente la disponibilidad de un determinado bien con un valor a precio estimado”.

Originalmente el riesgo se le asocio con la palabra incertidumbre, puesto que las acciones da futuro no pueden ser medibles por esta razón en los tres conceptos anteriores la incertidumbre está inmersa en ellos. Si al concepto del crédito se le asocio el término confianza en el caso del riesgo crediticio se le asocia a la palabra incertidumbre.

Pero técnicamente el riesgo crediticio tiene que ver con los acontecimientos económicos, políticos, sociales, psicológicos, morales etc., desarrollados en el medio y que alguno de ellos afectan indistintamente al ámbito en que la actividad comercial se desarrolla, y por ende a los actores que actúan en el proceso al cual llamaremos factores.

El riesgo es inherente y marcha paralelo al otorgamiento del crédito y no solo prevalece al otorgarlo, sino a lo largo del proceso de cobranza, hasta su liquidación total. Por lo tanto cuando se quiera implementar un sistema de créditos es necesario evaluar la

velocidad de alcance de la organización en cuanto a tener la capacidad para evaluar el riesgo como una variable importante a su gestión. (Lainez, 2015, págs. 2-4)

La gestión de riesgos sirve para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular. (Narvaéz & Ortega, 2009)

Por su parte (Chaux, 2008, pág. 48) plantea que: "Gestión del riesgo es el conjunto de saberes, voluntades, capacidades y recursos físicos, económicos, tecnológicos, éticos, espirituales y de todo tipo, con que cuenta la Cultura -al igual que el conjunto de actividades que despliega una sociedad- con el fin de fortalecer la capacidad de las comunidades y de los ecosistemas que conforman su territorio, para convivir sin traumatismos destructores con las dinámicas provenientes del exterior o de su propio interior. La gestión del riesgo también se encarga de evitar o controlar la generación de procesos que puedan afectar la calidad de vida de esos mismos o de otros ecosistemas y comunidades.

La gestión del riesgo, en consecuencia, debe reconocerse, reclamarse y ejercerse como un derecho humano en sí mismo, pero además, como el pre-requisito para que los demás derechos empezando por el Derecho a la Vida- puedan ejercerse, resalta el papel de la Cultura como herramienta por antonomasia para la gestión del riesgo (en general como recurso de adaptación), aunque sin desconocer que en la medida en que la Cultura se vuelve "autista" frente a las dinámicas de la Naturaleza se convierte en factor de desadaptación; y propone de manera expresa abordar la gestión del riesgo desde un enfoque de derechos, sobre lo cual volveremos en un capítulo posterior".

Según (Castaño, 2005) Gestión de Riesgo es un programa de trabajo y estrategias para disminuir la vulnerabilidad y promover acciones de conservación, desarrollo mitigación y prevención frente a desastres naturales y antrópicos. Hablar de gestión de riesgo significa desarrollar una serie de medidas que permitan conocer y dimensionar todos los

elementos relacionados con los riesgos para poder hacerles frente, hacerlos decrecer o, en el mejor de los casos, anularlos. La gestión de riesgo es una estrategia a medio y largo plazo que requiere el consenso de la sociedad, los técnicos y los políticos encaminado a la disminución de los desastres naturales y humanos, y por consiguiente, la mejora de la calidad de vida y del desarrollo socioeconómico.

Al definir la **política crediticia** de una institución financiera se logra que todo el proceso que requiere esta gestión sea llevado a cabo en forma lo más eficiente y efectiva posible. Esto se debe a que la definición de la política implica que todos los agentes participantes en dicho proceso tengan claramente acotado el ámbito de su decisión por tomar y, además, conozcan cuáles son las exigencias que deben cumplir tanto ellos mismos como el resto de los comprometidos en la gestación del crédito. De tal manera, si se desarrolla el proceso de crédito conforme a lo estipulado por la política, el resultado final de una operación será el esperado, es decir, que ésta se cumpla en los términos estipulados originalmente.

El autor (Esparza, 2012, pág. 5), define Las **políticas crediticias** como un conjunto de criterios, lineamientos y directrices utilizados por las autoridades monetarias para determinar el destino de los recursos financieros dirigidos a los diferentes agentes económicos en forma de créditos, induciendo el desarrollo de áreas o sectores económicos prioritarios y estratégicos, mediante el uso de instrumentos y mecanismos como la tasa de interés, tasa de acceso al redescuento, encaje legal y algunos otros de carácter normativo.

➤ **Variables Generales del Riesgo**

- a) **Riesgo Empresarial:** Es un riesgo inherente a la producción que pueda darse toda vez que se alteren las condiciones normales del ciclo productivo y que afectan indistintamente a: La producción, El mercado, La conducción o administración, El financiamiento, La distribución.
- b) **Riesgo Político:** La actividad mercantil es sensible a las medidas de corte político provenientes de cualquier gobierno. Así tendremos medida de carácter político pueden repercutir en los Precios Margen de Rentabilidad, Estructura de Costos, Política Tributaria, etc. De ello se desprende que esta variable puede ser influenciada por medidas gubernamentales que afectan la concesión del crédito.

- c) **Riesgo sobre Acontecimientos Imprevisibles:** Siempre existe la posibilidad del deterioro o destrucción del bien sujeto del crédito. Estos riesgos son controlados mediante la cobertura de seguros con amplia gama que ya es de uso generalizado en nuestro medio; no obstante se debe hacer frente al tiempo que demanda el proceso de recuperación ya los saldos de efectivo no cubiertos por la póliza.
- d) **Riesgo del Tiempo:** En materia de riesgos, el tiempo es una variable siempre presente; a medida que el plazo de devolución sea mayor, aumentan las posibilidades de ocurrencia de los riesgos anteriormente enunciados y los que enumeran a continuación. Esto indudablemente limita la capacidad de gestión porque se torna difícil la recuperación de los bienes cedidos mediante el crédito.
- e) **Riesgo en el Poder Adquisitivo de la Moneda:** Ante esta modalidad de riesgo se debe de establecer un sistema de autoprotección contra los índices de inflación porque esta distorsiona el poder adquisitivo de la moneda. Esto se evita mediante una adecuada estructura entre provisiones de fondos y canales de financiamiento que deberán ser analizados cuidadosamente antes de estructurar costos de venta y financieros. Se acepta que esta clase de riesgo está presente en créditos a largo plazo.
- f) **Riesgo de Insolvencia:** Se presenta esta situación cuando el cliente no tiene los medios para pagar aunque recurra a la liquidación de su patrimonio. La cobranza preventiva será una reacción rápida por parte de la empresa aun cuando sea frecuente el riesgo de no recuperar el total de la deuda.
- g) **Riesgo de Liquidez:** Si bien la responsabilidad del sujeto de crédito puede ser suficiente en determinado momento, puede ocurrir que no disponga de los medios de pago necesarios para rembolsar sus compromisos de pago en fechas futuras, esto puede ser transitorio y circunstancial originando una liquidez que afecta a la Caja en forma directa o indirecta.

Estos riesgos deberán ser analizados por los empresarios que decidan otorgar créditos, de hecho el riesgo es inherente a cualquier negocio, y en especial al que otorga créditos.

➤ **Carácter Tangible de los Riesgos de Crédito**

De todo lo señalado anteriormente sólo nos servirá como conocimiento porque el riesgo en el crédito debe ser reconocido y evaluado, no como una condición vaga o general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma de una persona física o de una empresa. En esencia cada entidad solicitante de crédito constituye un riesgo y la empresa tendrá que tomar las provisiones necesarias para enfrentar este desafío. De todo lo expresado tomamos conciencia entonces que para evaluar un crédito vamos de lo subjetivo a lo objetivo, y de la apreciación vaga a lo valorativo.

➤ **El Riesgo y la Modalidad de Crédito**

El riesgo a asumir condiciona por cierto la modalidad de crédito dependiendo de circunstancias que puedan o no está bajo control de los que otorgan créditos. Se considera que los comerciantes o empresarios se acomoden a la forma más adecuada de asumir sus riesgos, teniendo en cuenta al cliente, sus garantías y el valor que tenga la información que nos suministró del cual disponemos para realizar un análisis objetivo del mismo. En orden decreciente, en calidad del riesgo, y solo citando las formas conocidas de otorgamiento de créditos por las diferentes entidades que otorgan créditos en nuestro medio tenemos:

- a) Créditos en cuenta corriente,
- b) Créditos con documentos a sola firma,
- c) Créditos con garantías personales, reales, societarias o bancarias,
- d) Crédito prendario o hipotecario,
- e) Crédito con caución de títulos y otros valores

Finalmente la medición del riesgo de crédito deberá estar en manos de especialistas que tengan experiencia en ello, y si trabajo puede tomarse como un servicio profesional o como Asesoría. (CCV Cobranza de Cartera Vencida, 2013)

2.2.6. La Organización del Crédito y la Cobranza

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la cooperativa, se requiere implementar un sistema de gestión de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la organización. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros, ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la institución. (CCV Cobranza de Cartera Vencida, 2013).

2.2.6.1. Unidad Orgánica Operativa

Desde el punto de vista orgánico el proceso del crédito es anterior al de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones estas funciones son complementarias y entrelazadas por un proceso integral que permite unir las a una sola función; de allí nace que para operaciones homogéneas debe existir una sola unidad operativa. (Principio Orgánico).

Por tal razón la conjunción de ambas actividades en un solo grupo operativo resulta recomendable manejarlas, es decir dirigir el crédito y la cobranza bajo la responsabilidad de un comité y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

Por considerar al riesgo un factor inherente al crédito se da el caso de cooperativas que han decidido implementar un sistema de crédito como una alternativa al incremento de colocaciones de cartera, pero el cobro la realiza otra empresa especializada, decisión que se interpreta como la de exigir mayor responsabilidad al que desarrolla dicha función; pero en todo caso el cobro sigue siendo complementario aun cuando las realiza otra organización que no sea la institución.

Según la importancia de la actividad, los encargados de ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupan una posición clave en la cooperativa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tienen tanto para ayudar a incrementar las colocaciones de cartera

como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo. (CCV Cobranza de Cartera Vencida, 2013)

2.2.6.2. Diseño de la acción estructural del Dpto. de Créditos y Cobranzas

Independientemente al tamaño de la estructura orgánica de la cooperativa las primeras acciones que tendrá que realizar el responsable o encargado de la Gestión de Crédito, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales (CCV Cobranza de Cartera Vencida, 2013):

- ✓ Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
- ✓ Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la organización aun cuando esta no tenga la estructura necesaria.
- ✓ Confeccionar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la cooperativa para la supervisión y el Control.
- ✓ Solicitar el personal que se considere necesario para operatividad y poner en marcha el sistema.
- ✓ Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la cooperativa, tales como Marketing, Contabilidad, Caja, Finanzas etc.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar las colocaciones y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

Pero toda función que se complemente en una organización tendrá que tener objetivos que provengan de la finalidad o naturaleza por los cuales puedan materializarse los objetivos.

2.2.6.3. Objetivos para la creación de la Función de Créditos y Cobranzas

Los objetivos que deben de primar serán necesariamente en función de los Recursos Materiales y Humanos y de las condiciones que disponga la organización si implementa un sistema de créditos y cobranzas.

Dentro de lo posible se tendrá en cuenta (Blog de Créditos y Cobranzas de Dinero, 2013):

- ✓ Toda finalidad será incrementar las colocaciones, mediante los créditos a los socios debe considerar la creación de la función de créditos y cobros.
- ✓ Su finalidad será incrementar las colocaciones, mediante el crédito y recuperar el capital mediante la cobranza.
- ✓ Deberá de ajustarse a la realidad socio-económica y política donde actúa la cooperativa, para permitir que el crédito fluya como una acción de recompensa comercial y de beneficio económico.
- ✓ Deberá de contarse con un número de personal necesario y capacitado (no programado) para cumplir con las funciones asignadas.
- ✓ Deberá de implementar un flujo de comunicación entre las funciones de colocaciones, contabilidad, finanzas, y gerencia, por tener responsabilidad y jerarquía en las decisiones de crédito y cobranza y que guardan relación entre sí.
- ✓ Deberá constituirse un medio integrados entre las demás secciones de la organización por considerar que el crédito y al cobranza atañe a todo el personal por el importante rol que actualmente tiene en la organización.

Una vez fijado los objetivos, nos facilitara el diseñar la estructura orgánica para que su operatividad este acorde con las necesidades de la cooperativa.

Esta estructuración permitirá que los órganos de dirección, tengan una comunicación oportuna eficiente y precisa.

No debemos olvidar que para que la cobranza pueda cumplir con su finalidad, la comunicación deberá ser oportuna para que la información llegue a los medios de decisión cuando esta sea requerida.

También es necesario tomar en cuenta que cuando se reestructure un departamento de créditos y cobros es conveniente recalcar que esta estructura varia de una cooperativa a otra, de un nicho de mercado a otro, aunque hay ciertas funciones básicas que son comunes a todas.

Por consiguiente no debe cometerse el error de diseñar textualmente la estructuración de departamento de créditos y cobros de otra cooperativa similar, aun cuando esto pueda significarnos menores costos y aparentemente un trabajo mínimo indispensable. (Blog de Créditos y Cobranzas de Dinero, 2013) 28

2.2.6.4. Ubicación de la Función de Créditos y Cobros en la estructura organizacional

Esto dependerá del interés que ponga el gerente o el gobierno corporativo de la institución, para ejecutar dicha función.

Indistintamente a ello, se puede decir que su ubicación dentro de la estructura orgánica podrá ser lineal o de apoyo. También puede entenderse que esta decisión dependerá del tamaño de la organización (pequeña o mediana cooperativa).

Si fuera lineal, entonces su ubicación estará dentro del área financiera, cartera o de control, su dependencia a estas funciones conseguirá la homogenización de las funciones complementarias.

Si fuese de apoyo entonces su ubicación dependerá de la Gerencia, el mismo que ejercerá un control directo y supervisará a las actividades señaladas.

En cualquiera de los casos, siempre se considera una asesoría staff dependiente o independiente por parte de un asesor legal y/o un especialista en la materia.

2.2.6.5. Relación del Departamento de Créditos y Cobranzas con otras dependencias

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente sólo mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha y continua es con los departamentos, de Cobranzas, Finanzas, y Contabilidad. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

Lo menos que el departamento de créditos y cobros debe al departamento de atención al cliente es notificarle inmediatamente la negativa de crédito a un cliente nuevo o la retirada de un cliente antiguo, con una breve explicación de las razones para proceder así, ese aviso debe darlo el jefe de créditos y cobros al de atención al cliente.

Este último puede transmitirlo al oficial de crédito interesado en el cliente, con el fin de evitar molestias de visitarlo.

Además con lo relacionado con las finanzas es importante tener una información precisa mediante un programa que especifique la cantidad de dinero que deberá recuperarse mediante el cobro. Contabilidad deberá actuar como suministrador de información contable y de control de los registros de ingresos, egresos y saldos de las cuentas por cobrar.

2.2.6.6. Funciones específicas del jefe de la gestión de créditos y cobranza

Las funciones específicas más comunes de un departamento de Gestión de Créditos y Cobros son (Blog de Créditos y Cobranzas de Dinero, 2013):

- a) Otorgamiento de los Créditos: Otorgar créditos a los clientes que los deseen, en las condiciones que están establecidas por la cooperativa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente.
- b) Estudio de los Estado Financieros e Información anexa: Es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente para tener una mejor posición en la

decisión de otorgar el crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que nos permitirá considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobarlo.

- c) **Gestión Efectiva de la Cobranza:** Las gestiones de cobranza, se deberán realizar con los clientes que se muestren un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el Jefe de créditos deberá considerar las medidas que se tomarán en caso de continuar el atraso (negociación). Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada en los documentos vencidos.
- d) **Informes a Gerencia:** Deberá presentar informes a Gerencia General, referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados, así como el número de clientes que los solicitarán, complementando este, con el informe que deberá pasar cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto al atraso.
- e) **Control de Personal a su Cargo:** Como Jefe del departamento de Créditos y Cobranzas, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular.
- f) **Determinación de Malas Deudas:** En todo negocio, el riesgo de otorgar créditos a ocasionado el nacimiento de malas deudas (Cartera Incobrable) que escapan a cualquier control interno e implementado, y es responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobranzas de acuerdo a su criterio y experiencia, fijar aquellos clientes a los cuales es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- g) **Arqueos de Documentos:** Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de Cobranzas, es el de practicar arqueos de documentos, que nos permitan establecer la exactitud de las cifras de las cuentas de cada cliente. Podemos sintetizar el arqueo de los documentos en los siguientes puntos:
 - ✓ De Contratos
 - ✓ De Letras en cartera
 - ✓ De Notas de Débito
 - ✓ De Letras protestadas
 - ✓ De Cheques sin fondos
 - ✓ De Documentos en poder del gestor judicial

2.2.7. Segmentos de Créditos

(JME, 2015)NORMAS QUE REGULAN LA SEGIIENTACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Artículo 1.- El sistema financiero nacional tendrá los siguientes segmentos de crédito:

Crédito Productivo.- Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar Contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la Adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias. Marcas, Pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil.

