



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MINIMIZAR LA CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., DEL CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PARA EL PERIODO 2018.

AUTORA:

GABRIELA LEONELA VARGAS VÁSQUEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

Certificación del tribunal

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. **GABRIELA LEONELA VARGAS VÁSQUEZ**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lcda. Ana Cecilia Andrade Martínez
DIRECTORA

Econ. Diana Vanessa Duque Torres
MIEMBRO

Declaración de autenticidad

Yo, **GABRIELA LEONELA VARGAS VÁSQUEZ**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son originales. Los textos utilizados 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, 2018

GABRIELA LEONELA VARGAS VÁSQUEZ
C.C 020232329-1

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de titulación a Dios por haberme dado salud y a mi familia por su apoyo incondicional para lograr mis objetivos quienes me han formado como persona, me enseñaron valores, principios, a forjar mi carácter, mi perseverancia, mi coraje para alcanzar mis metas.

GABRIELA VARGAS

Agradecimiento

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente en toda mi formación académica.

Agradezco de manera especial al Ing. Juan Aguilar que supo ser un ejemplo como persona y catedrático.

GABRIELA VARGAS

Índice

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.2 Reseña Histórica.....	9
2.1.3 Misión	11
2.1.4 Visión	11
2.1.5 Objetivos estratégicos	11
2.1.6 Valores	12
2.1.7 Productos.....	12
2.1.8 Servicios.....	14
2.1.9 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	15

2.2	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	17
2.2.1	Concepto de Modelo	17
2.2.2	Concepto de Gestión	17
2.2.3	Modelo de Gestión	18
2.2.4	Modelo de Gestión Financiero	19
2.2.5	Proceso Administrativo	21
2.2.6	Análisis Financiero.....	27
2.2.7	Planeación Financiera.	29
2.2.8	Pronóstico Financiero.....	29
2.2.9	Gestión de las Cuentas por Cobrar.....	29
2.2.10	Crédito.....	30
2.2.11	Riesgo.....	32
2.2.12	Cobranzas.....	35
2.2.13	Balance Scorecard.....	42
2.3	IDEA A DEFENDER	46
2.4	VARIABLES	46
2.4.1	Variable Independiente	46
2.4.2	Variable Dependiente.....	46
	Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
3.2.1	Investigación de Campo.....	47
3.2.2	Investigación Documental.....	47
3.2.3	Investigación Descriptiva.....	48
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
3.4.1	Métodos.....	49
3.4.2	Técnicas o Instrumentos.....	50
3.5	RESULTADOS	52
3.5.1	Resultados de la encuesta aplicada a los empleados.....	52
3.5.2	Resultados de la encuesta aplicada a los clientes.....	61
3.5.3	Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	69

3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	70
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	71
4.1	TEMA.....	71
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	71
4.2.1	Modelo de gestión financiera.....	71
4.2.2	Análisis de los Estados Financieros	71
4.2.3	Indicadores Financieros	78
4.2.4	Balance ScoredCard	86
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES.....	113
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	119

Índice de tablas

Tabla 1: Calculo de la muestra	48
Tabla 2: ¿En la actualidad existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., un Modelo de Gestión Financiera que permita minimizar la cartera de crédito vencida?	52
Tabla 3: ¿Cada que tiempo realizan un control sobre el nivel de morosidad de los créditos otorgados?.....	53
Tabla 4: Para comunicar a los clientes sobre la demora en el pago de la cuota de su crédito, ¿Qué hace usted?	54
Tabla 5: ¿Cuáles son los principales motivos por lo que los clientes manifestaron la demora en el pago de sus cuotas?	55
Tabla 6: ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José acceden más los clientes?.....	56
Tabla 7: ¿La organización como sociedad cooperativista cuenta con un sistema propio para la calificación de los Clientes?.....	57
Tabla 8: ¿Con que frecuencia califican a los clientes?	58
Tabla 9: ¿Cómo realiza usted el análisis crediticio cuando solicitan un crédito?.....	59
Tabla 10: ¿Qué parámetros utilizan para medir el riesgo crediticio para otorgar el crédito?	60
Tabla 11: ¿Cómo usted conoció acerca de los créditos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	61
Tabla 12: ¿Qué tipo de crédito ha solicitado usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	62
Tabla 13: ¿Cuál es el tiempo que usted considera idóneo para el pago de un crédito?..	63
Tabla 14: ¿Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., son convenientes para usted?.....	64
Tabla 15: ¿Las cuotas de pago que se determinan están acorde a su capacidad de pago actual?	65
Tabla 16: ¿Qué forma periódica de pago prefiere?.....	66
Tabla 17: ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no ha logrado pagar a tiempo su crédito?.....	67
Tabla 18: ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?.....	68

Tabla 19: Estado de Resultados – Análisis Estático y Dinámico	72
Tabla 20: Balance General – Análisis Estático y Dinámico	75
Tabla 21: Análisis FODA	87
Tabla 22: Perspectiva Financiera	89
Tabla 23: Perspectiva Socios	90
Tabla 24: Perspectiva Interna	90
Tabla 25: Perspectiva de Innovación y Mejora	90
Tabla 26: Indicador N° 1	93
Tabla 27: Indicador N° 2	94
Tabla 28: Indicador N° 3	94
Tabla 29: Indicador N° 4	94
Tabla 30: Indicador N° 5	94
Tabla 31: Indicador N° 6	95
Tabla 32: Indicador N° 7	95
Tabla 33: Indicador N° 9	96
Tabla 34: Indicador N° 10	96
Tabla 35: Indicador N° 11	96
Tabla 36: Plan de Acción N° 1	97
Tabla 37: Plan de Acción N° 2	98
Tabla 38: Plan de acción N°3	99
Tabla 39: Plan de acción N°4	100
Tabla 40: Plan de acción N° 5	101
Tabla 41: Presupuesto estrategias	102
Tabla 42: Evaluación del Crecimiento Balance General	103
Tabla 43: Evaluación del Crecimiento Estado de Resultados	103
Tabla 44: Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.....	104
Tabla 45: Balance General proyectado 2017 – 2021	105
Tabla 46: Indicadores Financieros Proyectados 2017 – 2021	108

Índice de gráficos

Gráfico 1: Organigrama Estructural	15
Gráfico 2: ¿Existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., un Modelo de Gestión Financiera que permita minimizar la cartera de crédito vencida?.....	52
Gráfico 3: ¿Cada que tiempo realizan un control sobre el nivel de morosidad de los créditos otorgados?	53
Gráfico 4: Para comunicar a los clientes sobre la demora en el pago de la cuota de su crédito, ¿Qué hace usted?	54
Gráfico 5: ¿Cuáles son los principales motivos por lo que los clientes manifestaron la demora en el pago de sus cuotas?	55
Gráfico 6: ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José acceden más los clientes?.....	56
Gráfico 7: ¿La organización como sociedad cooperativista cuenta con un sistema propio para la calificación de los Clientes?.....	57
Gráfico 8: ¿Con que frecuencia califican a los clientes?	58
Gráfico 9: ¿Cómo realiza usted el análisis crediticio cuando solicitan un crédito?	59
Gráfico 10: ¿Qué parámetros utilizan para medir el riesgo crediticio para otorgar el crédito?.....	60
Gráfico 11: ¿Cómo usted conoció acerca de los créditos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	61
Gráfico 12: ¿Qué tipo de crédito ha solicitado usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	62
Gráfico 13: ¿Cuál es el tiempo que usted considera idóneo para el pago de un crédito?.....	63
Gráfico 14: ¿Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., son convenientes para usted?.....	64
Gráfico 15: ¿Las cuotas de pago que se determinan están acorde a su capacidad de pago actual?	65
Gráfico 16: ¿Qué forma periódica de pago prefiere?	66
Gráfico 17: ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no ha logrado pagar a tiempo su crédito?	67
Gráfico 18: ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?	68

Índice de figuras

Figura 1: Objetivos Estratégicos	11
Figura 2: Servicios	14
Figura 3: Función Financiera	21
Figura 4: Tipos de procesos	24
Figura 5: Simbología de Flujograma	25
Figura 6: Proceso Administrativo	26
Figura 7: Gestión de Cobranzas	39
Figura 8: Perspectivas Balanced Scorecard	43
Figura 9: Beneficios Balanced Scorecard	44
Figura 10: Limitaciones Balanced Scorecard	45
Figura 11: Mapa estratégico	92

Resumen

El presente trabajo de titulación radica en diseñar un modelo de gestión financiera para disminuir la cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón Chimbo, Provincia de Bolívar, para el periodo 2018, con el propósito de incrementar la rentabilidad de la cooperativa mediante una adecuada implementación de estrategias y gestión de cobranza. Los métodos de investigación que se utilizó es la investigación de campo al aplicar herramientas como: entrevista al gerente y encuestas a los empleados y clientes, documental al analizar los estados financieros y la descriptiva al momento de describir la situación actual de la cooperativa utilizando el análisis FODA y análisis financiero. Dando como resultados los problemas de la cooperativa que radicaba en la cartera de crédito que generaba un gasto de provisiones alto dando como resultado bajos niveles de rentabilidad, todo esto por una gestión de cobranzas poco eficiente, por eso la necesidad de un modelo de gestión financiera basado en el balance scorecard que plantea las estrategias a implementar, que se miden mediante la proyección financiera de 5 años realizada con resultados óptimos para la gestión financiera. Se concluyó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., no tiene un modelo de gestión financiera establecido que le permita generar mayores niveles de rentabilidad. Por tanto se recomienda implementar el modelo de gestión financiera planteado en este trabajo de titulación para una mejor toma de decisiones y una mayor eficiencia en la gestión financiera.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <RENTABILIDAD>, <GESTIÓN DE COBRANZAS>, <BALANCE SCORECARD>, <ESTRATEGIAS>, <TOMA DE DECISIONES>.

Lcda. Ana Cecilia Andrade
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Abstract

Introducción

En un país donde las cooperativas de ahorro y crédito están en pleno auge y desarrollan cada vez mejores estrategias para competir en el mercado nacional y local es de suma importancia que se tomen decisiones optimas en base a la diagnósticos exhaustivo y confiables, esto es posible siempre y cuando se cuente con información veraz y con un correcto modelo de gestión planteado que nos guíe y ayude a optimizar los recursos humanos, tecnológicos y económicos que tiene la cooperativa. Desde ese punto de vista se genera la necesidad de realizar este trabajo de titulación que tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión financiera que guie a la generación de mayores márgenes de rentabilidad.

La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., debido a que no tiene definido un modelo de gestión financiera por lo que se propone un modelo que ayude a solventar la problemática establecida en este trabajo de titulación. Esta propuesta va desde un diagnóstico de la cooperativa, la elaboración del balance scorecard donde constan el mapa estratégico, las estrategias, los indicadores y las actividades a llevar a cabo y por último se realizó una proyección financiera de los resultados a obtener en base a las estrategias planteadas.

El propósito que se persigue con este Modelo de Gestión Financiera, es maximizar la rentabilidad de la cooperativa, que cuente un óptimo sistema de cobranzas que le ayude a mermar la cartera de crédito y el gasto provisión cartera de crédito.

Por tolo lo mencionado anteriormente se propone el “Modelo de gestión financiera para minimizar la cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón Chimbo, Provincia de Bolívar, para el periodo 2018”, investigación que da solución a las inquietudes planteadas.

El presente trabajo de titulación consta de cinco capítulos: el primer capítulo contiene el planteamiento, formulación y delimitación del problema, la justificación y el objetivo general y los específicos de la investigación del trabajo de titulación.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico, donde están los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica del modelo de gestión financiera, además de la idea a defender y las variables que interactúan.

En el tercer capítulo hace mención a la modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo, así como la muestra y la tabulación de los resultados de la entrevista y encuesta con sus respectivos análisis, así como la verificación de la idea a defender planteada en el capítulo dos en base a los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo está la propuesta planteada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José LTDA., la misma que contiene el análisis del balance general y estado de resultados de los años 2015 y 2016, indicadores financieros establecidos por la SEPS, el balance scorecard con su FODA, mapa estratégico, las estrategias planteadas, indicadores para medir los resultados y las actividades a llevar a cabo para cumplir con las estrategias, además de los balances proyectados a cinco años con sus respectivos indicadores financieros los cuales muestran los resultados obtenidos, que reflejan el incremento en el margen de rentabilidad de la cooperativa, y por último están las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., es una institución que lleva 52 años trabajando en favor de los ciudadanos del Cantón San José de Chimbo, y que cuenta con sucursales en ciudades como Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito; en la actualidad carece de un correcto control en la gestión financiera, lo que genera un análisis crediticio inadecuado, que la recuperación de cartera sea lenta y pase a ser cartera castigada, generando un gasto provisión créditos incobrables representativo que afecta los niveles de rentabilidad en la cooperativa, dificultando así la toma de decisiones estratégicas que le permitan determinar el rumbo futuro y sobre todo potenciar su funcionamiento y fortalecer su servicio crediticio para lograr seguir creciendo en el mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., presentó una cartera de crédito de USD 80.684.993,34 que representa el 66% del total de los activos, siendo el crédito de consumo el de mayor impacto, al representar el 57% del total de la cartera de crédito de la cooperativa en el año 2016, mientras que en el año 2015 la cartera de crédito fue de USD 76.549.968,94 que represento el 75% del total de los activos, siendo el crédito de consumo el de mayor impacto al representar el 51% del total de la cartera de crédito de la cooperativa, lo cual genera bajos niveles de rentabilidad que en el año 2016 fue del 7% y en el 2015 del 9%, reflejando una disminución del 2%.

Esto debido a que no hay eficiencia en la recuperación de cartera lo cual no genera los ingresos suficientes para generar una mayor margen de rentabilidad, siendo el principal problema de todo esto un inadecuado análisis crediticio al momento de otorgar los créditos a los clientes de la cooperativa, además de no contar con personal capacitado para realizar un análisis crediticio minucioso que permita disminuir el riesgo de no pago por parte de los clientes.

La cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Chimbo Ltda., está compuesta por créditos por vencer que representó el 96% del total de la cartera de crédito, los créditos que no devengan intereses que representó el 2% y créditos vencidos o cartera castigada que representó el 2% en el año 2016, mientras que su provisión de crédito incobrable fue de 7.237.310,89 USD que representa el 8% de la cartera de crédito dada de baja por la provisión, en el año 2015 los créditos por vencer representó en 96% del total de la cartera de crédito, los créditos que no devengan interese representaron el 3%, la cartera castigada represento el 1% y su provisión de crédito incobrable fue de 5.881.397,63 USD que representa el 7% de la cartera de crédito dada de baja por provisión. Por lo tanto se puede determinar que el problema radica principalmente en la cartera de crédito por vencer en el presente, pero hay que tomar en cuenta que la provisión de créditos incobrables que representa el 8% en el último año 2016, se aplica a la cartera castiga para mermar, es decir dar de baja deudas que realmente no se pudieron cobrar. Si se aplica una correcta política de cobro en la cartera por vencer, no se llegará a tener cartera castigada, y por ende no se aplicará un monto tan alto a la provisión de créditos incobrables, permitiendo a la cooperativa obtener mayores márgenes de rentabilidad a finales del periodo.

Pero según la Junta de Regulación Monetaria Financiera que regula a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el artículo 3, Provisiones específicas, las cooperativas con calificación A1 deben tener una provisión del 1% al 5,99% sobre el total de la cartera crédito neta, en este caso es del 8% en el año 2016. Presentado un problema de exceso de gasto en la cuenta gasto provisión cartera de crédito, esto debido a que no se recupera la cartera crédito castigada.

El problema de la cartera de crédito en la cooperativa surge principalmente debido a que ofrece crédito a sus clientes sin el análisis crediticio adecuado, que va desde la inexistencia de documentación que respalde el nivel de ingresos y egresos proporcionados por el cliente que solicita el crédito, hasta la no aplicación de políticas de crédito y sobre todo la falta de control y vigilancia de la cartera vencida por parte de los encargados de recuperación de cartera

El análisis minucioso de los principales aspectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se puede concluir que no cuenta con niveles satisfactorios de rentabilidad,

debido principalmente a la carencia de un análisis crediticio óptimo al momento de otorgar los créditos lo cual no le permite alcanzar las metas y objetivos establecidos, limitando su desempeño organizativo y sus resultados económicos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la influencia del Modelo de Gestión Financiera para minimizar la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

1.1.2 Delimitación del Problema

Esta investigación se efectuará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de la ciudad San José de Chimbo, provincia de Bolívar a partir del mes de Diciembre del año 2017, y se aspira que sea tomado en cuenta por la Gerencia de la Cooperativa para su aplicación en el mismo periodo 2018. Con el establecimiento del Modelo de Gestión Financiera se pretende que la cooperativa establezca un correcto procedimiento de otorgación de crédito, además de mejorar su rentabilidad y fortalecer su posicionamiento en el mercado cooperativista.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación va a ser de suma importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., ya que el modelo de gestión financiera permite enfrentar y resolver problemas de gestión de cobranzas y recuperación de cartera vencida para poder proveer los recursos necesarios, en el momento en que se necesiten y para que se tomen las acciones necesarias, que hagan más eficiente la gestión y para asegurar los retornos financieros que permitan el desarrollo sostenible de la cooperativa.

Es por ello que surge la necesidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de mejorar el proceso de otorgación de crédito, utilizar métodos científicos para el análisis crediticio, y técnicas modernas de cobranza que ayuden a incrementar el flujo de ingreso de la cooperativa con el fin de obtener mayores márgenes de rentabilidad.