Se incluye en este segmento el crédito directo otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana para la adquisición de Exportaciones de bienes y servicios producidos por residentes. Para el Crédito Productivo se establece los siguientes sub segmentos de crédito:

- a. **Productivo Corporativo,-** Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000.000.00.
- b. **Productivo Empresarial.-** Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1, 000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.
- c. **Productivo PYMES.-** Operaciones de crédito productivo otorgadas a Personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1, 000,000.00.

Crédito Comercial Ordinario.- Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

Crédito Comercial Prioritario.- Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar

contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

Se incluye en este segmento las operaciones de financiamiento de vehículos pesados y los créditos entre entidades financieras.

Para el Crédito Comercial Prioritario se establecen los siguientes sub segmentos:

a. Comercial Prioritario Corporativo.- Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores USD 5, 000,000.00.

b. Comercial Prioritario Empresarial.- Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.

c. Comercial Prioritario PYMES.- Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a USD 100,000.00y hasta USD 1, 000,000.00.

Crédito de Consumo Ordinario.- Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Se incluye los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5,000.00; con excepción de los efectuados en los establecimientos médicos y educativos.

Crédito de Consumo Prioritario.- Es el otorgado a personas naturales, destinado a

La compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

Incorpora los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea hasta USD 5,000.00i con excepción de los efectuados en los establecimientos educativos.

2.2.8. Cartera Vencida

2.2.8.1. Definiciones de Cartera Vencida

- **Cartera Vencida:** monto total de créditos otorgados por una persona Física o Legal y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora. 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 institución financiera 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 institución financiera para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. (CCV Cobranza de Cartera Vencida, 2013)

- **Mora.** La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

- **Cartera que No Devenga Intereses.** Registra el valor de los créditos que por mantener valores, cuotas o porciones de capital que forman parte de los dividendos y cánones de arrendamiento vencidos por más del plazo determinado en la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, dejan de devengar intereses e ingresos. Adicionalmente registrará la porción del capital de los créditos directos, cuotas y dividendos de préstamos y los cánones de arrendamiento mercantil por vencer que por efecto de encontrarse calificados de dudoso recaudo o pérdida dejan de devengar intereses e ingresos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012, pág. 3)

2.2.8.2. Funcionamiento de la Cartera Vencida

Para una Institución de Crédito la Cartera por Vencer es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Por el contrario, la Cartera Vencida es la porción del total de sus clientes

(deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.- Dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan.

Registra los créditos, en todas sus modalidades que no hubieren sido cancelados dentro de los plazos establecidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria. Adicionalmente registra las operaciones contingentes pagadas por la institución por cuenta de clientes que no se hayan recuperado.

Las entidades controladas deben realizar las reclasificaciones necesarias entre las diferentes subcuentas, en función de los días que se mantiene cada porción del capital de una cuota, dividiendo o canon como vencida (morosidad).

Los valores por vencer registrados como cartera que no devenga intereses, deben ser reclasificados a cartera vencida cuando no han sido recaudadas dentro de los días determinados en la disposición normativa vigente, posteriores a la fecha de vencimiento.

La totalidad de las obligaciones de principal de las cuotas o porciones de capital que forman parte de los dividendos y cánones de arrendamiento mercantil registrados en cartera por vencer o en cartera que no devenga intereses, se reclasificarán a cartera vencida de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente, o en el momento en que el respectivo contrato de crédito lo establezca, lo que ocurra primero. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

2.2.8.3. Dinámica del Registro Contable de la Cartera Vencida

Tabla 8 Dinámica del Registro Contable de la Cartera Vencida

CATÁLOGO DE CUENTAS DEL FIDEICOMISO FONDO DE LIQUIDEZ DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO		
ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS
81 ACTIVO	813 CARTERA DE CRÉDITOS	81304 Cartera de Crédito de liquidez extraordinaria que no devenga intereses
DESCRIPCIÓN		
Una vez que un crédito de liquidez extraordinario se transfiere a cartera vencida, los valores restantes por vencer se reclasificarán a cartera que no devenga intereses.		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
1. Por la transferencia desde cartera por vencer al cumplirse las condiciones previstas.		1. Por el pago de dividendo 2. Por la cancelación total de la operación
DISPOSICIONES LEGALES:		Resolución No. SB-2016-778 16-agosto-2016

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)

Elaborado por: Vallejo, M. 2016

CATALOGO DE CUENTAS DEL FIDEICOMISO FONDO DE LIQUIDEZ DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO		
ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS
81 ACTIVO	813 CARTERA DE CRÉDITOS	81306 Cartera de crédito de liquidez corriente por vencer
DESCRIPCIÓN		
<p>Se registran los créditos por requerimientos temporales de liquidez, otorgados mediante contrato de línea de crédito, previa verificación de la elegibilidad de la entidad sobre la base de la información del último mes hábil remitida por la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, y siempre que la entidad financiera mantenga el nivel mínimo de solvencia establecido periódicamente por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</p> <p>La recuperación del crédito se efectuará mediante débito directo a las cuentas de la entidad financiera en el Banco Central del Ecuador de forma automática.</p> <p>El Banco Central del Ecuador, en su calidad de administrador fiduciario, informará a la Superintendencia de Bancos y a la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados acerca de la ejecución de estas operaciones con carácter reservado.</p>		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
<p>1. Por el valor de los desembolsos efectuados por las operaciones de crédito concedidas para cubrir requerimientos temporales de liquidez.</p>		<p>1. Por la cancelación total de las operaciones de crédito otorgadas para cubrir requerimientos temporales de liquidez.</p> <p>2. Por la transferencia a cartera de crédito de liquidez corriente vencida.</p>
DISPOSICIONES LEGALES: Normas generales para el funcionamiento del fondo de liquidez del sector financiero privado y del sector financiero popular y solidario, art. 17 (Resolución No. 243-2016-F)		Resolución No. SB-2016-778 16-agosto-2016

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)

Elaborado por: Vallejo, M. 2016

CATÁLOGO DE CUENTAS DEL FIDEICOMISO FONDO DE LIQUIDEZ DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO		
ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS
81 ACTIVO	813 CARTERA DE CRÉDITOS	81307 Cartera de crédito de liquidez corriente vencida
DESCRIPCIÓN		
<p>Registra los créditos de liquidez corriente que no hubieren sido cancelados dentro de los plazos originalmente establecidos.</p> <p>Los valores registrados en cartera por vencer, se reclasificarán a cartera vencida al término del vencimiento establecido en los contratos respectivos.</p>		
DINÁMICA		
DÉBITOS		CRÉDITOS
1. Por el valor de los créditos de liquidez corriente vencidos.		1. Por abono o cancelación de los valores adeudados por parte de la entidad financiera deudora.
DISPOSICIONES LEGALES: Normas generales para el funcionamiento del fondo de liquidez del sector financiero privado y del sector financiero popular y solidario, art. 17 (Resolución No. 243-2016-F)		Resolución No. SB-2016-778 16-agosto-2016

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016)

Elaborado por: Vallejo, M. 2016

2.2.8.4. Estrategias para la recuperación de la cartera vencida

Práctica No. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que comience. Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la IFI'S puede adoptar con los clientes que aún están al día (Acción International Headquarters, 2008).

Práctica No. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza. Se podría decir que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien-diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal (Acción International Headquarters, 2008).

Práctica No. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información. La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza (Acción International Headquarters, 2008).

Práctica No. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación (Acción International Headquarters, 2008).

2.3. HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER

La elaboración de un Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida permitirá disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016.

2.4. VARIABLES DE ESTUDIO

2.4.1. Variable independiente

Cartera Vencida

2.4.2. Variable dependiente

Índice de morosidad

Unidad de Observación: Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la ejecución de la presente investigación se utilizara un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la cooperativa va hacer analizada intrínsecamente, es decir la investigación va hacer interna.

(HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004) “El método cualitativo consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que las participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.”

El método cuantitativo está orientado a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

(HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004) “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.”

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Se aplicara este tipo de metodología en el lugar mismo donde se están generando los acontecimientos en base a la entrevista y observación para de esta manera determinar la forma actual de obtener la información dentro de la cooperativa y verificar si los datos obtenidos son veraces y contribuirán en la toma de decisiones.

(HERRERA, MEDINA, & NARANJO, 2004, pag.95) “El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Se utilizara esta modalidad ya que para el desarrollo del trabajo de investigación, (marco metodológico) se realizaran consultas en libros e internet, los mismos que nos permitan descubrir o verificar hechos orientados a la realidad de la organización, desarrollo gerencial y el cooperativismo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población serán los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, que corresponden a 8 personas.

Además, para esta investigación se toma en cuenta la cartera de créditos otorgado en el primer semestre del año 2016 con un total de 38 créditos otorgados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27de Noviembre.

Tabla 9 Créditos Otorgados en el primer semestre del año 2016

N° DE CRÉDITOS OTORGADOS	USD
38	26491.48
38	26491.48

Fuente: Dpto. Créditos y Cobranzas Cooperativa de Ahorro y Crédito 27de Noviembre.

Realizado por: Mónica Vallejo

3.3.2. Muestra

La población a ser tomada en cuenta para establecer los parámetros será establecida bajo la fórmula de Canavos (1998):

DONDE:

N=	Universo	38
P=	Dispersión	0.13
he =	Error de Muestra	5% (BANCARIBE, 2013)
n =	Tamaño de la Muestra	

Por la aplicación de la formula la muestra a desarrollarse seria 32, sin embargo, para efectos de un mejor análisis se desarrollarán 38 que es el total de la población referencial de clientes, adicional se dirigida 8 encuestas a los empleados de la Cooperativa, por lo que se efectuaran 46 encuestas en total.

Según autores indican que la población debe ser mayor a 100 individuos para aplicar una muestra lo cual en nuestra investigación la población no cumple dicho parámetro y se desarrolla con toda la población de estudio que es 38 personas (sub oficiales en servicio pasivo) que acceden a créditos y trabajadores son de 8 personas.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método inductivo-deductivo

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso presupuestario y el manejo de cuentas claves como inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

3.4.1.2. Método analítico-sintético

El método a ser usado será el Analítico-Sintético, ya que se estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Siendo necesaria la elaboración de encuestas, entrevistas y fichas que contengan la medición de los distintos parámetros que componen la atención al cliente y la forma como se distribuyen los recursos dentro de la institución.

3.4.1.3. Método histórico-lógico

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento presupuestario y de la existencia de la mora, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

3.4.2. Técnicas e instrumentos

3.4.2.1. Técnicas

Para esta investigación se realizarán 32 encuestas a clientes y empleados de acuerdo a la muestra obtenida, así como una encuesta específica para al gerente y contadora.

3.4.2.2. Instrumentos

Se utilizó cuestionarios dirigidos a los clientes y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, mismos que constaran en los anexos.

3.4.3. Recolección de la información

Para recolectar la información se recurrió a fuentes primarias como el gerente, empleados de la empresa, para conocer los distintos procesos de funcionamiento y desempeño interno de la empresa, así también la comercialización y sus implicaciones, las

dificultades existentes para mejorar su funcionalidad administrativa, financiera, crediticia y proceso de recuperación de cartera.

Se obtuvo información a través de fuentes secundarias, gracias al uso de bibliografía que permitió analizar la base científica para sustento técnico de la investigación, se recurrió a leyes, reglamentos, resoluciones, para conocer todo lo referente a la gestión financiera empresarial y de créditos.

Además, se utilizó fuentes linkográficas obtenidas de páginas que tienen que ver con información financiera, administrativa, estadística, la población, el comportamiento de los consumidores.

3.5. RESULTADOS

3.5.1. Análisis de Resultados

Se realizará un análisis de los estados financieros de los años facilitados por la entidad competente de la cooperativa de ahorro y crédito 27 de Noviembre, con el fin de poder establecer un mejoramiento a través del planteamiento de estrategias en las captaciones y colocaciones de recursos, así como también se realizara una revisión completa de los procedimientos que realizan las diferentes áreas de mencionada cooperativa y su impacto en el desarrollo gerencial y la toma de decisiones, siendo así una investigación de campo.

También se aplicará un análisis de resultados corresponde a las entrevistas realizadas a los clientes y personas que visitaron el almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre en el año 2016.

Además, con el uso de la ficha de observación se pudo determinar las condiciones de la infraestructura, localización, recursos humanos, tecnología y organización existente en esta empresa.

Los instrumentos usados fueron diseñados en base a los ítems establecidos en la operacionalización de las variables de investigación.

3.5.2. Resultados de las encuestas aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de noviembre

Como parte importante de la investigación se realizó el levantamiento de información para verificar la importancia de desarrollar una propuesta que dé solución a la problemática preestablecida. Bajo este planteamiento se aplicó dos encuestas, la primera aplicada a los empleados de la institución, mientras que el segundo cuestionario a los clientes de la institución que han adquirido un crédito.

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA 27 DE NOVIEMBRE

1. La gestión de cobranza de cartera vencida se realiza de manera adecuada en la institución.

Tabla 10 Gestión de Cobranza

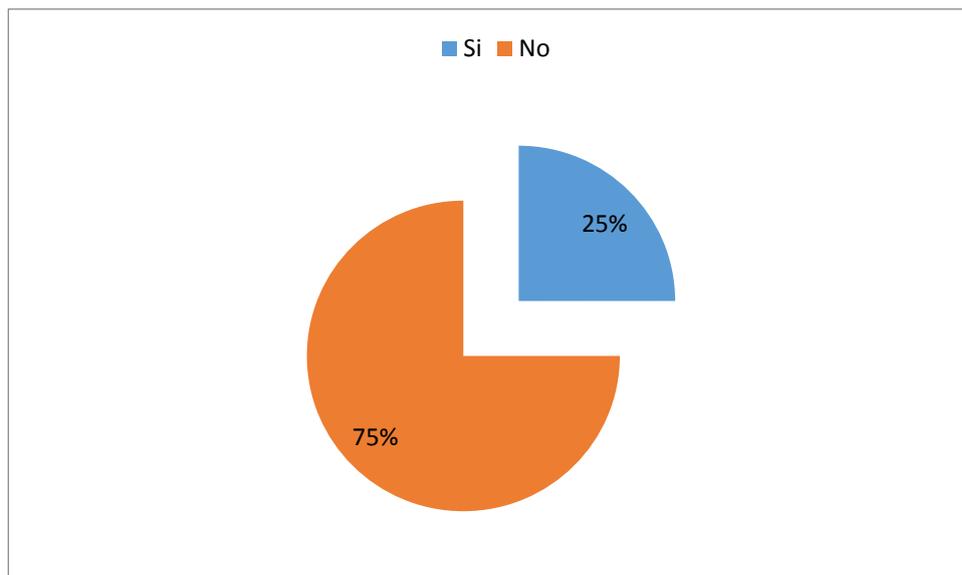
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 7 Gestión de Cobranza

Gráfico 1: Gestión de Cobranza



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los resultados de esta pregunta la gestión de Cobranza no se ha efectuado de manera correcta, esto se puede explicar debido a la inexistencia de estrategias y procedimientos eficaces dentro de la institución.