De tal manera que el modelo de gestión financiera buscará disminuir la cartera de crédito vencida que surge principalmente debido a que la cooperativa ofrece crédito a sus clientes

sin el análisis crediticio adecuado, que va desde la inexistencia de documentación que respalde el nivel de ingresos y egresos proporcionados por el cliente que solicita el crédito, hasta la no aplicación de políticas de crédito y sobre todo la falta de control y vigilancia de la cartera vencida por parte de los encargados de recuperación de cartera lo cual no ayuda en la optimización de los recursos económicos-financieros de la cooperativa y direccionarlos a maximizar la rentabilidad.

Los argumentos convincentes, sobre la realización del estudio, y sus criterios para evaluar el valor potencial de la investigación son:

- **Conveniencia**

La investigación sirve como herramienta de análisis y apoyo a la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

- **Relevancia social**

Con los resultados de la investigación, se beneficiarán socios y trabajadores que habitualmente realizan transacciones en la entidad financiera.

- **Implicaciones prácticas**

El diseño del modelo de gestión financiera para disminuir la cartera de crédito vencida, va a permitir resolver un problema práctico que tiene la cooperativa.

- **Valor teórico**

Con la investigación, se llenará algunos vacíos teóricos, que no se recreó en las aulas durante la formación profesional; la información que se obtenga puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras iniciativas de investigación que se generen en el campo de las finanzas.

- **Utilidad metodológica**

Finalmente la propuesta, se justifica desde un punto de vista metodológico por que se promueve la aplicación de instrumentos de recolección de datos, de análisis,

interpretación y planificación, los mismos que son susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones en torno a la actividad financiera.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para disminuir la cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón Chimbo, Provincia de Bolívar, para el periodo 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cartera de crédito y su incidencia en la gestión financiera dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- Determinar el impacto de la cartera de crédito vencida en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- Estructurar un modelo de gestión financiera para atenuar la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón Chimbo, Provincia de Bolívar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes de la Investigación.

Con el propósito de apoyar el presente trabajo de titulación se ha estimado conveniente indagar acerca de los diferentes puntos de vista que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, por tal motivo a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

(Velasco, 2015) en su trabajo de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA. PERIODO 2010-2013”, concluye que “El análisis situacional, la aplicación y análisis de indicadores financieros ha permitido el diagnóstico de la situación financiera y son un elemento fundamental en la gestión financiera de la Cooperativa Artesanos”; y recomienda que “Aplicar el Modelo de Gestión Financiera, adecuado le permitirá a la Cooperativa Artesanos exitosamente administrar sus recursos financieros y tomar decisiones oportunas y así lograr la estabilidad económica a futuro” (pág. 127-128).

(Andrade C. , 2015) manifiesta en su tesis titulada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 18 DE NOVIEMBRE”, concluye que “El análisis de los datos históricos permitió determinar que el índice de morosidad de Cartera de Crédito se encontraba en niveles que afectaban directamente la rentabilidad de la Cooperativa, dejando de generar ingresos. La aplicación de las estrategias de recuperación de cartera de crédito moroso de 1 a 12 meses y mayo a 12 meses, tendrá efectos positivos en el periodo de análisis proyectado como se demuestra en los resultados de los indicadores en el modelo de gestión desarrollado.”; y recomienda que “Aplicar las estrategias establecidas en el modelo para la recuperación de cartera morosa, y adicionalmente verificar el estricto cumplimiento de las políticas de crédito de la Cooperativa referentes a otorgación

y recuperación de créditos para disminuir el riesgo y la recurrencia de casos de morosidad” (pág. 254-255).

(Urbina, 2013) manifiesta en su tesis titulada “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PAKARYMUY LTDA.”, que concluye “Los pronósticos financieros son un elemento fundamental en la gestión financiera de cualquier tipo de organización, para la cooperativa en análisis se ha establecido un conjunto de relaciones de series de datos, a fin de pronosticar el comportamiento financiero de la entidad en el futuro”; y que recomienda “Implantar el modelo de gestión financiera propuesto, pues su aplicación permitirá contar con la información financiera tanto presente como prospectiva para una adecuada toma de decisiones” (pág. 166-168).

Tomando como referencia los trabajos anteriormente aludidos para este trabajo de titulación se puede llegar a la conclusión de que toda organización necesita tener una estructura interna bien definida y organizada, además de contar con una planeación financiera eficiente y eficaz que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización mediante la correcta aplicación de las estrategias establecidas, lo cual hace indispensable la aplicación de manuales de funciones, procedimientos, pronósticos y prospectiva financiera, todo esto acompañado de un análisis y planeación financiera que orienten a la correcta toma de decisiones.

Se puede determinar que la inexistencia de un modelo de gestión financiera en cualquier organización va afectar de forma directa en su desarrollo interno así como en el crecimiento económico-financiero, pero en cambio si existiera dicho modelo de gestión financiera en la organización que le sirva de modelo a la gerencia para organizar y controlar la otorgación y recuperación de créditos para de esta manera obtener mayores niveles de rentabilidad.

2.1.2 Reseña Histórica

“En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia de Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

“A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

La Cooperativa de Ahorro y Créditos San José Ltda., es una entidad financiera que fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros desde el 22 de diciembre de 2004, según resolución N SBS-0943, y a partir de enero del 2013 pasó al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la oficina matriz se encuentra domiciliada en el cantón San José de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as. La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una Cooperativa con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las Micro Finanzas integradas (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

Socios Fundadores

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

Teresa Cruz, Rosa Moreta, Luzmila Espinoza, Carmen Zapata (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.3 Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que promueve el desarrollo económico de nuestros socios y clientes, a través de productos y servicios innovadores con responsabilidad social” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.4 Visión

“Para el 2019 alcanzaremos una calificación de riesgo A+, con mejoramiento continuo en los procesos de negocios” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.5 Objetivos estratégicos

Figura 1: Objetivos Estratégicos

Crecer en los activos a 2019 al menos en el 36%
Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activo.
Mantener un patrimonio técnico no menor al 15%
Mantener el indicador financiero del grado de absorción menor al 85%
Lograr indicadores financieros de alto desempeño
Repotenciar los productos de colocación y captación
Incrementar el nivel transaccional de la cooperativa
Lograr un nivel de satisfacción de los socios al menos el 80%
Implementar una administración basada en procesos
Actualizar la infraestructura tecnológica a nivel de hardware.
Readecuar periódicamente la normativa interna.
Adquirir la Administración del core financiero.
Mejorar la estructura organizacional y posicional.
Potencializar al personal del área de negocios.
Fortalecer las acciones de responsabilidad social.
Fortalecer el gobierno corporativo.
Fortalecer el clima laboral al menos al 85%.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

Elaborado por: Gabriela Vargas

2.1.6 Valores

- Confianza
- Sinceridad
- Puntualidad
- Lealtad
- Honestidad
- Iniciativa

2.1.7 Productos

2.1.7.1 Captación

2.1.7.1.1 Cuenta ahorro a la vista

“Es una cuenta generada para efectuar depósitos y retiros en efectivo o mediante cajero automático, permitiéndoles obtener alta rentabilidad por su ahorro” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.1.2 Cuenta ahorrando ando

“Es una cuenta de ahorro a la vista para todos los adolescentes y jóvenes de 13 a 17 años de edad, es un producto que tiene como propósito fomentar la cultura del ahorro e implementar charlas educativas gratuitamente sobre microfinanzas integradas” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.1.3 Cuenta sueñitos

“Es una cuenta de ahorro a la vista para todos los niños y niñas menores a 12 años de edad, es un producto que tiene como propósito fomentar la cultura de ahorro” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.1.4 Depósitos a plazo fijo

“Son depósitos que se formalizan entre el socio/a y clientes de la cooperativa por medio de un documento o certificado; se pactan por un monto y plazo determinado.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.1.5 Multiahorros

Es un fondo de ahorro a la vista el cual se le paga una tasa de interés preferencial, superior a la tasa pasiva de los ahorros. Se lo considera también como un ahorro que le permite al afiliado de la Cooperativa lograr un objetivo una meta mediante la acumulación de sus ahorros que pueden ser diario, semanal, quincenal o mensual de acuerdo a lo pactado socio-cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

“Tasa que se paga sobre este plan de ahorros es del 5% puede acceder al servicio personalizado de los PDAS (ventanillas móviles).” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.2 Colocación

2.1.7.2.1 Crédito de Consumo

Destinado para personas naturales o que se encuentren bajo relación de dependencia, el uso puede ser para implementar un negocio, compra de bienes finales, bienes inmuebles, enseres, etc. Hipotecario de consumo, quirografario general, quirografario estacional, quirografario con bono de vivienda y crédito con garantía certificado a plazo. Monto máximo hasta 50.000 mil dólares con garantía hipotecaria (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.2.2 Micro Crédito

“Destinado para personas que tengan ya implementado su negocio, este crédito puede ser para incremento de capital de trabajo, compra de mercadería, maquinaria entre otros. Tipo

de producto: Hipotecario. Monto máximo hasta 40.000 mil dólares.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.7.2.3 Crédito de Vivienda

“Crédito destinado para la compra, construcción de vivienda. Monto máximo hasta 85.000 mil dólares.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

2.1.8 Servicios

Figura 2: Servicios

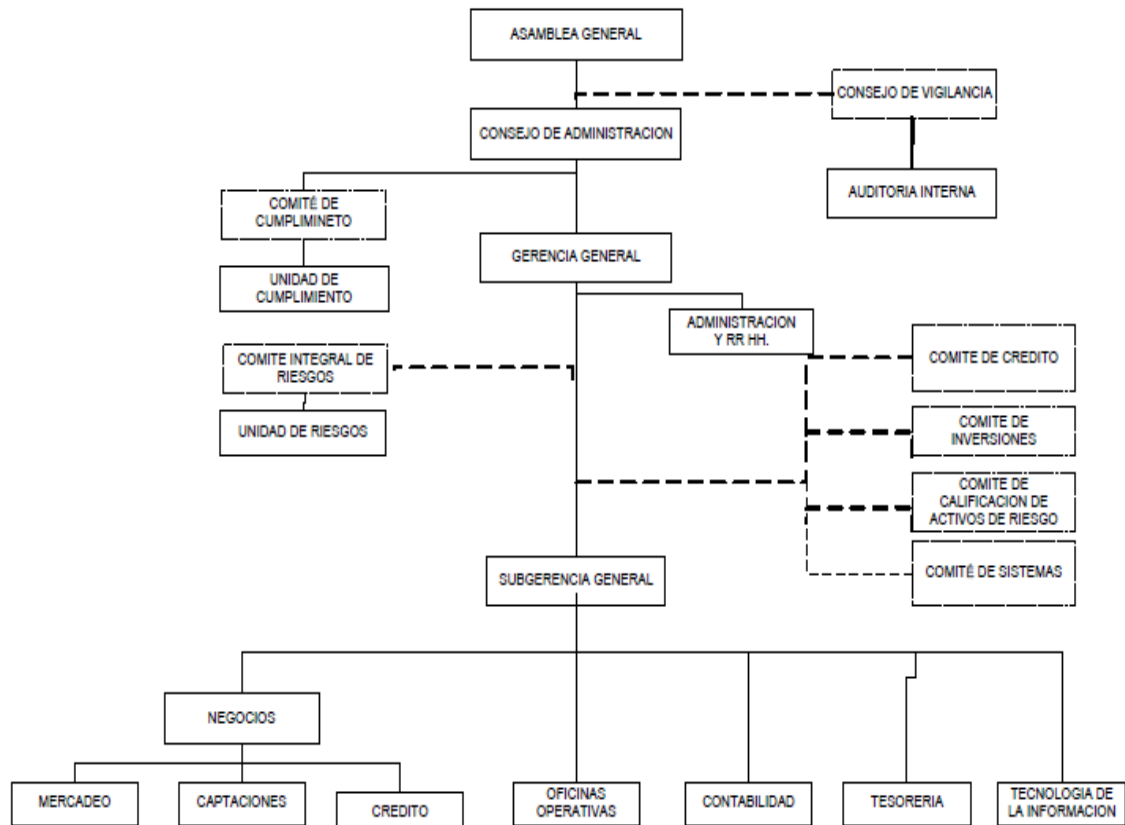
	Citaciones Agencia Nacional de Tránsito.
	Pensiones alimenticias.
	Canje Monetario.
	Recaudaciones de tarjetas de crédito. (Visa, Mastercard, Diners Club y Discovery)
	Pago del Impuesto Predial Quito.
	Recaudaciones de Yanbal.
	Recaudaciones Empresa Eléctrica Quito.
	Recargas de Movistar y Claro.
	Pago de Patente Municipal Quito.
	Recaudaciones de Tarjetas Pacíficas.
	Remesas.
	Pago de bono de Desarrollo Humano.
	SPI (Sistema de pagos Intercambiaros)
	SCI (Sistema de cobros Intercambiaros)
	SPL (Sistema de pagos en Línea)
	Tarjetas de cajero automático.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

Elaborado por: Gabriela Vargas

2.1.9 Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Gráfico 1: Organigrama Estructural



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

La (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017) tiene definida la siguiente estructura:

De la estructura orgánica

La matriz está integradas por unidades administrativas de los siguientes niveles:

- Ejecutivo
- Asesor
- Operativo

Del nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo es el más alto de la estructura organizacional de la matriz; le corresponde cumplir y hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, manuales e instructivos provenientes de la ley, del directorio, de la gerencia general y otras instituciones autorizadas. Su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor y Operativo. (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

Del nivel Asesor

“El nivel asesor absuelve las consultas de los otros niveles, depende directamente de los jefes de cada una de las áreas de la cooperativa y del nivel ejecutivo en sí. Se da más en temas legales.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

Del nivel Operativo

El nivel operativo es el encargado de ejecutar los programas de trabajo, de acuerdo a la planificación, estrategias y políticas fijadas por la matriz, en las sucursales los jefes operativos tienen la potestad de implementar nuevas estrategias de acuerdo a su entorno, pero estos deben estar enfocados al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

Recursos Humanos

“La Cooperativa San José Ltda. Cuenta en la actualidad con alrededor de 100 empleados y funcionarios entre personal de oficina y de trabajo comunitario, de los cuales en su mayoría son personas asignadas a las áreas especializadas de la cooperativa como: financiero, crédito, entre otras.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017).

Nivel profesional

El principal activo con el que cuenta la (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017) es su personal, por lo que cuida de su calificación profesional, teniendo personal de cada una de las distintas actividades económicas que involucra el cooperativismo,

cuenta con personal de reconocida experiencia, con grado superior, postgrado, máster en áreas como:

- Economía, administración
- Marketing, comunicación
- Ingeniería de sistemas
- Ingeniería financiera.

2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.2.1 Concepto de Modelo

Las aceptaciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. (Caracheo, 2002, pág. 6).

“El término modelo puede ser definido como la representación de un contexto, que sirve como guía para explicar todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él, determinando así la realidad de la organización.” (Silva C. , 2017, pág. 25).

La autora considera que un modelo es una plantilla a seguir de algo existente, en donde se puede incluir todas las variables de una teoría planteada para que oriente la aplicación y uso de todos aquellos mecanismos, técnicas y procesos que involucran la aplicación del modelo, llegando a determinar la realidad de una organización y sobre todo plantear estrategias que le ayuden a solucionar los problemas detectados.

2.2.2 Concepto de Gestión

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la

expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Vilcarromero, 2013, pág. 14).

“Es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos.” (Barreiro, Diez, Sanmartín, & Losada, 2003, pág. 1).

La autora considera que la gestión es administrar correctamente los recursos humanos y económicos, direccionando todos estos esfuerzos a conseguir los objetivos de la organización, mediante el trabajo en equipo y adecuados canales de comunicación en las diferentes áreas de la organización, además de establecer responsabilidades entre sus integrantes que hagan que se sientan parte del progreso de la organización.

2.2.3 Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población (Pérez J. , 2008).

El modelo de gestión busca optimizar al máximo los recursos administrativos y financieros en las organizaciones, para poder lograr cumplir los objetivos planteados por la organización, tomando muy en cuenta la participación de sus trabajadores volviéndolos ejes centrales para poner en marcha el plan estratégico desarrollado en el modelo de gestión. (Silva C. , 2017, pág. 28).

La autora concluye que un modelo de gestión es un marco ya establecido previamente, donde se determina los lineamientos administrativos para gestionar correctamente todos los recursos de la organización con todas las herramientas a disposición para obtener resultados más satisfactorios y rentables.

2.2.4 Modelo de Gestión Financiera

La creación de modelos de gestión financiera es el proceso mediante el cual una empresa construye una representación financiera de algunos, o todos los aspectos de su actividad económica. El modelo de gestión financiera generalmente se caracteriza por realizar cálculos y hace recomendaciones basadas en esa información. El modelo de gestión financiera puede también resumir eventos particulares para el usuario final, como los rendimientos de la gestión de inversiones. (Enciclopedia Financiera, 2016).

Un modelo de gestión financiera intenta capturar todas las variables y crea fórmulas alrededor de estas variables. Al final, el modelo proporciona al analista una representación matemática de un evento de negocio particular. La herramienta de software principal utilizada para esto es la hoja de cálculo. El lenguaje de hoja de cálculo permite al modelador financiero reconstruir casi cualquier flujo de caja o flujo de ingresos y gastos de una empresa. (Enciclopedia Financiera, 2016).