2. **¿Considera usted que el mal manejo de la recuperación de cartera vencida constituye un riesgo para el desempeño de la institución?**

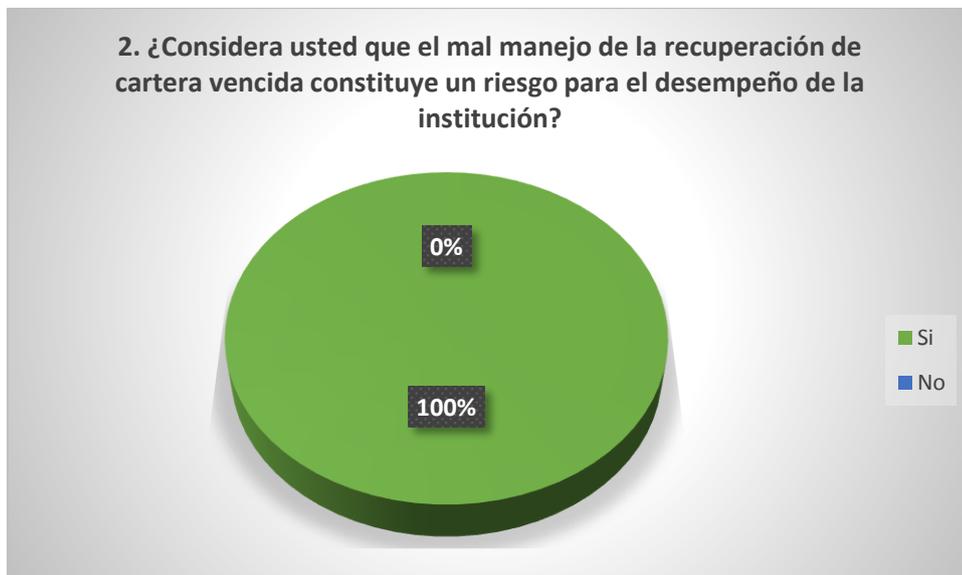
Tabla 11 Manejo de la recuperación de cartera vencida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 2: Manejo de la recuperación de cartera vencida



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Rentabilidad sobre el Activo

Análisis e interpretación.

El efecto de un mal manejo o gestión en la recuperación de cartera vencida a criterio de los empleados constituye un riesgo en el desarrollo de la institución, quienes de manera total respondieron sí.

3. ¿Existe un procedimiento técnico establecido dentro de la institución para la recuperación de cartera vencida?

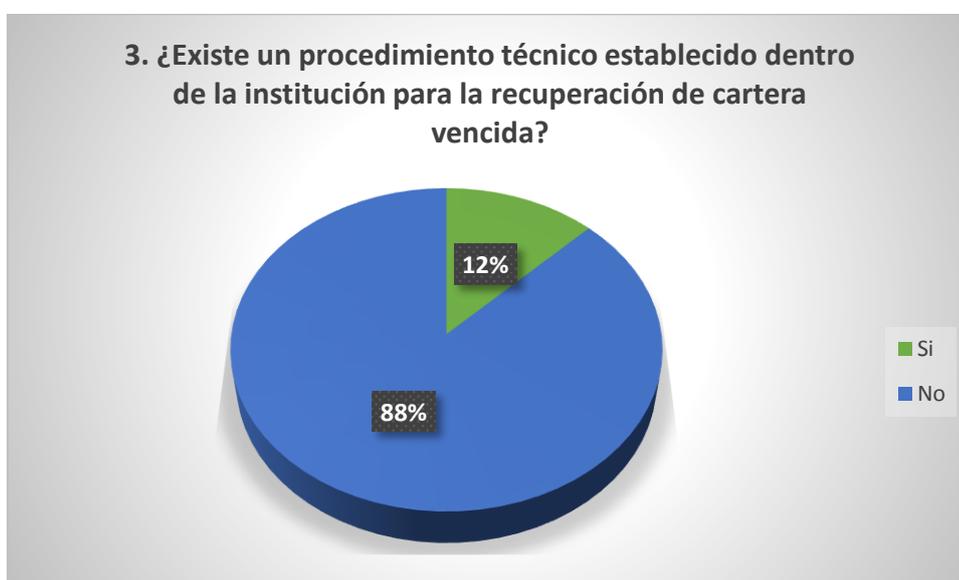
Tabla 12 Procedimiento Recuperación de cartera vencida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	13%
No	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 3: Procedimiento Recuperación de cartera vencida



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

Por medio de esta pregunta se puede establecer que no existe un método claro para la recuperación de cartera, o que a su vez la mayoría de empleados desconocen el mismo. Apenas un 12% conoce algún procedimiento o información sobre la recuperación de cartera.

4. ¿Conoce usted si existen políticas de crédito establecidas dentro de la institución?

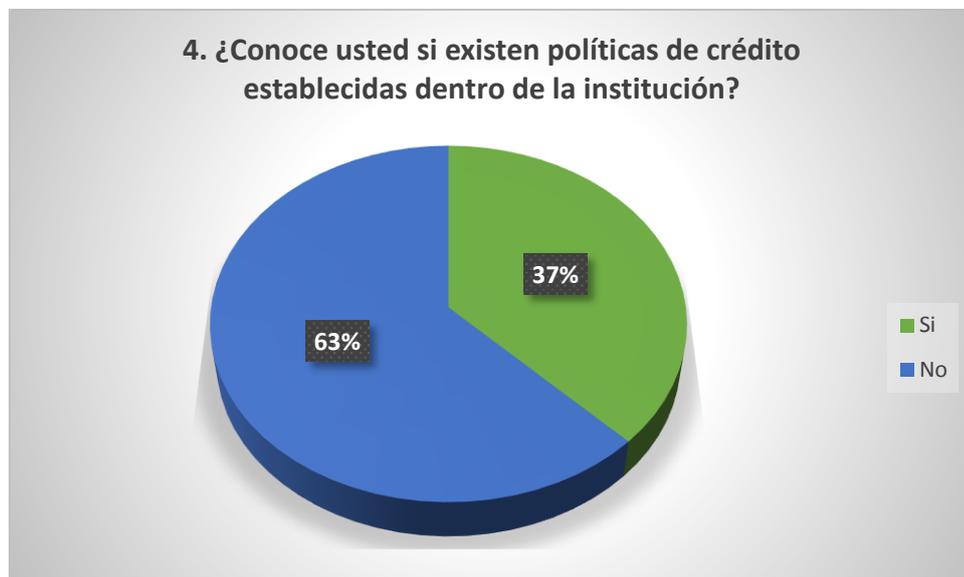
Tabla 13 Políticas de crédito

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 4: Políticas de crédito



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

Sobre la existencia de políticas de crédito la mayoría de empleados manifiesta que desconoce que hayan, esto puede deberse a la falta de capacitación a los empleados o que en realidad la cooperativa no tiene establecido las suficientes y contundentes políticas de crédito, apenas un 37% de empleados manifiesta saber que existen políticas de crédito.

5. ¿Cuál es la calificación del historial crediticio de los clientes que adquirieron un crédito?

Tabla 14 Pregunta 5 Historial Crediticio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Socio con historial crediticio calificación C, D o E	9	24%
Socios sin historial crediticio	29	76%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 5: Historial Crediticio



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

En cuanto a la garantía que representa el historial crediticio de los clientes existe una ventaja ya que la gran mayoría no tiene una calificación negativa, pero debe orientarse estrategias para que aquellos que si poseen ofrezcan garantías suficientes que o perjudiquen a la institución.

6. ¿Considera usted que, en cuanto a pagos, existe cumplimiento de plazos y montos de los clientes con la institución?

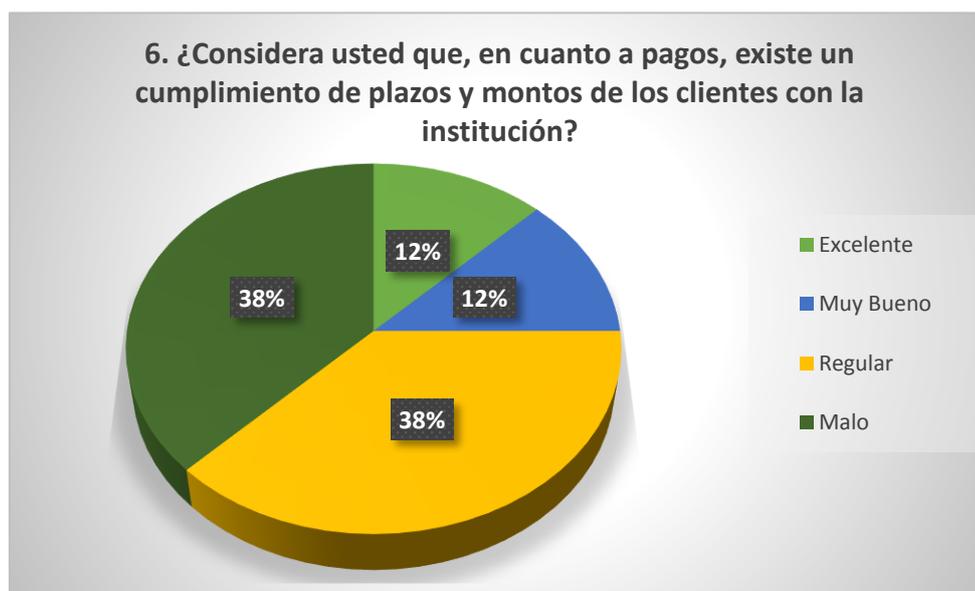
Tabla 15 Cumplimientos de plazos y montos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	13%
Muy Bueno	1	13%
Regular	3	38%
Malo	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 6: Cumplimiento de plazos y montos



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los resultados de esta pregunta la mayoría de clientes se encuentran entre regular y malo con respecto a su responsabilidad de pago en la institución, sin duda esto muestra la inexistencia de estrategias efectivas en la política de créditos y recuperación de cartera vencida.

7. ¿Cuál es el origen de los socios de acuerdo a su relación de dependencia?

Tabla 16 Origen de los socios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Con relación de dependencia	12	32%
Actividad laboral independiente	26	68%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 7: Origen de los socios



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

En su mayoría quienes acceden a créditos en la institución tienen una actividad económica independiente, que poseen negocios propios, emprendimientos y por lo general acceden a créditos ya sea para iniciar o para fortalecer dichos negocios.

8. ¿Conoce usted cual es el tipo de crédito que mayormente incurre en vencimiento impago?

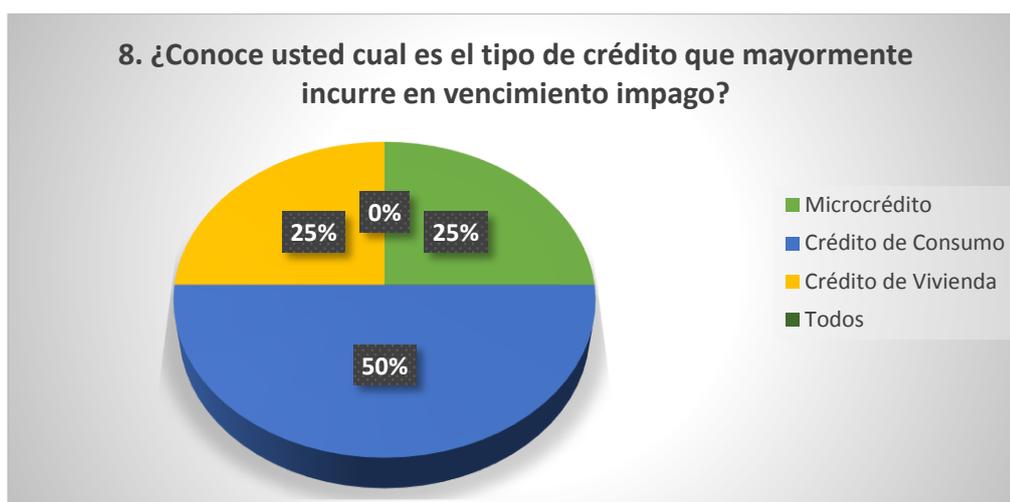
Tabla 17 Tipo de crédito y vencimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Microcrédito	2	25%
Crédito de Consumo	4	50%
Crédito de Vivienda	2	25%
Todos	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 8: Tipo de crédito y vencimiento



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

La mayor parte de los créditos en los que se presenta vencimiento el pago son los destinados a consumo, esto se debe en que estos montos no constituyen inversión o capital de trabajo sino más bien gastos y por ende no existe un retorno alguno de dinero, mientras que aquellos que se destinan a vivienda o créditos productivos si reciben un retorno por el trabajo para el que son utilizados.

9. ¿Considera usted que el nivel de morosidad en términos generales dentro de la institución es?

Tabla 18 Nivel de morosidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Elevados	4	50%
Elevados	4	50%
Bajos	0	0%
Leves	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 9: Nivel de morosidad



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

Existe un nivel medio en la morosidad dentro de la institución de moderado a alto por lo que es evidente y necesaria la aplicación de estrategias y herramientas para descender estos niveles hacia porcentajes más aceptables y que mejoren la situación de la institución

10. ¿Cómo podría calificar actualmente la gestión de cobranza de cartera vencida por parte de la institución?

Tabla 19 Gestión de Cobranza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	13%
Muy Bueno	1	13%
Regular	3	38%
Malo	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 10: Gestión de Cobranza



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

Para terminar la investigación en esta pregunta se puede determinar la necesidad de implementar estrategias y políticas de recuperación de cartera vencida ya que de acuerdo al criterio del 38% de empleados la gestión es regular y en igual porcentaje califican como malo, para que la institución funcione de manera adecuada es necesario que esta gestión se establezca entre muy bueno y excelente.

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA 27 DE NOVIEMBRE

1. ¿Al momento de adquirir un crédito se establecen de forma clara los plazos de pago?

Tabla 20 Plazos de pago

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	16%
Casi siempre	12	32%
Algunas veces	15	39%
Nunca	5	13%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 11: Plazos de Pago



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los clientes encuestados la mayoría en un 39% determina que solo algunas veces se establecen de forma clara los plazos de pago, mientras que un 32% manifiesta que casi siempre queda claro las políticas de pago; en este punto la cooperativa debe garantizar que los plazos de pago queden claros para los clientes en su totalidad.

2. ¿Al realizar un pago recibe un comprobante de pago y un recordatorio de su próxima fecha de pago?

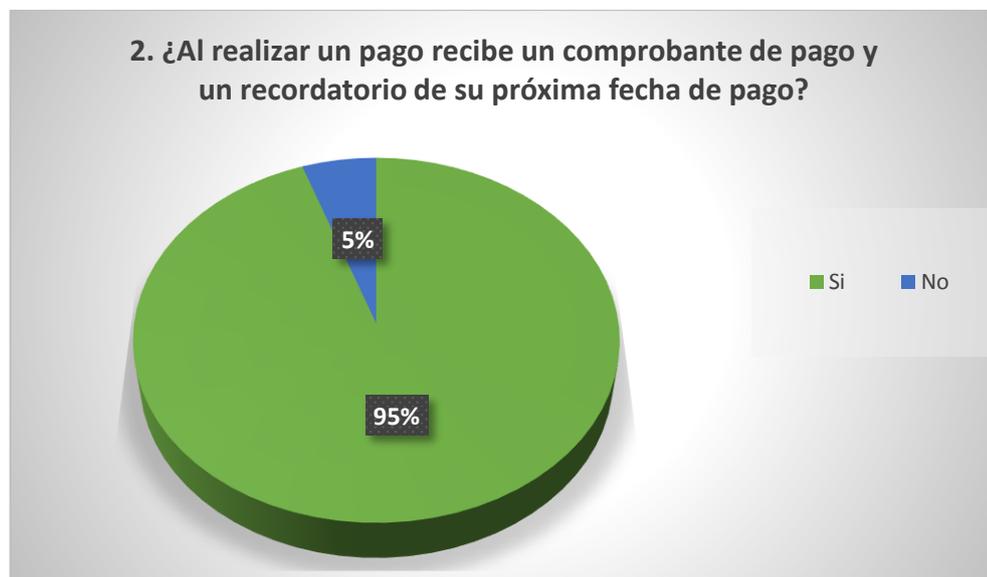
Tabla 21 Fecha de Pago

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	95%
No	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 12: Fecha de pago



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación.

En cuanto al comprobante de pago, la gran mayoría de clientes manifiesta haber recibido, en el caso del 5% que no ha recibido se ha podido determinar que usualmente se da por descuido u olvido de quien se acerca a cancelar el crédito.

3. ¿Por cuales motivos cree que se pueda incumplir con el pago a tiempo de los créditos?

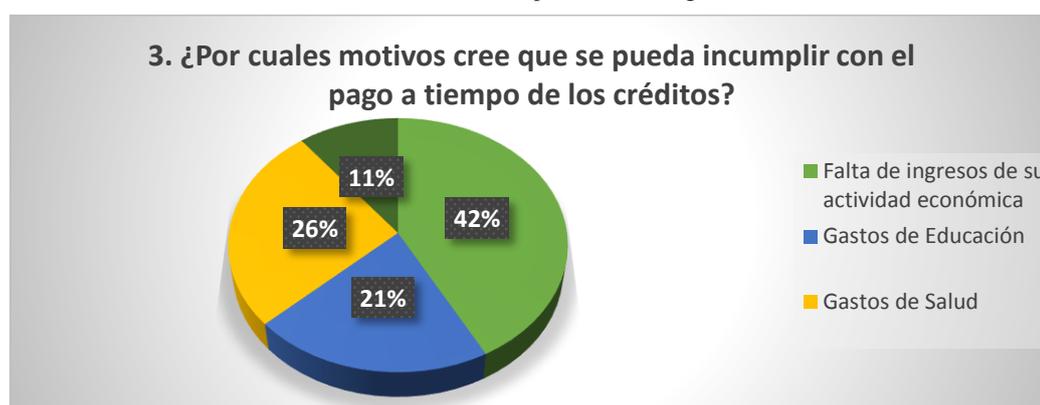
Tabla 22 Incumplimiento de Pago

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de ingresos de su actividad económica	16	42%
Gastos de Educación	8	21%
Gastos de Salud	10	26%
Otros créditos	4	11%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 13: Incumplimiento de Pago



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación.