Es el proceso mediante el cual una empresa construye una representación financiera de algunos, o todos los aspectos de su actividad económica. El modelo de gestión financiera generalmente se caracteriza por realizar cálculos y hacer recomendaciones basadas en esa información. El modelo también puede resumir eventos particulares para el usuario final, como los rendimientos de la gestión de inventarios. (Nunes, 2016).

La autora define al modelo de gestión financiera como la acción que se encarga de definir los ingresos operacionales en una organización y determinar los egresos en que incurre en el momento de ofertar sus productos o servicios, con el objetivo de establecer si existe una rentabilidad financiera que contribuya al desarrollo de la organización y maximizar las utilidades de sus accionistas. Esto por medio de una correcta de gestión de los ingresos y egresos generados durante un periodo determinado optimizando siempre los recursos.

Para (Córdoba, 2012) la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones (pág. 4).

2.2.4.1 Importancia

La gestión financiera es de suma importancia en una organización ya que nos da una visión general del estado económico-financiero de la organización desde el punto de vista de la liquidez, rentabilidad, solvencia y riesgo, de tal manera que los resultados que nos brinda la gestión financiera nos permite tomar decisiones más eficientes al momento de invertir, en las estrategias de ventas y sobre todo en el control y gestión de los egresos en una organización.

2.2.4.2 Función Financiera.

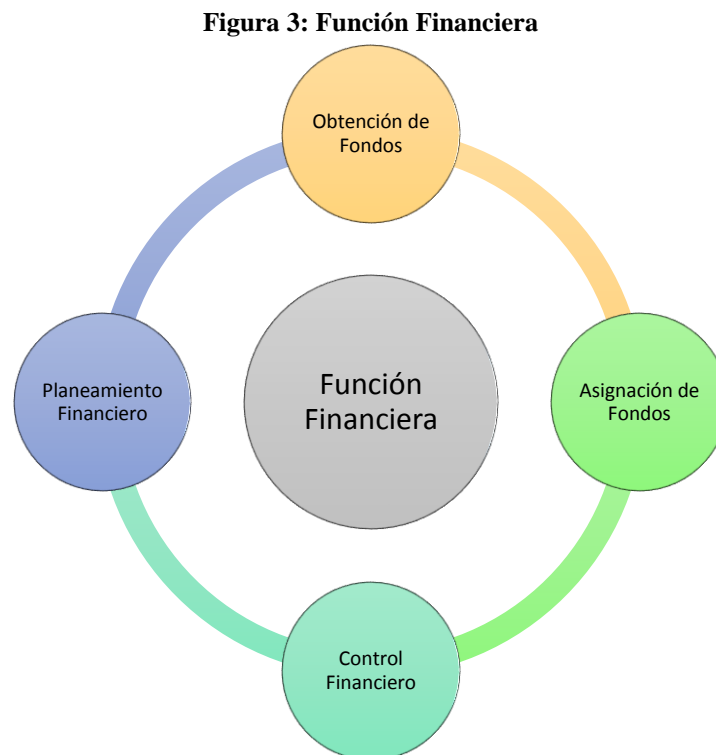
“La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Es la actividad por la cual el administrador financiero predice, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar.” (Córdoba, 2012, pág. 12).

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., al ser una organización grande, que cuenta incluso con matrices la función financiera recae sobre el área financiera en la que existe mayor organización, planificación, seguimiento, control y tienen tendencias a realizar cambios sobre la marcha de ser el caso.

Según (Córdoba, 2012) la función financiera se divide en tres áreas de decisión:

- **Decisiones de inversión.** ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- **Decisiones de financiamiento.** ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
- **Decisiones de política de dividendos.** ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa? (pág. 12).

Las actividades de la función financiera se pueden observar en la siguiente gráfica:



Fuente: (Córdoba, 2012)

2.2.5 Proceso Administrativo

2.2.5.1 Planificación

Para (Gallardo, 2015) la planificación es:

Definir metas u objetivos, establecer estrategias y elaborar planes para conseguir alcanzar los objetivos. En definitiva, decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse. Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y daba las instrucciones a los niveles inferiores). Actualmente, no se concibe como una función exclusiva de la

alta dirección si no que, en mayor o menor medida, todos los niveles (y en personas) planifican (pág. 6).

2.2.5.2 Estrategia

La estrategia es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros. Esta definición quiere darnos a entender que la estrategia es el conjunto de acciones necesarias para guiar a la organización de lo que es actualmente a lo que quiere ser en el futuro, y por otro lado es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Por lo que se puede decir que la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que influirán en que se consiga o no (Burgelman , Christensen, & Wheelwright, 2009, pág. 18).

2.2.5.3 Organización

Para (Gallardo, 2015) la organización es:

Asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.

Se agrupa a las personas en departamentos y, después, se coordina todas las partes.

El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica (pág. 7).

2.2.5.3.1 Procesos

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Gestión de Calidad, 2015).

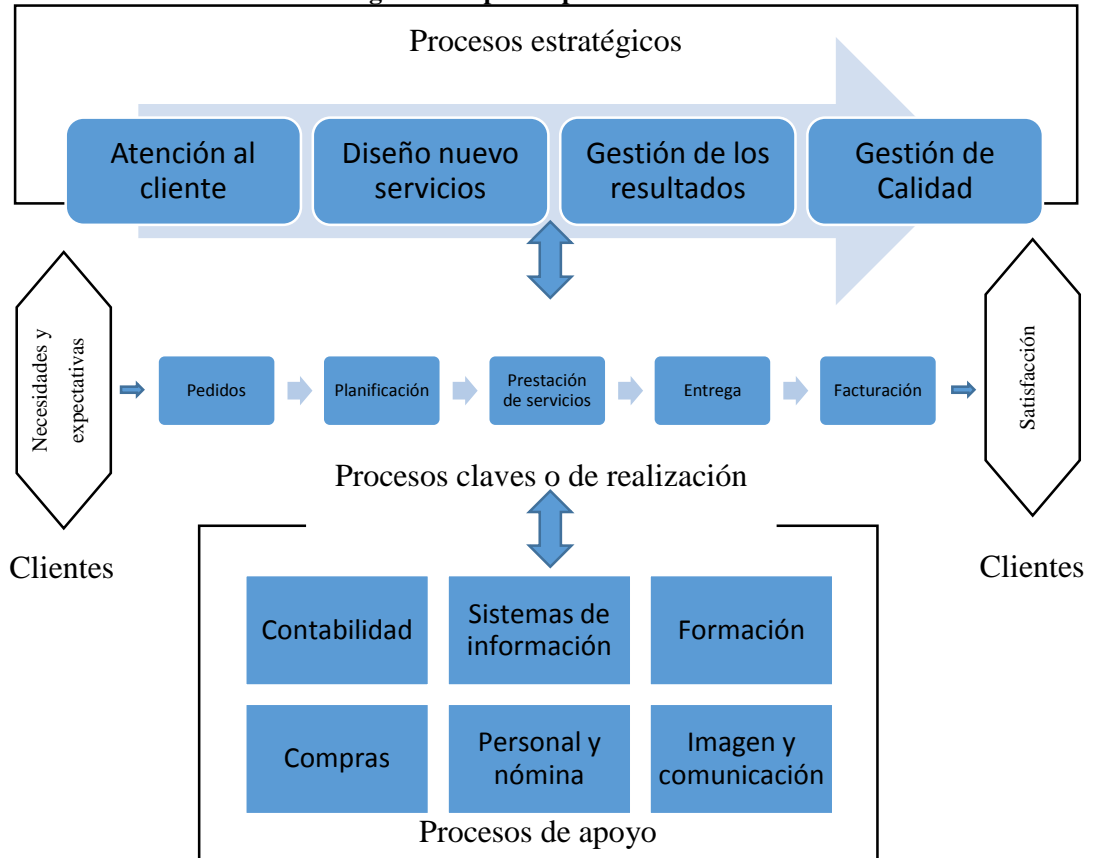
Tipos de Procesos

Según (Gestión de Calidad, 2015) los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habituales en la práctica es distinguir entre:

Según (Gestión de Calidad, 2015) los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre:

1. **Procesos claves:** “Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación.” (Gestión de Calidad, 2015).
2. **Procesos estratégicos:** “Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión que es responsabilidad de la Dirección de: Marketing, Recursos Humanos, Gestión de la calidad).” (Gestión de Calidad, 2015).
3. **Proceso de soporte:** “Son los procesos de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nómina, sistemas de información).” (Gestión de Calidad, 2015).

Figura 4: Tipos de procesos





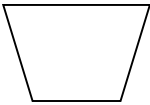
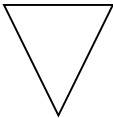


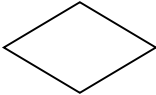
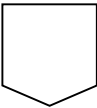
Fuente: (Gestión de Calidad, 2015)

2.2.5.3 Métodos de Organización.

Diagrama de flujo

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones o áreas de su estructura.” (Manene L. M., 2011).

Figura 5: Simbología de Flujograma

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: (Manene L. , 2011).