En esta pregunta los clientes en un 42% manifiestan que el incumplimiento se debe a la falta de ingresos de su actividad economía, esto tomando en cuenta que la mayor parte de créditos otorgados se destinan a créditos productivos, como motivo secundario los gastos de salud ya que por lo general no se prevé aquellos, de igual modo los gastos de educación es un rubro sensible que por lo general no se lo planifica adecuadamente y se incumple en el pago, finalmente otro motivo radica en que los clientes poseen otros créditos, en este aspecto la cooperativa debería ser más minuciosa y tomar en cuenta el estado de los clientes previo a otorgarles un crédito.

4. ¿Cuenta con créditos o préstamos en otras instituciones financieras o prestamistas particulares?

Tabla 23 Préstamos en otras instituciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	42%
No	22	58%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 14: Préstamos en otras instituciones



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación.

Un poco más de la mitad de los clientes es decir un 58% no poseen créditos versus el 42% que si los poseen, en este caso existe un gran porcentaje con riesgo de incurrir en el no pago de su crédito por lo que la aplicación de estrategias tanto en el otorgamiento como en el control de retorno y recuperación debe ser analizado dentro de esta investigación.

5. ¿Se ha retrasado en alguna oportunidad en el pago de sus cuotas de crédito?

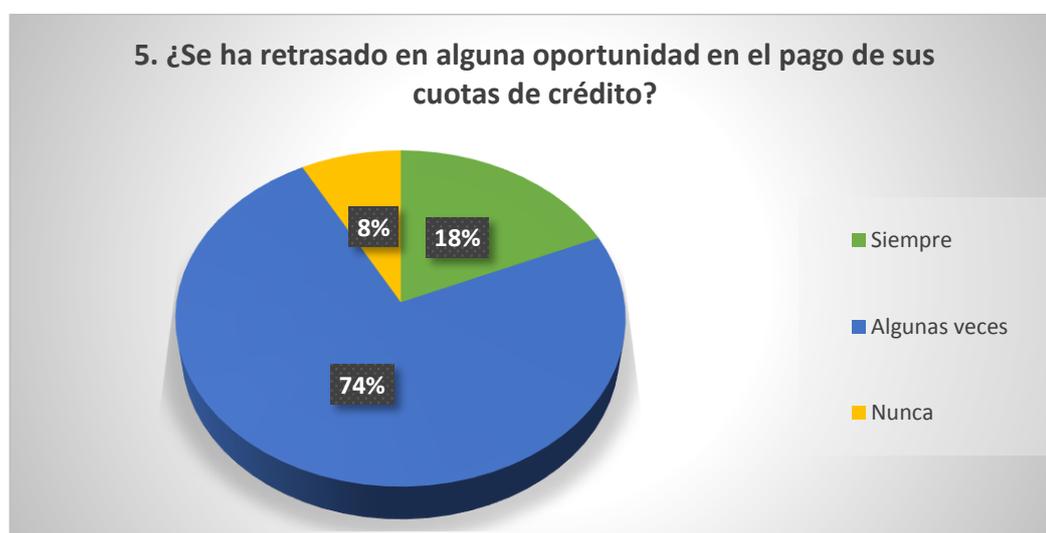
Tabla 24 Retraso pago de crédito

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	18%
Algunas veces	28	74%
Nunca	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 15: Retraso pago de crédito



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación

Sobre el retraso de pagos en al menos una vez en el pago de los créditos, la mayoría de clientes manifestó que se ha retrasado algunas veces, motivo más que suficiente para establecer políticas y estrategias no solo de recuperación de cartera vencida sino de etapas previas como al momento de conceder los créditos o manifiesto de las consecuencias de retrasarse en los pagos o a su vez incentivos a quienes cumplen de manera puntual.

6. ¿Cree necesario que la institución cuente con políticas de crédito más flexibles?

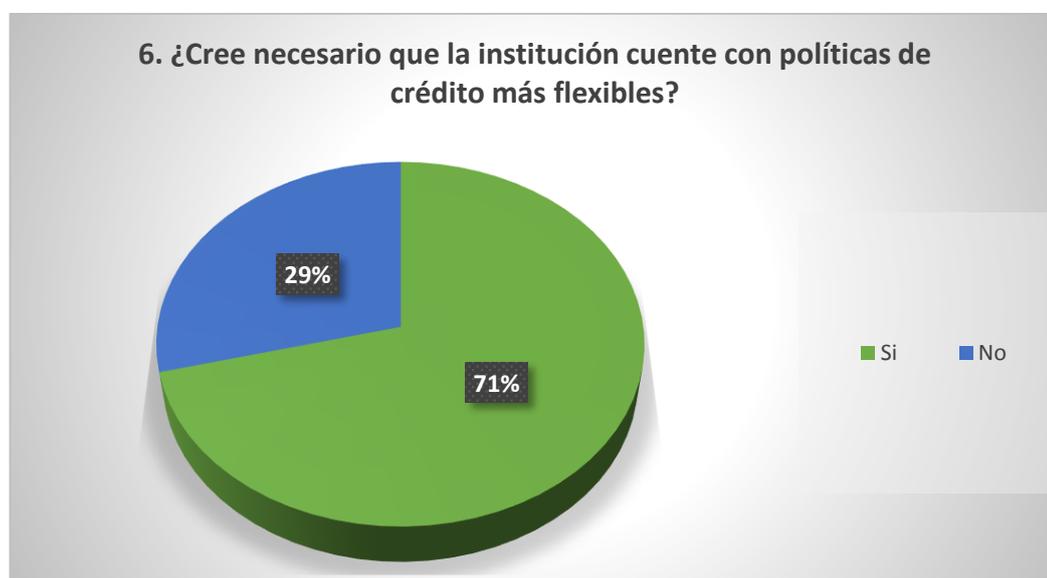
Tabla 25 Políticas de crédito flexibles

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	71%
No	11	29%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 16: Políticas de crédito flexibles



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación

La mayor parte de clientes encuestados manifiesta que se deberían conceder políticas de crédito más flexibles, pero esta flexibilidad es mal entendida como perdonar o pasar por alto el pago retrasado de cuotas, más bien estas políticas flexibles debe entenderse como mejor asesoramiento, mayor respaldo en cuanto a capacitación en el manejo financiero de un crédito financiero por mencionar pocos ejemplos.

7. ¿El procedimiento de recuperación de cartera es molesto o incómodo para usted?

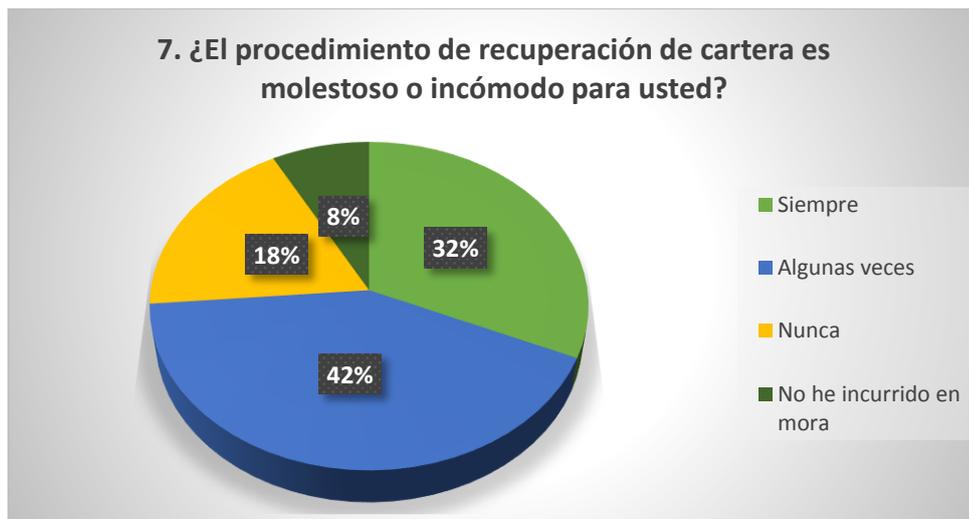
Tabla 26 Proceso de recuperación de cartera

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	32%
Algunas veces	16	42%
Nunca	7	18%
No he incurrido en mora	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 17: Proceso de recuperación de cartera



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación

A la mayoría de clientes encuestados les ha resultado algún tipo de molestia el proceso de recuperación de cartera, esto debido a que el tratar el ámbito financiero de una persona es bastante delicado y la problemática debe ser abordada por los encargados de este proceso de manera muy profesional.

8. **¿Considera que es necesaria una estratificación interna de los clientes de acuerdo a su comportamiento en el cumplimiento de sus obligaciones financieras con la institución?**

Tabla 27 Estratificación de clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	74%
No	10	26%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Gráfico 18: Estratificación de clientes



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis e Interpretación

Con respecto a esta pregunta planteada los clientes en un 74% están de acuerdo con una estratificación o calificación interna de acuerdo a su comportamiento en el cumplimiento de los pagos, esto puede implicar de manera positiva ya que si cumplen en el plazo de pago en un futuro podrían acceder de manera más fácil a un crédito dentro de la empresa con ese aval generado por ellos mismo.

3.5.3. Análisis general de los resultados

Se consideró importantes aspectos de la investigación para la elaboración de esta encuesta, tales como las preguntas fueron explícitas y hechas en base de la problemática de la cooperativa. Según lo planteado al principio del proyecto, el principal problema es la falta de un departamento de cobranzas, del cual parten muchas causas y efectos. Esta área en una Cooperativa de Ahorro y Crédito es de vital importancia dentro del organigrama estructural de una organización. Ya que una vez otorgado el crédito a los socios mediante un debido análisis crediticio, el área de cobranza interviene en cuestiones de que los plazos de pago se cumplan; caso contrario tomar medidas para procurar el pago lo antes posible y evitar llegar a problemas judiciales.

La actual estructura administrativa no es adecuada al desarrollo de las actividades ya que faltan visiones firmes, existe la inestabilidad laboral, falta de procesos operativos y de riesgo y falta de áreas acorde las necesidades que se generen en la ejecución del trabajo.

Existe la centralización en las operaciones lo cual produce retrasos y carga de trabajo para unos pocos lo cual no permite el desenvolvimiento adecuado del talento humano en sus funciones designadas.

Además el índice de cartera vencida es preocupante ya que en los últimos meses se ha incrementado considerablemente debido a la morosidad de los socios, causando problemas para el alcance de metas y objetivos institucionales.

Por último se pudo notar que la mayoría del personal hace énfasis en la falta de un departamento de cobranzas que se encargue especialmente del retorno del capital y de las obligaciones de los préstamos, considerando que este rubro es el que se utiliza para dar flujo a nuevos créditos, que es la razón de ser de cooperativa, sin embargo no hay esa rapidez de la recuperación de valores, lo que origina retrasos en la concesión de nuevos préstamos que afectan directamente a la rentabilidad de la cooperativa.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TITULO

Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida para disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre

La actividad financiera propia de una institución como la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre tiene su validez fundamentada en las políticas de crédito establecidas a través de su reglamentación, lo que le permite desempeñarse en la captación de ahorros y la otorgación de créditos que en este caso es la referencia de nuestra investigación y alrededor del cual se originan un sinnúmero de sub-actividades como el cobro de capital e intereses, los pagos de dichos cobros a tiempo, el procedimiento para cobros en el caso de mora, etc.

La presente propuesta busca reforzar las políticas existentes y manifestadas en los estatutos de la institución, principalmente aquellas orientadas a la recuperación de cartera vencida que afectan el correcto desempeño de la institución, así como la rentabilidad al final del ejercicio económico.

La investigación contempla en este capítulo la definición de los aportes o propuestas puestas a disposición para la institución cooperativa, iniciando con las directrices estratégicas institucionales que contempla objetivos, misión, visión, valores corporativos que no se encuentran definidos de manera concreta en la cooperativa. En segunda instancia se abordará el aporte primordial que es una serie de políticas, estrategias y procedimientos que deberían aplicarse para un mejor retorno de la cartera vencida, finalmente se establecerá una valoración de la situación actual de la

Cooperativa 27 de noviembre y las proyecciones correspondientes en base a la situación real actual de la institución.

4.2.1.1. Direccionamiento estratégico (Fase I)

Misión

Ser una Institución Financiera del sector cooperativo, con crecimiento sustentable, satisfaciendo las expectativas de nuestros grupos de interés, con responsabilidad social, innovación y reconocida en zonas de influencia.

Visión

Satisfacer las necesidades de nuestros grupos de interés, ofreciendo productos y servicios financieros, eficientes con responsabilidad social, gobierno corporativo y talento humano comprometidos.

Objetivos / Estrategias Institucionales

- ✓ Establecer un proceso estructurado de crédito desde su otorgamiento hasta la recuperación integral de capital e intereses.
- ✓ Determinar las diferentes etapas del crédito, principalmente el retorno de capital e intereses en plazos determinados y plazos vencidos.
- ✓ Mostrar las repercusiones de la carente gestión de recuperación de cartera en la rentabilidad de la empresa.

Valores

Honestidad: Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre con lo establecido dentro de nuestros estatutos y las reglamentaciones de organismos reguladores correspondientes.

Seguridad y Solvencia: Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez financiera y a la palabra comprometida de los directivos.

Integridad: Tanto directivos como empleados poseen un alto grado de formación académica y moral, misma que se reflejara en un excelente comportamiento y desempeño dentro y fuera de la institución.

Solidaridad: Consientes de la realidad social, cultural y económica apoyamos a cada socio y cliente en el mejoramiento de calidad de vida de nuestros socios y clientes.

Compromiso: Actuamos convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra institución y con responsabilidad.

4.2.1.2. Políticas

Políticas Generales

- ✓ Los préstamos se otorgarán a personas naturales o jurídicas para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- ✓ Los créditos podrán ser otorgados a socios de la cooperativa de acuerdo a la capacidad de pago de estos.
- ✓ La colocación de crédito deberá evitar la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.
- ✓ La gestión de cobranza deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente, al menos mediante medios telefónicos o electrónicos, evidenciado de alguna manera la gestión realizada.

Políticas de Crédito

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera define en las “Normas de Regulan la Segmentación de la Cartera de Crédito de las entidades del sistema financiero” los segmentos de crédito que se presentan en la lista posterior. La cooperativa deberá

mantener en el manual solo aquel que la cooperativa otorga, y eliminar aquellos que no aplica.

La cooperativa otorgará los siguientes tipos de crédito:

Crédito Productivo: Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil.

Se incluye en este segmento el crédito directo otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana para la adquisición de exportaciones de bienes y servicios producidos por residentes.

Crédito de Consumo Ordinario: Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.

Crédito de Consumo Prioritario: Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

Crédito de Vivienda de Interés Público: Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial menor o igual a USD 70.000 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.

Crédito Inmobiliario: Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la

adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.

Cartera vencida

CARTERA DE CRÉDITOS		18.472,38
CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO ORD. POR VEN		16.925,98
De 31 a 90 días	200,00	
De 91 a 180 días	1.560,45	
De 181 a 360 días	6.914,81	
De más de 360 días	8.250,72	
CARTERA CONSUMO ORD. QUE NO DEVENGA INT.		1.507,39
De 181 a 360 días	512,79	
De más de 360 días	994,60	
CARTERA CRÉDITOS CONSUMO ORD. VENC		2.189,01
De 91 a 180 días	830,76	
De más de 270 días	1.358,25	
(PROVISION PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)		- 2.150,00
(Cartera de consumo ordinario)	- 2.150,00	

4.2.1.3. Propuesta de políticas de crédito de acorde a la cartera vencida

a) Cartera vencida

- 1) El oficial de cobranza en base al reporte de cartera vencida, debe determinar los riesgos de las cuentas en mora y tomar acciones pertinentes de acuerdo a los parámetros para cartera vencida como se muestra en al siguiente tabla:

Parámetros para cartera vencida

N°	DÍAS DE MORA	RIESGO	COSTO DE NOTIFICACIÓN	PARÁMETRO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	DOCUMENTO EMITIDO
1	De 1 a 30 días de mora.	Moderado	DE 0,50 ctv. Hasta \$4.00 al deudor y 0,85 al garante (el llamadas al deudor y garante).	Se debe hacer llamadas telefónicas o visitas al socio (domicilio o lugar de trabajo) para gestionar la cobranza.	Cada 5 días procurando establecer un compromiso de pago.	Reporte de llamadas y visitas.
2	De 31 a 60 días de mora.	Medio	Garante y deudor \$5,00	Además de la primera opción se debe enviar una carta pre legal al (domicilio o lugar de trabajo) presionando para que el socio efectúe su pago.	Dos o más cartas en el transcurso de los días en mora establecidos.	Carta de notificación
3	Más de 61 días de mora.	Alto	Garante y deudor \$10,00 por notificación.	Si el socio pide un plazo de pago para determinada fecha al jefe de cobranza, se le puede otorgar este plazo mediante un análisis minucioso.	Depende de que el socio cumpla su palabra. Debe estar pendiente todos los días hasta que el socio esté al día.	Carta de notificación pre legal. Si ya cancela los recibos respectivos.
4	Más de 61 días de mora.	Alto	Garante y deudor \$10,00 por notificación.	Si el socio no cumple con el plazo de pago para la fecha solicitada se procede al proceso judicial con el asesor legal.	Todos los días.	Formato de entrega voluntaria de bienes.

2. Si el valor vencido no ha sido cancelado, pese a la insistencia del procedimiento de cobro de cartera vencida y haber enviado la carta de notificación como se muestra la gráfica siguiente, Modelo de carta de notificación

Gráfico 19: Carta de notificación

<p style="text-align: center;">CARTA DE NOTIFICACIÓN</p> <p>(Ciudad), _____ de _____ de 201 _____</p> <p>Señor (a):</p> <p>_____</p> <p>Presente.</p> <p>Estimado acreditado:</p> <p>La presente es para recordarle que Ud., recibió un crédito de nuestra institución por un valor de \$ / US\$ _____ a un plazo de ____ meses. Le recordamos que dicho crédito está atrasado en la _____ cuota con _____ días de mora.</p> <p>Aprovechamos la oportunidad para informarle que la puntualidad en el pago de las cuotas es muy importante para su historial crediticio con nuestra institución y para otros créditos que esperamos otorgarle basados en su historial, lo cual permitirá fortalecer nuestra relación crediticia.</p> <p>Lo esperamos en nuestras oficinas, a más tardar el día _____ para regularizar la situación.</p>

El oficial de cobranza notifica al jefe de crédito y cobranza, para que autorice y solicite al asesor legal la emisión de una carta de notificación pre legal en la gráfica siguiente

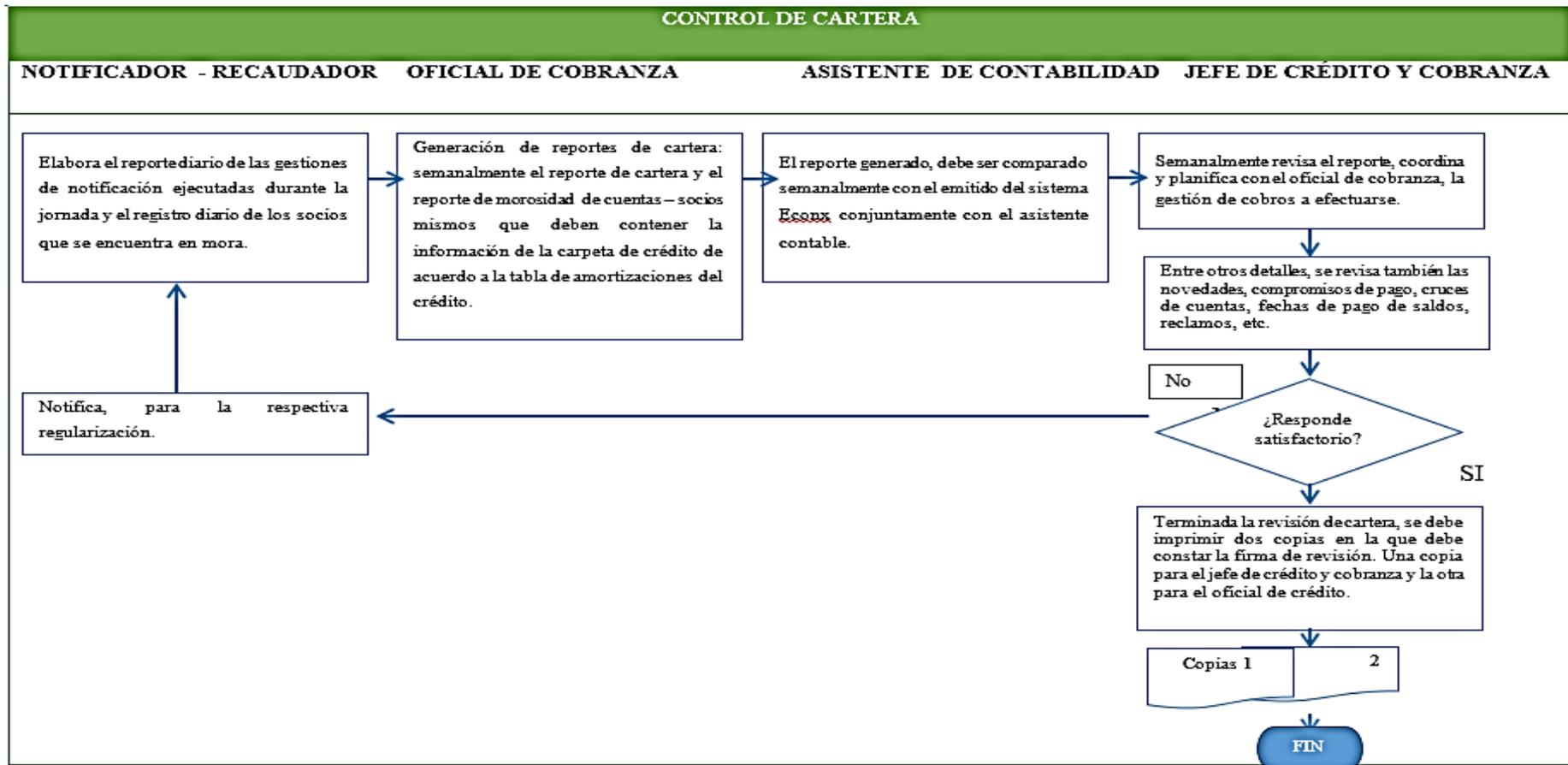
Gráfico 20: Carta de notificación pre legal

<p style="text-align: center;">CARTA DE NOTIFICACIÓN PRE LEGAL</p> <p>(Ciudad), _____ de _____ de 201 _____</p> <p>Señor (a):</p> <p>_____</p> <p>Presente.</p> <p>De nuestra consideración:</p> <p>La presente es para recordarle que Ud., recibió un crédito de nuestra institución por un valor de \$ / US\$ _____ a un plazo de _____ meses. Le informamos que dicho crédito está atrasado en la _____ cuota con _____ días de mora.</p> <p>Por dicho motivo, lo emplazamos a acercarse a nuestras oficinas dentro de 48 horas para solucionar su atraso. En caso contrario le manifestamos que su expediente pasará a nuestro Departamento Jurídico para iniciar la Demanda Judicial y proceder al embargo preventivo de sus bienes.</p> <p>Asimismo, aprovechamos la oportunidad para informarle que al iniciarse la</p>

3. El asesor legal emite la notificación pre legal solicitada y mediante el Notificador-recaudador, hará llegar al socio; deberá ser firmada por el socio y dejar la original y la copia deberá ser archivada en la carpeta de crédito del socio.
4. Si la respuesta del socio es desfavorable, y pide un plazo de pago para determinada fecha al jefe de cobranza, se le puede otorgar este plazo mediante un análisis minucioso. La respuesta del cliente es favorable, con el respectivo pago, se continúa la respectiva regularización del cobro.

5. Si la respuesta del socio nuevamente no es favorable el asesor legal procede al embargo de bienes del socio, mediante un modelo de entrega voluntaria de bienes.
6. Finalmente se continúa con la conexión  de la etapa de gestión de cobranza.

1: Flujo grama de procesos control de cartera

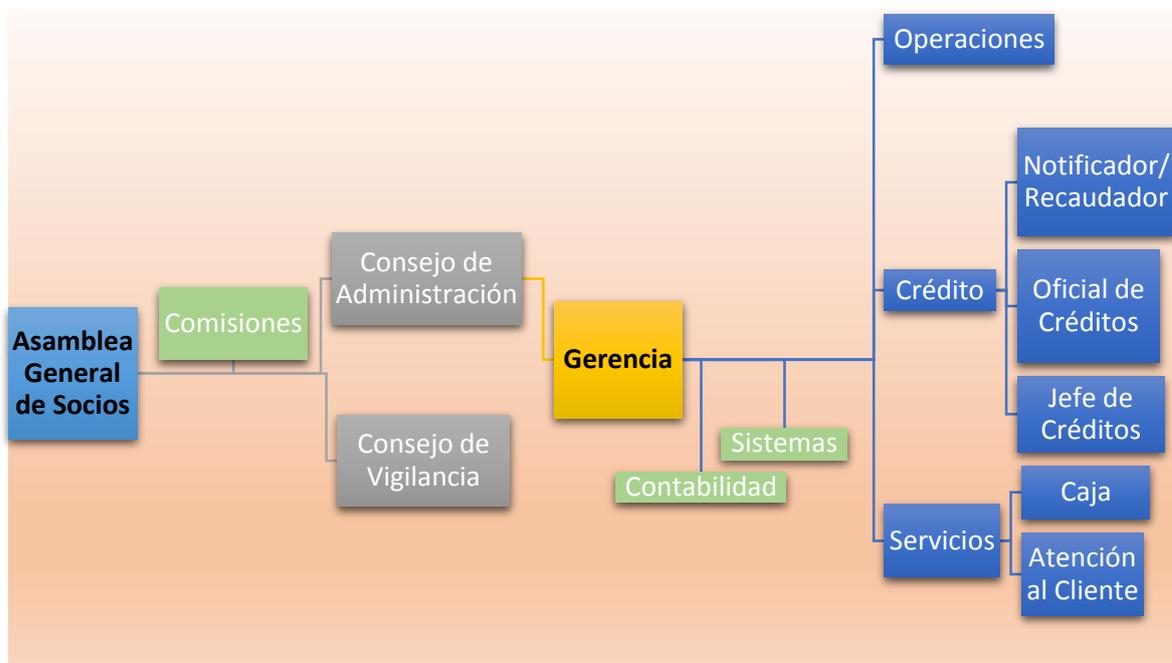


Microcrédito: Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional. (Junta Monetaria Financiera, 2016)

4.2.1.4. Estructura organizacional

Actualmente la Cooperativa no cuenta con el levantamiento o diseño de la estructura organizacional, por lo tanto, un aporte de la investigación radica en el diseño de un orgánico estructural de manera horizontal, considerando los estatutos, departamentos, personas y actividades encontrados durante el levantamiento de la información en la institución.

Gráfico 21 Organigrama Estructural Cooperativa 27 de Noviembre



4.2.1.5. Información financiera de la Cooperativa 27 de Noviembre.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE

BALANCE GENERAL

Al 31/12/2014

Descripción de cuenta	Subtotal	Total
A C T I V O :		26.451,60
CORRIENTE		26.049,13
DISPONIBLE		1.987,44
CAJA		1.094,79
Caja General	1.094,79	
BANCOS		892,65
Banco General Rumiñahui	892,65	
CARTERA POR VENCER		24.061,69
CRÉDITOS SOBRE FIRMAS		24.711,69
Créditos Sobre Firmas Vigentes	24.434,71	
Créditos Sobre Firmas Vencidos	276,98	
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES		- 650,00
(-) Provisión Cuentas Incobrables	- 650,00	
NO CORRIENTE		363,19
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		1.043,11
MUEBLES Y ENSERES		110,00
Archivador de Madera	110,00	
EQUIPO DE COMPUTO		933,11
Computador Portátil mara DELL	696,43	
Impresora Láser ML-1610	9,00	
Impresora Matricial Epson LX-300+	227,68	
DEPRECIACION ACUMULADA		- 679,92
MUEBLES Y ENSERES		- 70,00
(-) Muebles y Enseres	- 70,00	
EQUIPO DE COMPUTO		- 609,92
(-) Equipo de Computo	- 609,92	
OTROS ACTIVOS		39,28
PAGOS ANTICIPADOS		39,28

IMPUESTOS PAGADOS			39,28
Anticipo Impuesto Renta 2014	39,28		
TOTAL ACTIVO:			26.451,60
P A S I V O :			21.225,20
CORRIENTE			21.225,20
AHORRO COOPERATIVO			21.123,97
Ahorro a la Vista	21.123,97		
IMPUESTOS POR PAGAR			30,53
Retenciones por pagar	30,53		
OTROS PASIVOS			70,70
Fondo asistencia social	58,80		
Contribución SEPS 0,45 x mil	11,90		
TOTAL PASIVO:			21.225,20
PATRIMONIO :			5.226,40
CAPITAL			3.850,51
CAPITAL SOCIAL			3.850,51
Certificados de Aportación	3.850,51		
RESERVAS			1.276,99
RESERVA LEGAL			376,10
Fondo Irrepartible	376,10		
RESERVA FACULTATIVA			900,89
Fondo Mobiliario	492,97		
Fondo Equipamiento	407,92		
RESULTADOS			98,90
EXCEDENTES			98,90
Utilidad o Pérdida -- Utilidad	98,90		
TOTAL PATRIMONIO:			5.226,40

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE
BALANCE GENERAL
Al 31/12/2015

Descripción de cuenta	Subtotal	Total
A C T I V O :		
CORRIENTE		24.905,03
DISPONIBLE		2.483,99
CAJA		100,17
Caja General	100,17	
BANCOS		2.383,82
Banco General Rumiñahui S.A.	2.383,82	
CARTERA POR VENCER		22.421,04
CREDITOS SOBRE FIRMAS		23.321,04
Créditos Sobre Firmas Vigentes	16.214,73	
Créditos Sobre Firmas Vencidos	7.106,31	
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-	900,00
(-) Provisión Cuentas Incobrables	- 900,00	
NO CORRIENTE		48,23
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		1.043,11
MUEBLES Y ENSERES		110,00
Archivador de Madera	110,00	
EQUIPO DE COMPUTO	-	933,11
Computadora Portátil marca DELL	696,43	
Impresora Láser ML-1610	9,00	
Impresora Matricial Epson LX-300+	227,68	
DEPRECIACION ACUMULADA		- 994,88
MUEBLES Y ENSERES		- 80,00
(-) Muebles y Enseres	- 80,00	
EQUIPO DE COMPUTO	-	914,88
(-) Equipo de Computo	- 914,88	
OTROS ACTIVOS		46,00
PAGOS ANTICIPADOS		46,00
IMPUESTOS PAGADOS		46,00
Anticipo Impuesto Renta 2015	46,00	

TOTAL ACTIVO:		24.999,26
P A S I V O :		
CORRIENTE		19.688,96
AHORRO COOPERATIVO		19.594,63
Ahorro a la Vista	19.594,63	
IMPUESTOS POR PAGAR		23,74
Retenciones por pagar	11,95	
Impuesto Renta Anual	11,79	
OTROS PASIVOS		70,59
Fondo Asistencia Social	58,80	
Contribución SEPS. 1%	0,42	
Contribución SEPS 0,45 x mil	11,37	
TOTAL PASIVO:		19.688,96
PATRIMONIO:		
CAPITAL		3.911,92
CAPITAL SOCIAL		3.911,92
Certificados de Aportación	3.911,92	
RESERVAS		1.368,36
RESERVA LEGAL		423,63
Fondo Irrepartible	423,63	
RESERVA FACULTATIVA		944,73
Fondo Mobiliario	492,97	
Fondo Equipamiento	451,76	
RESULTADOS		30,02
EXCEDENTES		30,02
Utilidad o Pérdida -- Utilidad	30,02	
TOTAL PATRIMONIO:		5.310,30

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE NOVIEMBRE
BALANCE GENERAL
Al 31/12/2016