Manuales

“Son documentos detallados que contienen de forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.” (Münch, 2006, pág. 146).

2.2.5.4 Dirección

Para (Gallardo, 2015) la dirección es:

Orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima en esta parte del proceso de gestión financiera.

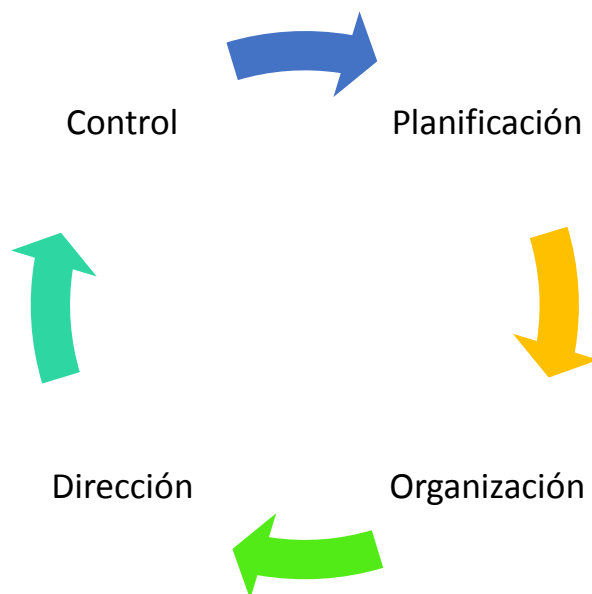
Hoy en día toma más relevancia la motivación; movilizar a los empleados para que sus acciones sumen a la organización. (pág. 7).

2.2.5.5 Control

Para (Gallardo, 2015) el control es:

Vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas. Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Importante: En la actualidad, la evaluación del desempeño se está desplazando desde los resultados hasta el comportamiento. (pág. 8).

Figura 6: Proceso Administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2002)

Elaborado por: Gabriela Vargas

2.2.6 Análisis Financiero

“El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación, donde se selecciona la información disponible respecto a un negocio, que interese al usuario, sea relevante y que afecte la decisión según las circunstancias y se relaciona de tal manera que sea más significativa, haciendo un estudio de ella.” (Córdoba, 2012, pág. 94).

2.2.6.1 Métodos de análisis financiero

“De acuerdo con los requerimientos de los usuarios y la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico” (Córdoba, 2012, pág. 96).

2.2.6.1.1 Método Vertical

“Es un modo estático que radica en estudiar estados financieros como el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias, verificando las cantidades de un solo período en forma vertical.” (Córdoba, 2012, pág. 97).

2.2.6.1.2 Método Horizontal

En este método se contrastan los estados financieros semejantes, en dos o más períodos continuos, para establecer los acrecimientos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en los movimientos y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuales merecen mayor vigilancia por ser significativos para la toma de decisiones (Córdoba, 2012, pág. 98).

2.2.6.2 Indicadores Financieros

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas

del Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias o combinaciones de los dos, cuyas razones e índices deben ser comparadas a través del tiempo con períodos anteriores o contra estándares. (Córdoba, 2012).

2.2.6.2.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la organización para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la organización se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menos a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la organización desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.6.2.2 Indicadores de Solvencia

“Los indicadores de endeudamiento o solvencia por objeto medir en qué grado y de qué forma participar los acreedores dentro del financiamiento de la organización. Se trata de establecer también de riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.6.2.3 Indicadores de Gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los recursos aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por el servicio, ventas y en el caso de las cooperativas por el interés. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.6.2.4 Indicadores de Rentabilidad

“Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucro, sirven para medir la efectividad de la administración de la organización para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir los ingresos en utilidades.” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.7 Planeación Financiera.

(Córdoba, 2012) manifiesta que:

La planeación financiera procura conservar el equilibrio económico de la organización e todos los niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia. La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. (pág. 119).

2.2.8 Pronóstico Financiero

“Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el área financiera, basándose en análisis y en consideraciones de juicio a partir de eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro y un grado de incertidumbre” (Córdoba, 2012, pág. 120).

2.2.9 Gestión de las Cuentas por Cobrar

(Gómez, 2001) manifiesta en su libro Gestión Financiera que:

Las organizaciones ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ingresos, lo que implica, establecer condiciones acorde con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada para poder recuperar la cartera. (pág. 203).

“La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas” (Córdoba, 2012, pág. 203).

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., sus cuentas por cobrar son las carteras de créditos pendientes de cobro en la que se encuentra los créditos por vencer, los créditos con mora y la cartera castigada, que son los créditos incobrables que al final del ejercicio representarán una pérdida para la cooperativa.

2.2.10 Crédito

Para (Del Valle, 2014) en su libro créditos y cobranzas manifiesta que:

El término crédito proviene del latín creditus, 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.

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

La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercadería o servicios, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado (pág. 7).

2.2.10.1 Tipos de crédito

Según la Resolución Expedida por la Junta de Política Monetaria y Financiera, los segmentos de crédito que tiene el sistema financiero nacional son:

Crédito de Consumo Prioritario.- “Es otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario,

incluidos los créditos prendarios de joyas.” (Junta de Regulación Monetaria Financiera;, 2015).

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 créditos de vivienda de interés público. (Junta de Regulación Monetaria Financiera;, 2015).

Microcrédito.- Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ingresos anuales inferior o igual a US\$ 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 proviene del pago del bien o servicio del giro del negocio, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional. (Junta de Regulación Monetaria Financiera;, 2015).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sano José Ltda., al momento trabaja con tres tipos de crédito que son: Crédito de Consumo Prioritario, Crédito Inmobiliario y Microcrédito que están incluidos en los segmentos de la Junta de Política Monetaria y Financiera.

2.2.10.2 Las 6 C del Crédito

(Del Valle, 2014) en su libro Créditos y cobranzas manifiesta que:

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorga o no, son: porque cantidad y en qué términos y condiciones están comprendidos en lo que comúnmente se conoce como las C's del crédito.

Carácter.- Son las cualidades que guardan relación con la forma en que una persona dirige sus negocios y asuntos personales.

Analiza la honestidad, integridad, espíritu de equidad y aquellas cualidades morales y éticas que llevan a un cliente a desear intentar pagar una deuda y/o cumplir con la obligación bajo los términos y condiciones pactadas.

Capacidad.- Capacidad en crédito significa la posibilidad y factibilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición de pago del deudor, si no tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo), se está frente a un riesgo.

Capital.- Cabe entender por capital la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren. El capital es lo que el acreedor con base en la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que recurrir a él significa, por lo general, el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas ulteriores al mismo cliente.

Capacidad.- Capacidad en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición de pago del deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo), se está frente a un riesgo.

Colateral.- Se refiere a los recursos financieros y a otros recursos, se incluye efectivo, inventario y otros activos que posea una compañía y que le servirán para pagar sus cuentas.

Condiciones.- Representa el entorno socioeconómico en el que se toma la decisión y de la cual, en buena parte, depende el cumplimiento de una obligación. El cliente no tiene ninguna capacidad de control sobre este factor.

Cobertura.- Se refiere al seguro que posee una empresa para compensar posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada de seguro se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si e crédito debe otorgarse (pág. 12-14).

2.2.11 Riesgo

(Estupiñán & Estupiñán , 2006) en su libro Análisis financiero y gestión manifiesta que:

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una organización es que conozca claramente

los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida, de los negocios o de cualquier asunto que se no ocurra, que no incluya la palabra riesgo (pág. 305).

“Es la posibilidad de que se produzca al evento que genere pérdidas con un determinado nivel de impacto para la entidad.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016, pág. 4).

En lo que conlleva el manejo del riesgo la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016), recomienda utilizar señales de alerta que:

Son hechos, situaciones, eventos, cuantías o indicadores financieros que la experiencia nacional e internacional ha identificado como elementos de juicio a partir de los cuales se puede inferir la posible existencia de un hecho o situaciones que escapa a lo que la entidad en el giro normal de sus operaciones ha determinado como normal. (pág. 4).

2.2.11.1 Tipos de Alerta de Riesgo

La (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016) determina los siguientes tipos de alerta de riesgo:

- **Alerta de riesgo normal.-** Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida baja, que no afecta significativamente a los procesos de la entidad, y que se administran con controles y procedimientos rutinarios.
- **Alerta de riesgo medio.-** Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida moderada, que afecta a ciertos procesos de la entidad, y que se requiere la atención de la gerencia y mandos medios.
- **Alerta de riesgo alto.-** Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta, que puede afectar el funcionamiento normal de ciertos procesos de la entidad, y que requiere la atención del Consejo de Administración y Gerencia.
- **Alerta de riesgo crítico.-** Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta, que puede afectar gravemente a la continuidad del negocio e incluso

puede llevar a la liquidación de la entidad, y que por tanto, requiere acciones inmediatas por parte del Consejo de Administración y Gerencia.