Descripción de cuenta	Subtotal	Total
ACTIVO:		27.068,97
FONDOS DISPONIBLES		8.300,67
CAJA		1.562,76
Efectivo	1.562,76	
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		6.737,91
Banco General Rumiñahui	6.737,91	
CARTERA DE CRÉDITOS		18.472,38
CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO ORD. POR VEN		16.925,98
De 31 a 90 días	200,00	
De 91 a 180 días	1.560,45	
De 181 a 360 días	6.914,81	
De más de 360 días	8.250,72	
CARTERA CONSUMO ORD. QUE NO DEVENGA INT.		1.507,39
De 181 a 360 días	512,79	
De más de 360 días	994,60	
CARTERA CRÉDITOS CONSUMO ORD. VENC		2.189,01
De 91 a 180 días	830,76	
De más de 270 días	1.358,25	
(PROVISION PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)		- 2.150,00
(Cartera de consumo ordinario)	- 2.150,00	
CUENTAS POR COBRAR		119,69
INTERESES POR COBRAR		119,69
Cartera de crédito ordinario	119,69	
PROPIEDADES Y EQUIPO		48,23
Muebles, enseres y equipo de oficina	110,00	
Equipos de Computación	933,11	
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)		- 994,88
(Muebles y enseres y equipos de oficina)	- 80,00	
(Equipos de computación)	- 914,88	
OTROS ACTIVOS		128,00

GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS		128,00
Anticipos a terceros	128,00	
		27.068,97
PASIVO:		20.681,02
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		20.451,10
DEPOSITOS A LA VISTA		20.451,10
Depósito de ahorro	20.451,10	
CUENTAS POR PAGAR		229,92
RETENCIONES FICALES		122,24
Retenciones por pagar	122,24	
CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS		107,68
Impuesto a la Renta	107,68	
		20.681,02
PATRIMONIO:		6.387,95
CAPITAL SOCIAL		3.881,64
Aportes de socios	3.881,64	
RESERVAS		2.124,53
Generales	944,73	
Fondo Irrepartible de Reserva Legal	1.179,80	
RESUTADOS		381,78
Utilidad o excedente del ejercicio	381,78	
Utilidad		6.387,95

4.2.3. Estructura del Plan de Acción

FASE	TITULO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Fase I Planificación y Diagnostico	Objetivos Estratégicos	Determinar objetivos que direccionen el correcto funcionamiento de la Cooperativa 27 de Noviembre. Plantear Misión, visión y valores institucionales que generen identidad empresarial	Definición de objetivos, misión, visión y valores institucionales. Análisis del contexto de la cooperativa. Diseño de organigrama estructural
Fase II Ejecución	Plan Estratégico	Definir las estrategias, procesos y flujos a llevar a cabo para cumplir con lo estipulado en la fase I de objetivos estratégicos	Determinación de estrategias, planteamiento de matriz FODA, planteamiento de método de evaluación.
Fase III Control	Puntos Críticos	Identificar las falencias y puntos bajos dentro del funcionamiento de la empresa para aplicar correctivos a través de acciones específicas.	Generación de flujogramas de proceso de cobranzas y recuperación de cartera vencida. Planteamiento de actividades que solucionen puntos críticos. Elaboración de hoja de hallazgos
Fase IV Evaluación	Indicadores Financieros	Analizar y comparar balances y estados financieros de los últimos 3 años a fin de conocer la incidencia real de la falta de políticas de cobranza de cartera vencida, así como evaluar los procesos de crédito y cobranza.	Aplicación de indicadores financieros y diseño de tabla con resultados.

4.2.4. Desarrollo del Plan de Acción

4.2.4.1. Planificación y Diagnóstico Objetivo de la propuesta (Fase I)

✓ Objetivo General

Diseñar un Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida para disminuir el Índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, año 2016.

✓ Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación económica y financiera actual de la Cooperativa 27 de Noviembre.
- Realizar un análisis integral de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.
- Diseñar un Plan de acción de recuperación de cartera vencida y mejora en el índice de morosidad el mismo que nos permita plantear estrategias para disminuir el índice de morosidad de la Cooperativa 27 de Noviembre.
- Realizar un pronóstico y calcular indicadores aplicando la propuesta.

4.2.4.2. Plan Estratégico (Fase II)

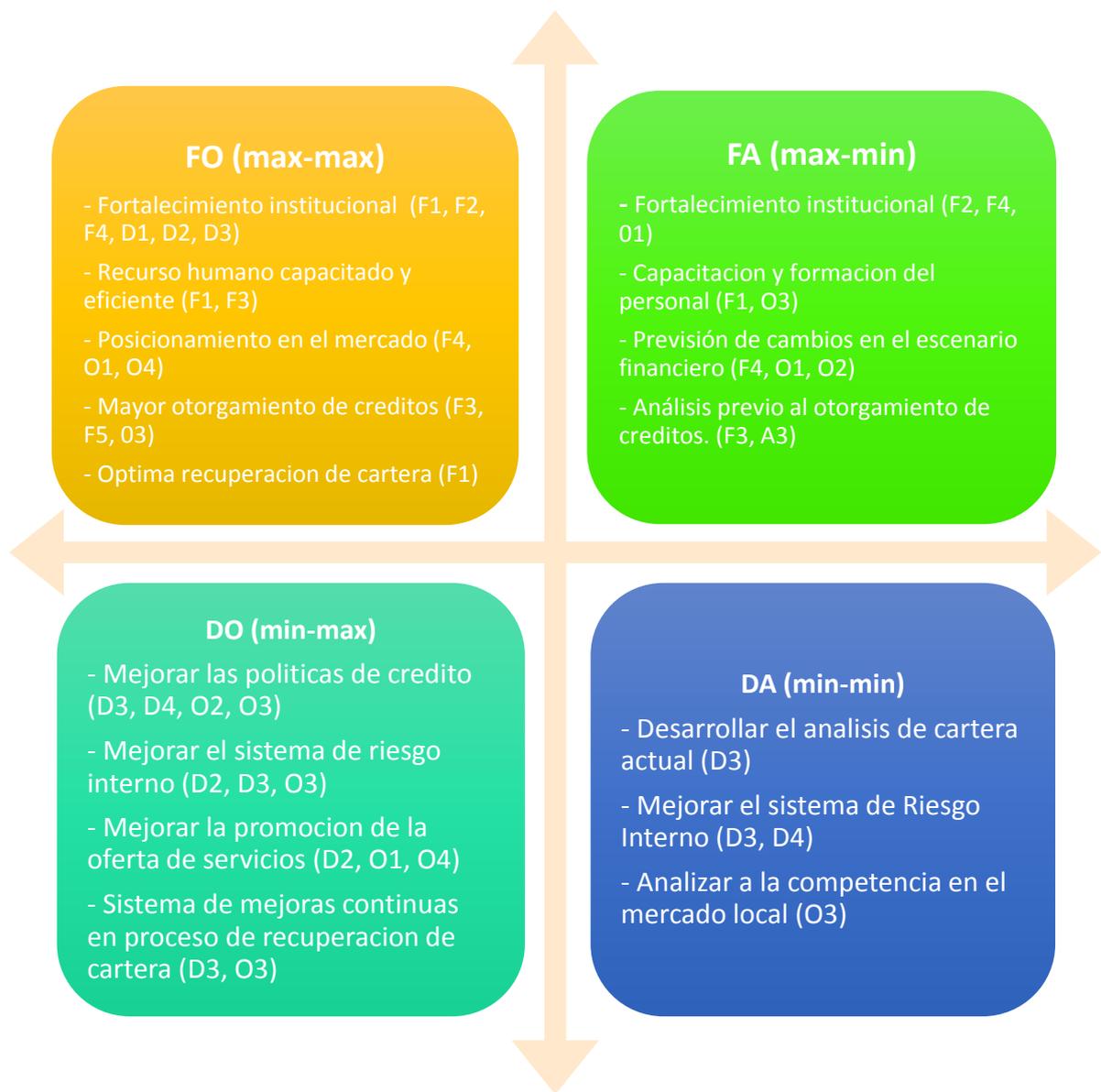
✓ Planteamiento Matriz FODA Institucional

El diseño de la matriz FODA de la institución nos permitirá conocer la situación actual de la empresa y tener un punto de referencia y partida hacia el planteamiento de estrategias mediante el cruce y valoración de cada ítem establecido.



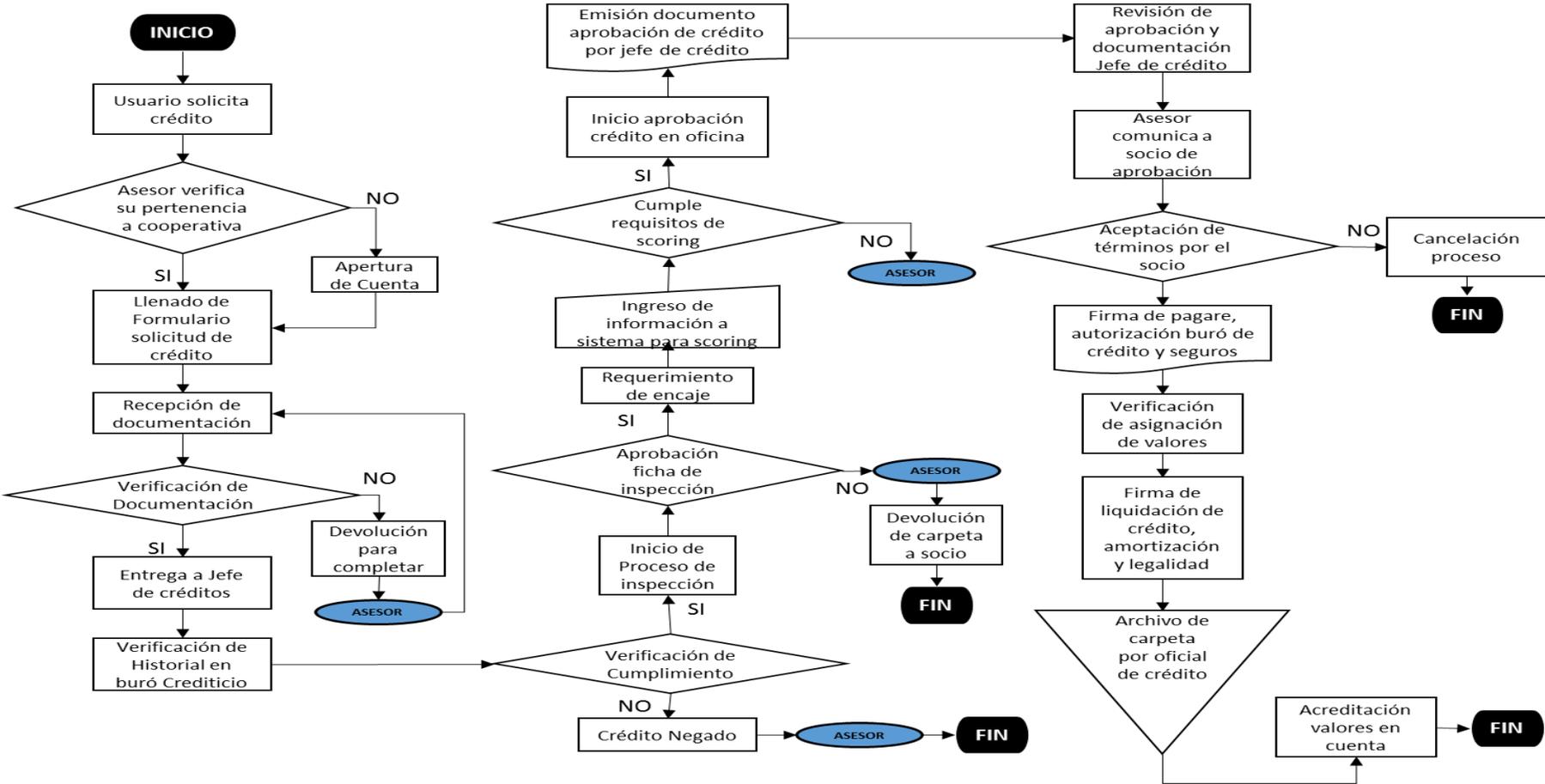
✓ **Definición de Estrategias**

A partir del diseño de la matriz FODA se efectúa un cruce de variables y se relacionan con las estrategias a implementar, de este modo se puede tener idea del direccionamiento estratégico que a través de esta investigación se recomienda.

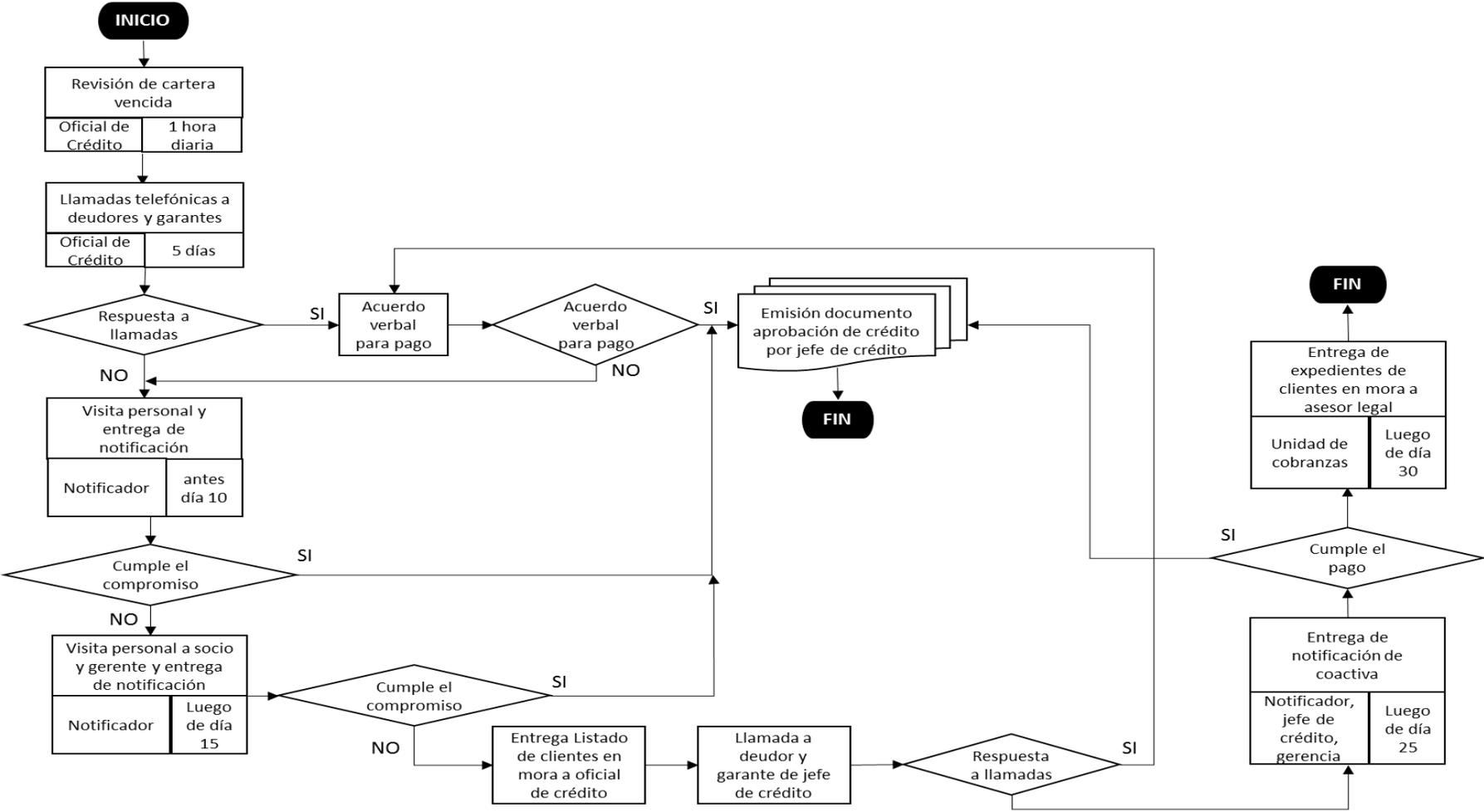


4.2.4.3.Puntos Críticos (Fase III)

✓ Diseño de Flujograma Otorgamiento de Crédito



Diseño de Flujograma Cobranza de Préstamo



✓ **Análisis de puntos críticos dentro del Reglamento Interno de la Cooperativa**
27 de Noviembre

Puntos Críticos del Reglamento Interno	
Art. 4: Son objetivos de la cooperativa c) Otorgar préstamos a sus asociados, para satisfacer sus requerimientos, de acuerdo a los reglamentos internos que se dictaren;	El único objetivo que se relaciona con el crédito dentro de los objetivos corresponde al literal c del artículo 4, consideramos necesario estipular como objetivo adicional el manejo adecuado de la recuperación de valores otorgados a través de créditos.
Art. 22: Son organismos de la cooperativa e) Las Comisiones Especiales	Dentro de las comisiones especiales el artículo 22 estipula las comisiones especiales, y como una de ellas la comisión de crédito, consideramos que por su importancia debería establecer como una comisión principal y no dentro de este subgrupo.
Art. 36: El consejo de Vigilancia es el Organismo fiscalizador y controlador de las actividades administrativas, financieras, económicas, contables y de servicio de la Cooperativa.	Se establecen obligaciones muy generales, es necesario que exista una determinación específica que vincule al consejo de vigilancia con el control y supervisión de la recuperación de cartera vencida.
Art. 41: Son deberes y derechos del Gerente:	En cuanto a los deberes del gerente tampoco se especifica su obligación con respecto a garantizar la recuperación de cartera vencida a través de los procesos necesarios.
Art. 43: La Cooperativa podrá designar las siguientes comisiones especiales permanentes: <ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Crédito 	Se establece como comisión especial a la de crédito, sin embargo, es vital que se le dé mayor importancia a esta comisión y no se la encasille dentro de un subgrupo como el de comisiones especiales,
De la comisión de crédito Art. 44: La comisión de Crédito estará constituida por tres miembros designados por la Asamblea General Art. 45: La comisión de Crédito decidirá lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios Art. 47: La comisión de crédito determinará en cada caso si el solicitante está obligado a presentar garantías y la naturaleza de las mismas	El reglamento estipula cuatro artículos para el funcionamiento de la comisión de crédito, a pesar de aquello no se establece una función directa dentro de estos cuatro artículos la función de establecer o manejar de manera especial la recuperación de cartera vencida.

✓ **Proceso de recuperación de cartera vencida**

El propósito de la investigación es fortalecer, mejorar y estandarizar los procesos y procedimientos en la recuperación de créditos que han sobrepasado el plazo de pago, esto implicara mayor operatividad para el área de crédito y cobranzas, por tal motivo se ha elaborado la presente propuesta para contribuir en la gestión del negocio de crédito.

Los parámetros de política de recuperación establecen límites y restricciones que tienen como objetivo fundamental guiar a los funcionarios inmersos en el proceso de otorgamiento de crédito, en la adecuada evaluación de los sujetos de crédito, la diversificación, la desconcentración y la recuperación de créditos.



Los elementos establecidos en el grafico anterior forman parte del proceso completo de recuperación de cartera, a partir de dichos elementos funcionaran las políticas de crédito recomendadas con el fin de concluir con éxito la hipótesis de esta investigación.

✓ **Políticas de Crédito y Cobranza planteadas.**

El planteamiento de políticas se establece con el propósito de que el personal directa e indirectamente relacionado con el área de crédito de la institución cuente con parámetros, normas y estrategias uniformes en el campo administrativo, de gestión de recuperación de cartera vencida, así como en la evaluación, aprobación, liquidación, y cobranza. Así también se puede considerar que estas políticas sean herramientas que guíen sus funciones diarias.

La asamblea general es la autoridad máxima de la institución, además es el ente encargado de aprobar el reglamento, estatutos y funciones internas, por tanto, son quienes podrán acoger las recomendaciones que hemos venido estipulando en esta investigación y que a continuación se manifiestan de manera expresa en las políticas recomendadas para la recuperación de cartera vencida.

Las sugerencias que a continuación presentamos guardan relación con lo estipulado por los organismos de control que regulan el funcionamiento de los entes cooperativistas como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Superintendencia de Bancos y Seguros.

✓ **Análisis de cuentas generadas en base a cartera vencida**

Para determinar las cuentas que se relacionan directamente con la cartera vencida recurrimos a los estados de situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, se pudo determinar que a través de las cuentas:

- a) Cartera por vencer
- b) Créditos sobre firmas
 - ✓ Sobre firmas vigentes
 - ✓ Sobre firmas vencidas
- c) Provisión de cuentas incobrables

CUENTAS	PERIODOS					
	2013		2014		2015	
CARTERA POR VENCER		20.277,51		24.061,69		22.421,04
CRÉDITOS SOBRE FIRMAS		20.727,51		24.711,69		23.321,04
Créditos Sobre Firmas Vigentes	20.450,53		24.434,71		16.214,73	
Créditos Sobre Firmas Vencidos	276,98		276,98		7.106,31	
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES		(450,00)		(650,00)		(900,00)
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(450,00)		(650,00)		(900,00)	

En la tabla anterior se puede visualizar las cifras referentes a las cuentas que se desarrollan entorno a cartera vencida, para el análisis a continuación se han tomado en cuenta los últimos tres años con ejercicios cerrados.

El análisis horizontal nos permitirá conocer la situación de evolución de cartera vencida entre año y año.

Comparación cuentas Cartera Vencida 2013 - 2014

CUENTAS	PERIODOS				
	2013		2014		VARIACION (%)
CARTERA POR VENCER		20.277,51		24.061,69	18,66
CRÉDITOS SOBRE FIRMAS		20.727,51		24.711,69	19,22
Créditos Sobre Firmas Vigentes	20.450,53		24.434,71		19,48
Créditos Sobre Firmas Vencidos	276,98		276,98		-
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES		(450,00)		(650,00)	44,44
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(450,00)		(650,00)		

Comparación cuentas Cartera Vencida 2014 - 2015

Cuentas	PERIODOS				Variación (%)
	2014		2015		
Cartera por vencer		24.061,69		22.421,04	(6,82)
Créditos sobre firmas		24.711,69		23.321,04	(5,63)
Créditos sobre firmas vigentes	24.434,71		16.214,73		(33,64)
Créditos sobre firmas vencidos	276,98		7.106,31		2.465,64
Provisión cuentas incobrables		(650,00)		(900,00)	38,46
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(650,00)		(900,00)		(6,82)

Comparación cuentas Cartera Vencida 2015 - 2016

Cuentas	PERIODOS				Variación (%)
	2015		2016		
Cartera por vencer		22.421,04		18.706,59	(1,20)
Créditos sobre firmas		23.321,04		19.198,34	(1,21)
Créditos sobre firmas vigentes	16.214,73		18.706,59		0,87
Créditos sobre firmas vencidos	7.106,31		1.405,84		(5,05)
Provisión cuentas incobrables		-900		1850	-0,49
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-900		1850		

Cartera de crédito en riesgo

Relación Cartera de Créditos / Activos Totales

Detalle	Valores	Porcentaje
Cartera de créditos	24.711,69	93,64%
Total Activo	26.451,60	100%

Al 31 de diciembre del 2014 la cartera bruta o cartera total se ubicó en los USD 24711,69, la que significa un 93,64% de la composición del total de los activos que son USD 26.451,60, tal como se representa en la siguiente gráfica:

Cartera de Crédito en Riesgo

Cartera de Crédito en Riesgo	Monto en USD	Porcentaje
Cartera de Crédito Vencida	272,98	1,12
Total Cartera de Crédito en Riesgo	272,98	1,12
Cartera de Crédito Total	24.711,69	100%

En lo que corresponde al indicador Cartera en Riesgo Bruta/Cartera Total, éste se ubicó al 31 de Diciembre del 2014 es el 1,12%, lo que indica que es un porcentaje bajo de Cartera en Riesgo ya que la cooperativa no llevaba una adecuada contabilidad.

Relación Cartera de Créditos / Activos Totales

Detalle	Valores	Porcentaje
Cartera de créditos	23.321,04	94,64%
Total Activo	24.905,03	100%

Al 31 de diciembre del 2015 la cartera bruta o cartera total se ubicó en los USD23.321, 04, la que significa un 94,64% de la composición del total de los activos que son USD 27.068,97, tal como se representa en la siguiente gráfica:

Cartera de Crédito en Riesgo

Cartera de Crédito en Riesgo	Monto en USD	Porcentaje
Cartera de Crédito Vencida	7.106,31	30,47
Total Cartera de Crédito en Riesgo	7.106,31	30,47
Cartera de Crédito Total	23.321,04	100%

En lo que corresponde al indicador Cartera en Riesgo Bruta/Cartera Total, éste se ubicó al 31 de Diciembre del 2015 es el 30,47%, lo que indica que es un porcentaje notable de Cartera en Riesgo.

Relación Cartera de Créditos / Activos Totales

Detalle	Valores	Porcentaje
Cartera de créditos	18.472,38	68,24%
Total Activo	27.068,97	100%

Al 31 de diciembre del 2015 la cartera bruta o cartera total se ubicó en los USD 18.472,38, la que significa un 68,24% de la composición del total de los activos que son USD 27.068,97, tal como se representa en la siguiente gráfica:

Cartera de Crédito en Riesgo

Cartera de Crédito en Riesgo	Monto en USD	Porcentaje
Cartera de Crédito que no devenga interés	1.507,39	8,16
Cartera de Crédito Vencida	2.189,01	11,85
Total Cartera de Crédito en Riesgo	3696,4	20,01
Cartera de Crédito Total	18.472,38	100,00

En lo que corresponde al indicador Cartera en Riesgo Bruta/Cartera Total, éste se ubicó al 31 de Diciembre del 2016 en el 20,01%, lo que indica que es un porcentaje notable de Cartera en Riesgo.

✓ Análisis a través de Indicadores Financieros

Los ratios financieros, también conocidos como indicadores o coeficientes financieros, constituyen una de las principales herramientas de análisis de la situación patrimonial, de este modo lo que permitir es definir la gestión de la cooperativa de acuerdo a los bancos

del 2016. El uso adecuado de estos ratios nos permitirá tomar decisiones importantes para el futuro de la compañía, al final se podrá establecer la capacidad de mejorar la gestión para aumentar su nivel de ingresos.

Índices de Rentabilidad.

Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realiza. Esto permite saber qué nivel de rédito obtiene sobre lo invertido y considerado como activo, o sobre el patrimonio.

Rentabilidad sobre el Patrimonio.

Tabla 28 Rentabilidad sobre el Patrimonio

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$(381,78 / 6387,95) * 100$	5,98%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis

La rentabilidad sobre el Patrimonio presenta el 5,98%, porcentaje un tanto aceptable tomando en cuenta que este índice mientras más alto es mejor para la cooperativa.

Rentabilidad sobre el Activo

Tabla 29: Rentabilidad sobre el Activo

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Rentabilidad sobre el Activo	$(381,78 / 27.068,97) * 100$	1,41%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis

La rentabilidad sobre los activos que presenta la cooperativa es del 1,41%, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, considerando que la institución financiera cumple con este podemos decir que es favorable para la entidad ya que tiene un 0.41% superior

- **Índices de Liquidez**

Estos índices nos permitirán determinar la capacidad de la cooperativa de convertir sus activos en efectivo o de obtener recursos económicos para satisfacer sus obligaciones contraídas con terceros, mientras que estos índices sean positivos mayor será la solvencia de la empresa en el corto plazo.

Liquidez Ampliada

Tabla 30: Liquidez ampliada

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Liquidez Ampliada	$(8.300,67 + 6.737,91) / 20451,10$	73,53%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis

El índice de liquidez ampliada que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 DE NOVIEMBRE, es del 73,53%, siendo el ideal superior al 50%, por lo que es muy aceptable para la institución financiera, lo que implica que la cooperativa es capaz de responder al dinero depositado por sus socios en concepto de ahorros, estos fondos se encuentran ubicados por ejemplo en otras instituciones financieras, lo que brinda mayor fiabilidad y confianza.

Liquidez estructural

Tabla 31: Liquidez estructural

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Liquidez estructural	$8.300,67 / (20.451,10 + 0,00 + 459,84 + 0,00)$	39,70%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis

El índice de liquidez estructural que presenta la institución financiera es del 39,70%, siendo el comparable un porcentaje igual o superior al 14%, por lo que se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 7 DE NOVIEMBRE., mantiene una liquidez por encima de lo recomendable y a la vez considerando que mientras mayor sea este porcentaje, la institución podrá cubrir inmediatamente con sus obligaciones.

- **Índices de Riesgo Crediticio**

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

Tabla 32: Riesgo crediticio (Cartera en mora)

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Riesgo Crediticio	2189,01/ 18472,38	11,85%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis

El índice de cartera en mora que presenta la Cooperativa al 31 de diciembre de 2016 es del 11.85% tomando en consideración que lo ideal es tener una cartera en mora igual o inferior al 1%, el porcentaje alcanzado está fuera de los límites comparables

Tabla 33: Riesgo crediticio (Morosidad ampliada)

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado del Indicador
Riesgo Crediticio (morosidad vencida)	$(2189,01+1507,39)/18472,38$	20,01%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Análisis

El índice de morosidad ampliada mide la verdadera morosidad de la cooperativa, en razón de que se presenta en un sentido más amplio; es decir, a más de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, sustentada en el hecho de que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo. Este índice de morosidad es del 20.01%, siendo superior al índice comparable dispuesto y permitido por la SEPS para cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 5 que es el total de la cartera 18.45% en la sumatoria de todos los créditos desglosados que pueden otorgar las cooperativas en general en vista que la cooperativa 27 de Noviembre solo otorga créditos de consumo lo permitido es el 6.13% con esta referencia podemos verificar que la cooperativa tiene un excedente 13.88%.

Estrategias y técnicas de cobranzas de Morosidad

	ACTIVIDADES	Estrategias y técnicas
<ul style="list-style-type: none"> 1. Definir técnicas y tácticas proactivas para enfrentar la morosidad antes que inicie 	<ul style="list-style-type: none"> Información / Atención al Cliente Crédito Seguimiento del Crédito Cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> Esta estrategia señala la cobranza como parte fundamental en el proceso de un crédito, sin embargo ésta es interpretada como parte post al proceso del crédito, cuando lo más apropiado debería ser como se va a recuperar el dinero que se va a prestar, mucho mejor en el momento anterior a la colocación.
<ul style="list-style-type: none"> 2. Impulsar el rendimiento del personal de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar al personal que labora en la institución, si bien cada uno tiene un rol importante dentro de la empresa, pero cuando se hayan definido metas y éstas se hayan cumplido a cabalidad, una motivación brindada por parte de los directivos a los trabajadores implica que seguirán trabajando 	<ul style="list-style-type: none"> Información: Técnicas de trato al cliente. Personal de Crédito <ul style="list-style-type: none"> Negociación Proceso de otorgamiento de créditos Riesgo Crediticio Personal de Cobranzas <ul style="list-style-type: none"> Técnicas modernas de Cobranza

	<p>adecuadamente en el logro de los objetivos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de la institución de acuerdo a su área de responsabilidad.- Si se trata de mitigar o reducir la morosidad de la institución financiera, la capacitación estaría enfocada en la siguiente temática: 	
<ul style="list-style-type: none"> • 3. Asegurar la calidad de la información proveída por los clientes 	<p>Verificación de la información mediante llamadas telefónicas Actualización periódica de las direcciones domiciliarias de los clientes. Empleo de herramientas informáticas que registren toda la información de los clientes plasmada en una base de datos que se pueda monitorear constantemente. Generación de reportes de clientes morosos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia pretende ir más allá de recibir documentos y asumir que ellos contienen información verídica, se refiere a la verificación de la información que proporcionan los clientes al momento de solicitar un crédito como una manera de mitigar el riesgo que trae consigo toda operación de crédito.