2.2.11.2 Tipos de Riesgo

Según él (Basel Committee on Banking Supervision, 2010) el Acuerdo de Basilea II, clasifica los riesgos de la siguiente manera:

- **Riesgo de crédito:** Se refiere a la posibilidad de insolvencia de una de nuestras contrapartidas. Es el riesgo asociado, por ejemplo al impago de una factura por parte de nuestra contrapartida.
- **Riesgo operacional:** Es aquél ligado a errores (generalmente humanos o técnicos) en la toma de decisiones. Como ejemplo podríamos hablar de la posibilidad de ofertar un producto al mercado en contra de los intereses de la empresa. Otro ejemplo sería el desabastecimiento de la demanda como consecuencia de un fallo en la cadena de montaje por falta de mantenimiento.

Según él (Basel Committee on Banking Supervision, 2010) el Acuerdo de Basilea II, el riesgo operacional se clarifica en:

- **Riesgo reputacional:** El riesgo reputacional se refiere a que un actuación inapropiada de la empresa, entendido ésta como algo que afecte a la solvencia de la entidad o que vaya en contra de ciertos principios éticos, afecte a sus resultados financieros.
- **Riesgo de procesos:** La industria de procesos maneja sustancias potencialmente peligrosas y la operación de las plantas conlleva riesgos para la seguridad de las personas, los activos y el medio ambiente. Es imposible reducir a cero el riesgo, porque siempre existe un compromiso entre el riesgo asumido y el refuerzo realizado para reducirlo. La aparición en los últimos años de las normas de seguridad funcional movió a las empresas a adoptar bases objetivas para evaluar y definir sus criterios de aceptación.
- **Riesgo legal:** Los riesgos legales son aquellos relativos a una modificación en el entorno normativo que afecta negativamente a los intereses de una compañía. Una posibilidad de expropiación de la empresa por parte de un gobierno local. La

modificación y o alteración de la normativa, al margen de provocar incertidumbre, podrían alterar el normal funcionamiento del mercado. Un cambio en la fiscalidad de un activo, en los regímenes de amortización, en los horarios comerciales, en el marco del sistema financiero son fuentes generadoras de riesgo regulatorio. (pág. 4-5).

De todos estos tipos de Riesgo el que mayor énfasis tiene para este trabajo de titulación es el Riesgo Crediticio y Operacional, ya que se está analizando a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

2.2.12 Cobranzas

“Por gestión de cobranzas se entiende al conjunto de políticas, estrategias y procedimientos operativos utilizados por cooperativas con el objetivo de realizar una efectiva recuperación de los créditos.” (Altamirano, 2016, pág. 4).

2.2.12.1 Proceso de Cobranzas

La recuperación de la cartera de crédito en el caso de las cooperativas viene a formar el paso final del proceso de los créditos otorgados por la cooperativa, el cual causa antes otras cosas problemas de liquidez y mermar el margen de rentabilidad, esto tiene un impacto directo en la planificación financiera realizada por la dirección, existen situaciones complicadas que no pueden ser estimadas ni pronosticadas con resultados exactos; pero por otra parte resulta más complicado aún predecir las posibilidades de los cobros originados por los créditos otorgados más que todo si no se realizó un análisis crediticio propio; en donde el nivel de endeudamiento del cliente es el eje central de la otorgación de crédito para que él pueda redimir el capital más el interés a la cooperativa, este hecho hace necesario que se cuenta con capital de trabajo suficiente para cubrir los gastos operacionales en caso de lograr las metas establecidas. (Núñez, 2015).

Por lo tanto los procedimientos de recuperación de cartera deben estar enfocados y diseñados de tal manera que incentiven al cobro total de la cartera de crédito en mora y

castigada tomando en consideración el tiempo futuro, que incluye un nivel de riesgo más alto, así como también las necesidades de fondos de la cooperativa.

Los procedimientos de cobranza según (Núñez, 2015) deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que los créditos no se paguen a su vencimiento.
2. Sistemas que se utilizan para dar seguimiento a los créditos vencidos.
3. Análisis de las cuentas (pág. 14).

Un adecuado proceso de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., es de vital importancia ya que permitirá mitigar el riesgo crediticio, además a los clientes les abre la posibilidad de volver a otorgar un nuevo crédito con mejores condiciones y sobre todo se crea una cultura de pago en los clientes.

2.2.12.2 Procedimientos y Técnicas de Cobranzas

La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación actual del cliente, un acertado y habitual contacto con el cliente, brindando en el proceso de negociación opciones de solución adecuadas para cada caso y registrando las gestiones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados (Acción InSight International Headquarters, 2008).

Algunas acciones representativas en la gestión de la cobranza figuran a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranzas.

- **Análisis del caso:** “¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.” (Acción InSight International Headquarters, 2008).

- **Contacto con el cliente:** “¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?” (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Diagnóstico:** “¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad? ¿Qué tipo de clientes tenemos?” (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Generación de alternativa:** “¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente” (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? Las instituciones financieras deben identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito? (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Registro de acciones:** “¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza” (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Seguimiento del caso:** “¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?” (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Intensificación de las acciones:** “¿Cuál es la acción a tomar que nos permite recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente” (Acción InSight International Headquarters, 2008).
- **Definiendo los créditos que son pérdida:** Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado

todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por la ley. (Acción InSight International Headquarters, 2008).

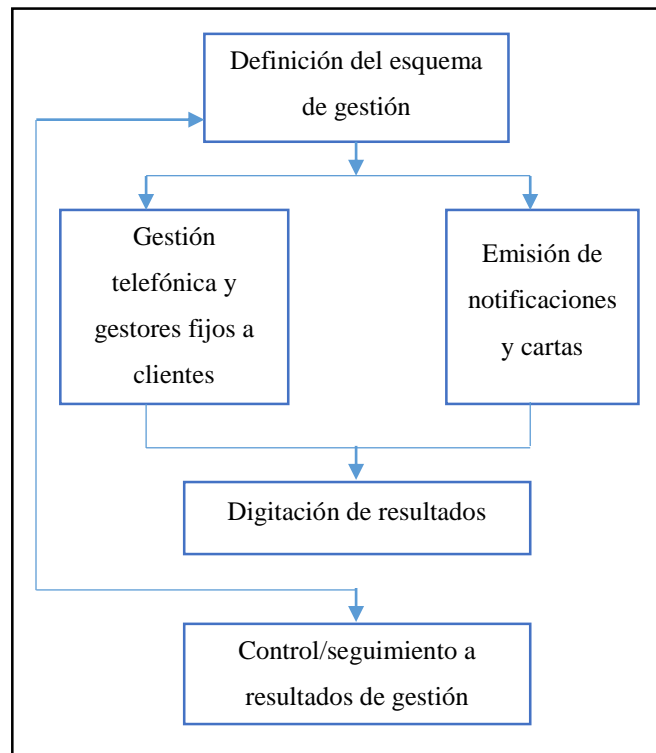
Una de las técnicas que se implementará en el área de crédito, es a través de una notificación a los clientes que tengan obligaciones vencidas (deuda en mora), las cuales van a ser incluidas en las bases de datos de morosidad del cliente. Además el implementar vías de contacto incluyendo llamadas telefónicas, cartas y visitas domiciliarias, indispensables para que los deudores paguen de manera inmediata (Acción InSight International Headquarters, 2008).

2.2.12.3 Estrategias de Cobranza.

Según (Núñez, 2015) manifiesta que:

De acuerdo al flujo de procesos de cobranzas el mismo que permite realizar el ingreso de gestiones realizadas a los clientes, realizar la gestión telefónica y de gastos fijos, realizar un seguimiento de respuesta de los gestores y la generación de un archivo con datos de la cartera por localidad.

Figura 7: Gestión de Cobranzas



Fuente: (Núñez, 2015)

Emisión de notificaciones y cartas: Para realizar la gestión de notificación del crédito se realiza la emisión de notificaciones y cartas, la misma que se encuentra acompañada de un listado que contiene el detalle de las gestiones asignadas a cada gestor. La emisión de estos listados se realiza desde las siguientes opciones:

- Asignaciones diarias a gestor; listado de las cuentas asignadas al gestor del crédito.
- Notificaciones diarias, para la emisión da cada uno de los formatos de notificaciones y cartas que se tenga. (Núñez, 2015).

Tipos de cartas de cobro según (Núñez, 2015):

- **Primera carta de cobro:** Hay que mantener en el tono de esta carta al mismo nivel de cordialidad y franqueza que la primera llamada telefónica. Confirme por escrito lo que se habló en la llamada y recuerde al deudor el compromiso de pago que adquirió. Esta carta debe ser enviada inmediatamente después de la primera llamada telefónica de cobro o 28 días después del vencimiento del crédito.