Fuente: Estatutos de la cooperativa 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Tabla 34 Análisis de Políticas de Crédito

POLÍTICA ACTUAL	POLÍTICA PROPUESTA
1. Todo sujeto de crédito podrá acceder hasta 4 operaciones crediticias en la línea de consumo y hasta 3 operaciones crediticias en las demás líneas de crédito en conjunto con todas las oficinas operativas de la Cooperativa.	Todo sujeto de crédito podrá acceder hasta 2 operaciones crediticias en la línea de Microcréditos y hasta 1 operación crediticia en las demás líneas de crédito en conjunto con todas las oficinas operativas de la Cooperativa.
2. Se concederán operaciones crediticias a clientes que no son socios de la cooperativa, y a socios menores de 23 años de edad que presenten capacidad de pago.	No se concederán operaciones crediticias a clientes que no son socios de la cooperativa, ni a socios menores de 23 años de edad, a excepción de los casos que presenten capacidad de pago los cuales serán tratados por el nivel de aprobación correspondiente.
3. Personas Naturales o jurídicas que mantienen o hubieren mantenido créditos castigados en los anteriores 6 meses a la fecha de solicitar el crédito en la Cooperativa o En cualquier otra entidad del Sistema financiero, sea como deudor principal, deudor solidario o codeudor.	No son sujetas de crédito personas naturales o jurídicas que mantuvieron o hubieren mantenido créditos castigados en los anteriores 12 meses a la fecha de la solicitud de crédito en la Cooperativa o en cualquier entidad del Sistema Financiero, sea como deudor principal, deudor solidario o codeudor
4. Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que presenten alguna actividad económica.	Las solicitudes de personas naturales o jurídicas que presenten alguna actividad económica y no demuestren capacidad y voluntad de pago.
5. Que sus actividades empresariales deban contar con estabilidad localizadas dentro del área de influencia de las oficinas operativas de la cooperativa, o zonas declaradas como de interés de operaciones para la institución,	Que ejerzan sus actividades empresariales en un lugar fijo y/o contar con estabilidad domiciliaria de al menos 12 meses, localizadas dentro del área de influencia de las oficinas operativas de la cooperativa, o zonas declaradas como de interés de operaciones para la institución.
6. Que este bien administrado el negocio.	Que la administración y operación del negocio esté a cargo del solicitante o su cónyuge.
7. Que la empresa, microempresa o negocio tenga como mínimo 3 meses de operación. (personas naturales y jurídicas) Se concederá créditos por montos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los socios y con la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades, del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la rentabilidad institucional.	Que la empresa, microempresa o negocio tenga como mínimo 12 meses de operación. (personas naturales y jurídicas) Se concederá créditos por montos suficientes, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los solicitantes siempre y cuando se haya realizado un análisis exhaustivo de capacidad de pago, voluntad de pago, de la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades, del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la rentabilidad institucional

Fuente: Estatutos de la cooperativa 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Tabla 35 Políticas de Cobranza Propuestas

POLITICA ACTUAL	POLITICA PROPUESTA	RAZON
El departamento de crédito son los encargados establecer los mecanismos internos y externos para asegurar la cobranza	La Gerencia General será la encargada de implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de la Cartera en la Cooperativa	La máxima autoridad es la responsable de tomar las mejores decisiones, el departamento de crédito solo cumple con las disposiciones
La instancia legal para el cobro de las obligaciones se realizará mediante la contratación de un abogado.	El proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora generadas por la concesión de cualquier tipo de Crédito, se efectuará a través de la contratación de un Abogado Externo.	Se generaliza la gestión en todas las líneas de crédito mediante un abogado externo
El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida de la institución, iniciara a partir del día 160 de vencimiento del crédito	El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que maneje la Institución, iniciará a partir del día 101 de vencimiento del crédito	No se puede dejar pasar mucho tiempo ya que la recuperación tiene un proceso y se debe cumplir con los parámetros establecidos
Los efectos de recuperación de la cartera vencida en cuanto a la gestión a realizar en cualquiera de sus etapas, se procederá a cobrar los créditos más vencidos entre los tipos de crédito que maneja la Cooperativa.	A efectos de recuperación de la cartera vencida en cuanto a la gestión a realizar en cualquiera de sus etapas, no habrá diferenciación entre los tipos de crédito que maneja la Cooperativa.	Si se requiere del cobro inmediatamente se aplicará el cobro en ese momento sin considerar en la etapa que se encuentra
A más de los reportes que genera el sistema de Módulo de Cobranzas, los responsables deberán monitorearlas. Además, el Departamento de Crédito enviara informes para verificar el monitoreo realizado a los directivos de la Cooperativa	A más de los reportes que genera el sistema de Módulo de Cobranzas, los responsables deberán obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la Cartera en la Cooperativa, monitorearlas y efectuar informes para la toma de decisiones. Además, el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá definir sus Indicadores de Gestión relacionados con la Cartera	Se debe socializar las gestiones de manera organizada y clara, y en tiempos establecidos

	por Vencer y Vencida, y efectuar el monitoreo periódico sobre su evolución.	
Será competencia del Gerente General la autorización, previo análisis, para la reestructuración y refinanciación de un crédito	Será competencia del Comité de Cobranzas la autorización, previo análisis, para la reestructuración y refinanciación de un crédito	Este tipo de casos necesitan mayor análisis ya que si se está con una instancia legal lo más práctico será continuar con el proceso vigente y la reestructuración será en casos viables
A efectos de la cobranza de la deuda en caso de Morosidad, se aplicará al deudor los gastos por recuperación que correspondan	A efectos de la liquidación de la deuda en caso de Cartera Morosa, se aplicará al deudor los gastos por recuperación que correspondan	Los costos operativos que genera la institución al momento de realizar el cobro, afecta a las provisiones y se debe recuperar ese dinero con el proceso de cobro de los créditos vencidos
Toda Reestructuración o Refinanciación que solicite el socio, será aprobada por el Gerente General	Todo trámite de Reestructuración o Refinanciación deberá efectuarse a partir de la solicitud interpuesta por el cliente y será aprobada previo análisis tan sólo por el Comité de Cobranzas.	Este trámite solo se aplicará en el caso de que el socio solicite la reestructura del crédito, y será aprobada solo por el departamento de cobranzas

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

Tabla 36 Matriz Plantilla de Crédito actual y Plantilla Propuesta

INDICADOR A MEDIR	PLANILLA ANTERIOR	PLANILLA NUEVA	Razón
Datos personales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombres ➤ Dirección ➤ Fecha ➤ Integrantes de la familia ➤ Giro del negocio ➤ Tipo de Vivienda ➤ Actividad del socio 	Se mantienen los mismos parámetros	
Datos de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monto ➤ Utilidad del Negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresos ➤ Gastos ➤ Utilidad 	Obtener una evaluación personal del socio
Actividad Económica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detalle de la actividad ➤ Insumos ➤ Precio de Venta ➤ Costo de Ventas ➤ Total de Ventas ➤ Total de Compras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Margen de Ganancia ➤ Inventario ➤ Estacionalidad de las ventas o producción 	Obtener un margen real del mercado en cuanto a los márgenes de ganancia en precios y costos
Gastos del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleados ➤ Transporte ➤ Alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar imprevistos ➤ Incrementar un 5% del total gastos del negocio. 	El cliente tiende a minimizar sus gastos
Gastos familiares	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alimentación ➤ Vivienda ➤ Salud ➤ Transporte ➤ Gasolina ➤ Vestimenta ➤ Diversión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otros gastos personales ➤ Eliminar el rubro gasolina porque se puede asumir como transporte 	
Activos en la Cooperativa 27 de Noviembre		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectivo ➤ DPF 	Determinar el saldo e historial de ahorro en la institución.
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terrenos ➤ Vivienda ➤ Maquinaria ➤ Vehículos ➤ Mercadería 		Se mantiene
Cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Total deudas a pagar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deudas a largo plazo por pagar ➤ Deudas a corto plazo por pagar 	Determinar el nivel de endeudamiento y el número de ifis
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resumen socio-económico 	Presentar un escenario general y verificar los puntos débiles, fuertes y a mejorar del socio
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores 	Obtenemos datos para conocer el nivel de endeudamiento, liquidez, capital, rotación de inventarios

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre.

Elaborado por: Vallejo M, 2017

4.2.4.4. Evaluación a través de estructuración de resultados esperados en la Aplicación del Plan de acción. (Fase IV)

Finalmente planteamos en la investigación una matriz de evaluación para aplicarla de manera constante por las personas responsables, esto permitirá determinar el alcance de los objetivos planteados en un inicio.

Tabla 37 Matriz de Resultados

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Las políticas y procesos de cobranza de cartera vencida
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente, Presidente y jefe de créditos y cobranzas
¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta y los objetivos Modificar las políticas y procesos de crédito
¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta. Obtener mejores indicadores de morosidad y liquidez de la Cooperativa.
¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia, calidad y desarrollo de la empresa. Mediante un eficiente modelo de procesos sistematizados de control y seguimiento
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos. Morosidad y de Liquidez
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
¿Quién evalúa?	Gerente, Presidente y jefe de créditos y cobranzas
¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.
¿Fuentes de información?	Publicaciones, Entidades de Control y Autoridades

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación económica y financiera actual de la Cooperativa 27 de Noviembre con respecto a las cuentas que registran el movimiento de cartera vencida permitió determinar que un cambio de políticas ayudara a mejorar los índices de manera favorable.

El diagnóstico periódico de la cartera de créditos, permitirá tener la información de primera mano para la toma de las acciones pertinentes en el tiempo oportuno y en el momento adecuado.

El diseño del plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida de acuerdo a lo propuesto en esta investigación y contemplando cada una de las herramientas y propuestas establecidas permitirá disminuir el Índice de Morosidad.

El pronóstico y cálculo de los indicadores mediante el plan de acción ha permitido concluir en que la viabilidad del proyecto es positiva.

RECOMENDACIONES

El diagnóstico económico y financiero es muy útil al momento de tomar decisiones y adoptar políticas, por tanto, se recomienda la utilización de las herramientas de diagnóstico planteados.

Realizar un diagnóstico frecuente de las operaciones crediticias de la institución en todos sus estados, con el propósito de prever posibles inconvenientes que afecten los intereses de la organización.

El análisis de manera minuciosa la presente investigación que recoge un plan de acción de recuperación de cartera vencida ya que les permitirá mejorar sustancialmente los indicadores en este rubro dentro de la empresa.

La reducción de la morosidad depende de aplicar cada uno de los procesos y políticas de recuperación de cartera mediante los indicadores financieros, es recomendable capacitar al personal que está directamente relacionado con la notificación y cobranza de estos valores.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitucion del Ecuador* .
Montecristi: Asamblea Constituyente del Ecuador.
- Banco Central, d. E. (2013). *Segmentos de Crédito*. Quito: BCE.
- Castaño, H. (2005). *Gestión Riesgo*. Bolivia: Ediciones Gestión 2000
- Chaux, W. (2008). *Gestión de riesgo*. Bolivia: Ediciones Gestión.
- Junta Monetaria del Ecuador. (2015). *Segmentación de crédito*. Quito. JME.
- Junta Monetaria Financiera. (2016). *Manual de Cooperativas*. Obtenido de
http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-1897.pdf
- Lainez, V. (1 de Agosto de 2015). *Creditos y Cobranzas Blogspot*. Obtenido de
http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/03/todocreditoscobranza_24.html
- Roldós, León, (1990), *Banca y Crédito*, Quito: Ecoediciones.
- Villacis, J, (2000), *Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras*, Industria Gráfica, Quito-Ecuador.
- Salazar, F. (2013). *Cuantificación del Riesgo de Incumplimiento en créditos de libre inversión: un ejercicio econométrico para una entidad bancaria del municipio de Popayán*. Bogota: Estudios Gerenciales.
- Sistema financiero popular y solidario. (2016). *Situación financiera cooperativas de ahorro y crédito* . *Boletín financiero comparativo*, 1-2.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2014). *Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: SBS

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). Balances mensuales de cooperativas de ahorro y crédito. *Análisis de Coyuntura del Sector Financiero Popular y Solidario*. QUITO: SEPS
- Zapico R, (1967), Créditos y Cobros, New York: Minerva Books LTD
- Sánchez Santander, L. A. (2015). *La gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito mushuc yuyai ltda. De la ciudad de puyo*. Puyo: universidad técnica de ambato.
- Correa Altamirano, R. C. (2013). *La mediación en el proceso de recuperación de la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito indígena sac-pelileo provincia de tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Vidal Perdomo, J., Malagon Pinzon, M., Brito Ruiz , F., Diaz Perilla, V., & Atehortua Garcia, C. (2012). *Teoria de la Organizacion Administrativa Colombiana*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Cooperativa de Ahorro y Credito 27 de Noviembre. (2010). *Estatutos Institucionales*. Riobamba.CAC 27 de Noviembre.
- Bancaribe. (2013). *Activos y Activos Productivos* . Recuperado el Octubre de 2016, de <https://bancaribe.wordpress.com/2013/05/09/diferencia-entre-activos-y-activos-productivos/>
- Cobranza de Cartera Vencida. (2013). Obtenido de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html>
- Cortez Rivas, D. A., & Burgos Burgos, J. E. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2.
- Diario La Hora. (2016). Morosidad aumenta en sector cooperativo. *Morosidad aumenta en sector cooperativo*, Diario La Hora.

El Comercio. (2016). Gremio de cooperativas afirma que el sector tiene buena salud. *El comercio*. Obtenido de <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/212300007362090f-9ac0-4fb6-a0da-9e6cb4648655>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/SBS/anexo_resol_SBS-2012-0923.pdf.SBS

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013). *NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II.pdf. SBS

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a empleados de la cooperativa 27 DE NOVIEMBRE

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA 27 DE NOVIEMBRE

1. La gestión de cobranza de cartera vencida se realiza de manera adecuada en la institución.

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

2. ¿Considera usted que el mal manejo de la recuperación de cartera vencida constituye un riesgo para el desempeño de la institución?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

Fuente: Investigación de mercado

3. ¿Existe un procedimiento técnico establecido dentro de la institución para la recuperación de cartera vencida?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

4. ¿Conoce usted si existen políticas de crédito establecidas dentro de la institución?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

5. ¿Cuál es la calificación del historial crediticio de los clientes que adquirieron un crédito?

Respuesta	Frecuencia
Socio con historial crediticio calificación C, D o E	
Socios sin historial crediticio	

7. ¿Considera usted que, en cuanto a pagos, existe cumplimiento de plazos y montos de los clientes con la institución?

Respuesta	Frecuencia
Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	

8. ¿Cuál es el origen de los socios de acuerdo a su relación de dependencia?

Respuesta	Frecuencia
Con relación de dependencia	
Actividad laboral independiente	

9. ¿Conoce usted cual es el tipo de crédito que mayormente incurre en vencimiento impago?

Respuesta	Frecuencia
Microcrédito	
Crédito de Consumo	
Crédito de Vivienda	
Todos	

10. ¿Considera usted que el nivel de morosidad en términos generales dentro de la institución es?

Respuesta	Frecuencia
Muy Elevados	
Elevados	
Bajos	
Leves	

11. ¿Cómo podría calificar actualmente la gestión de cobranza de cartera vencida por parte de la institución?

Respuesta	Frecuencia
Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA 27 DE NOVIEMBRE

1. ¿Al momento de adquirir un crédito se establecen de forma clara los plazos de pago?

Respuesta	Frecuencia
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

2. ¿Al realizar un pago recibe un comprobante de pago y un recordatorio de su próxima fecha de pago?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

3. ¿Por cuales motivos cree que se pueda incumplir con el pago a tiempo de los créditos?

Respuesta	Frecuencia
Falta de ingresos de su actividad económica	
Gastos de Educación	
Gastos de Salud	
Otros créditos	

4. ¿Cuenta con créditos o prestamos en otras instituciones financieras o prestamistas particulares?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

5. ¿Se ha retrasado en alguna oportunidad en el pago de sus cuotas de crédito?

Respuesta	Frecuencia
Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

6. ¿Cree necesario que la institución cuente con políticas de crédito más flexibles?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

8. ¿El procedimiento de recuperación de cartera es molesto o incómodo para usted?

Respuesta	Frecuencia
Siempre	
Algunas veces	
Nunca	
No he incurrido en mora	

9. ¿Considera que es necesaria una estratificación interna de los clientes de acuerdo a su comportamiento en el cumplimiento de sus obligaciones financieras con la institución?

Respuesta	Frecuencia
Si	
No	

Anexo 3: Imagen de la empresa





OFICIO No. SEPS-IR-2015- 20343

Quito, D.M., 13 NOV 2015

Señor:
Carlos Olmedo Mejía Ramirez
GERENTE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE NOVIEMBRE.
Rumiñahui.-

Asunto: "Plan de Acción - Morosidad"

De mi consideración:

La Intendencia de Riesgos de la EPS y SFPS, procedió a analizar en su proceso de control extra situ la evolución de la información financiera de la Cooperativa Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, encontrando como hallazgo que la morosidad ampliada es elevada y al 30 de junio de 2015 se ubica en 31,6%. En caso de que no se tome las medidas para corregir y controlar dicho indicador, la entidad que usted representa presentará problemas de inestabilidad financiera.

Por lo expuesto anteriormente, se dispone presentar a esta Intendencia, un plan de acción que la cooperativa deberá implementar hasta el 28 de febrero del 2016 para subsanar el problema evidenciado.

Los avances en la implementación de dicha estrategia serán reportados en el sistema de hallazgos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y como sustento deberá remitir los balances mensuales que evidencien mejoras en los resultados, en formato Excel a la siguiente dirección de correo electrónico: cumplimiento@seps.gob.ec.

Atentamente,

Roberto Miranda Haro
INTENDENTE DE RIESGOS DE LA EPS Y SFPS (S)