- **Segunda carta de cobro:** Pasado diez días después de la fecha en que se esperaba el pago según lo notificado en la primera carta de cobro o 50 días después del vencimiento del crédito ha llegado el momento de informar sobre la gravedad de la mora. Esta carta apunta a exigir el pago inmediato de la deuda y plantear las consecuencias a corto plazo de un incumplimiento de pago. Se recomienda enviar esta carta, y toda correspondencia posterior, por correo certificado o expreso, para tener un comprobante de recepción.
- **Tercera carta de cobro:** 15 días después de la segunda carta de cobro o 65 días después de la fecha de vencimiento del crédito y siempre manteniendo la cordialidad y la calma, esta carta debe enfatizar la gravedad de la situación. Utilice esta comunicación para explicar al cliente que se trata de su última oportunidad para pagar antes de que se derive el cobro a una entidad externa y posiblemente se inicien acciones legales. Hay que asegurarse de informarle sobre los beneficios de resolver esta situación y mantener una buena relación comercial, al igual que su crédito abierto. El objetivo es lograr el compromiso de pago del deudor para una fecha determinada.
- **Última carta de cobro:** El tono de esta carta debe ser fuerte y decidido. Su fin es confirmar el acuerdo establecido en la última llamada y exigir el pago. La carta debe ser enviada siete días después de la tercera carta de cobro o 72 días después de la fecha de vencimiento del crédito. Hay que ser categórico en el hecho que si no se efectúa el pago en la fecha antes acordada, entonces se debe derivar el cobro mediante un litigio, dejando en claro que esto afectara directamente la relación comercial y a su buró de crédito.

Definición del esquema de gestión: Se establece el esquema bajo el cual se desea gestionar, para lo cual se debe:

- Definir gestiones a realizar con su respectiva periodicidad, días de vencimiento, monto de vencimiento, las empresas y agencias sobre las cuales se van a realizar.
- Proceso de asignación de gestión telefónica y gestores fijos a clientes, emisión de notificaciones y cartas de digitación de resultado de control/seguimiento a resultados de gestión, definición del esquema de gestión.
- Definir los tipos de gestor que atenderán los diferentes tramos de vencimiento de cartera.

- Definir las diferentes respuestas que puede ingresar cada tipo de gestor.

Gestión telefónica y gestores fijos a clientes: Las gestiones a clientes se realizan dependiendo de los tipos de gestores siendo las siguientes:

- Cobranza telefónica.- Permite visualizar las gestiones que han sido asignadas al gestor telefónico y realizar el ingreso de los resultados obtenido. Esta misma información se imprime desde la opción de reporte telefonía con el cual se podrá realizar la gestión y luego proceder a la digitación de resultados; este esquema permite realizar gestión aunque no se disponga de equipo en el momento. La gestión telefónica interactúa directamente con el Call Center.
- Gestores fijos.- Utilizan la opción control de cartera, la cual permite visualizar las cuentas que han sido asignadas a ellos al inicio del período de gestión. El ingreso de gestiones y resultados de las mismas se realiza desde la opción gestiones atrasadas.
- Análisis de productividad.- Consulta en línea del avance de las gestiones realizadas por área de telefonía; se mide el trabajo de cada gestor telefónico por rangos o turnos durante la jornada de trabajo.
- Resultados de gestión.- Permite un detalle de las gestiones realizadas con su respectivo resultado pro gestor en un rango de fechas.
- Detalle de promesas telefónicas.- Emite un archivo con formato de hoja electrónica de todas las gestiones con respuesta promesa de pago con un indicador de si la promesa fue cumplida o no (esto es si existe un pago como resultado de la gestión).
- Estadístico de promesas.- Generar un reporte gráfico estadístico de las promesas cumplidas y no cumplidas de todos los gestores del área de telefonía.
- Seguimiento a oficiales.- Listado y/o archivo con formato de hoja electrónica de todas aquellas gestiones con respuestas que tienen indicador de seguimiento (promesas de pago, se acercara a negociar, etc.), para un rango de fecha especificado y un tipo de gestor seleccionado.
- Reporte de eficiencia telefónica.- Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación del área de telefonía con respecto a la cartera asignada.

- Reporte de eficiencia terrena.- Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación de la gestión con respecto a la cartera asignada. (pág. 17-19).

2.2.13 Balance Scorecard

(Estupiñán & Estupiñán , 2006) manifiesta en su libro Análisis financiero y de gestión que:

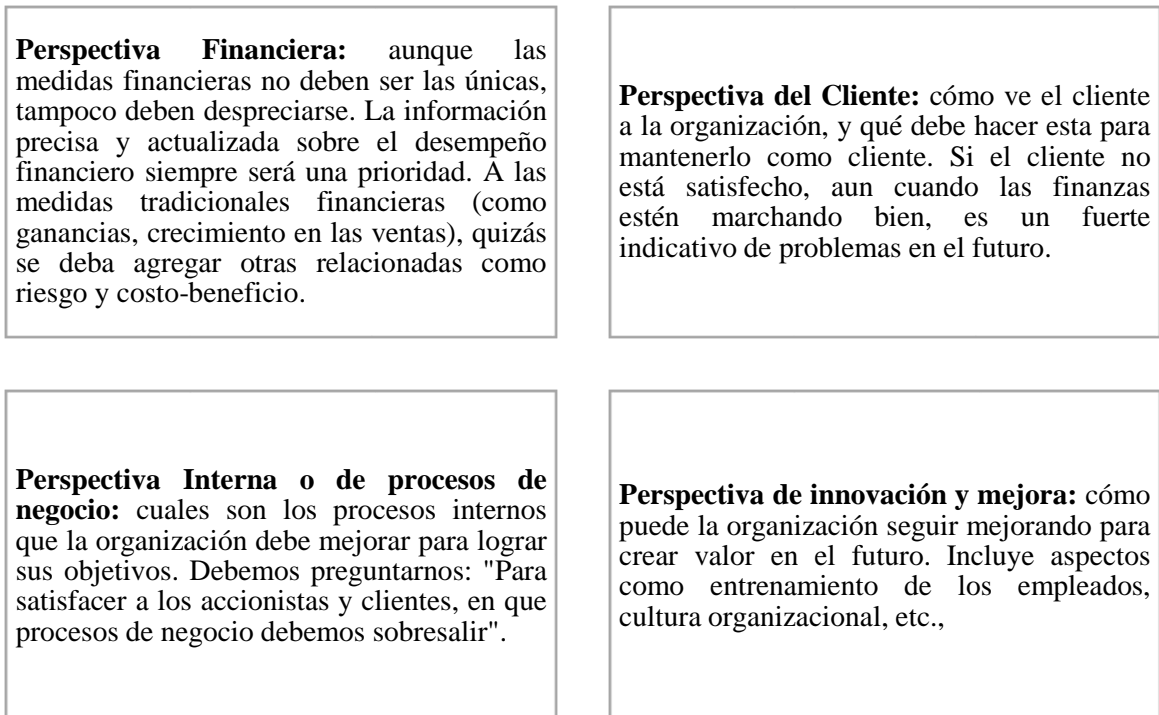
El balanced scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio conjunto.

El enfoque del balanced scorecard puede ser empleado de muchas maneras: como una herramienta de medición, de gestión o de gestión estratégica, contrato de outsourcing, fusiones y adquisiciones; como un agente de cambio y complemento de otros sistemas de medición.

En español se conoce como “el sistema balanceado de indicadores de gestión” (balanced scorecard) y según los tratadistas del tema como Migeul Blázquez y Norton y Kaplan ha sido exitosamente utilizado tanto en compañías con y sin ánimo de lucro privadas y del gobierno, considerando como principales beneficios obtenidos, los de “convertir la visión en estrategias de acción”, “ayudar al enfoque de que lo sé haga en una empresa debe ser hecho para crear valor futuro”, “servir de mecanismo integrador para una variedad de programas competitivos, en ocasiones totalmente desconectados”, “para servir como medio de comunicación”, y “como agente de cambio”.

Los indicadores de gestión financieros siguen siendo importantes, pero ellos no ayudan integralmente a una orientación del control, por tanto requiere de otros indicadores que ayuden a construir el futuro de una empresa entendida mejor la visión en estrategias de acción bajo un tablero de control más integral.

Figura 8: Perspectivas Balanced Scorecard



Fuente: (Kaplan & Norton, 2001)

Elaborado por: Gabriela Vargas

El balanced scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de una empresa, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupado en cuatro diferentes perspectivas: financiera (como ven la empresa los accionistas), del cliente (mediadores de eficacia, de cómo nos ven los compradores), interna (en que procesos internos debemos ser excelentes) y de aprendizaje (qué recursos son claves para mejorar e innovar).

Por lo general, las empresas no elaboran ningún sistema interno para monitorear y evaluar los progresos en la implementación de su estrategia y el nivel de consecución de los objetivos estratégicos fijados. No recogen, ni interpretan datos sobre la realización de su estrategia, por lo que no pueden corregir en tiempo real sus actividades en caso de irregularidades.

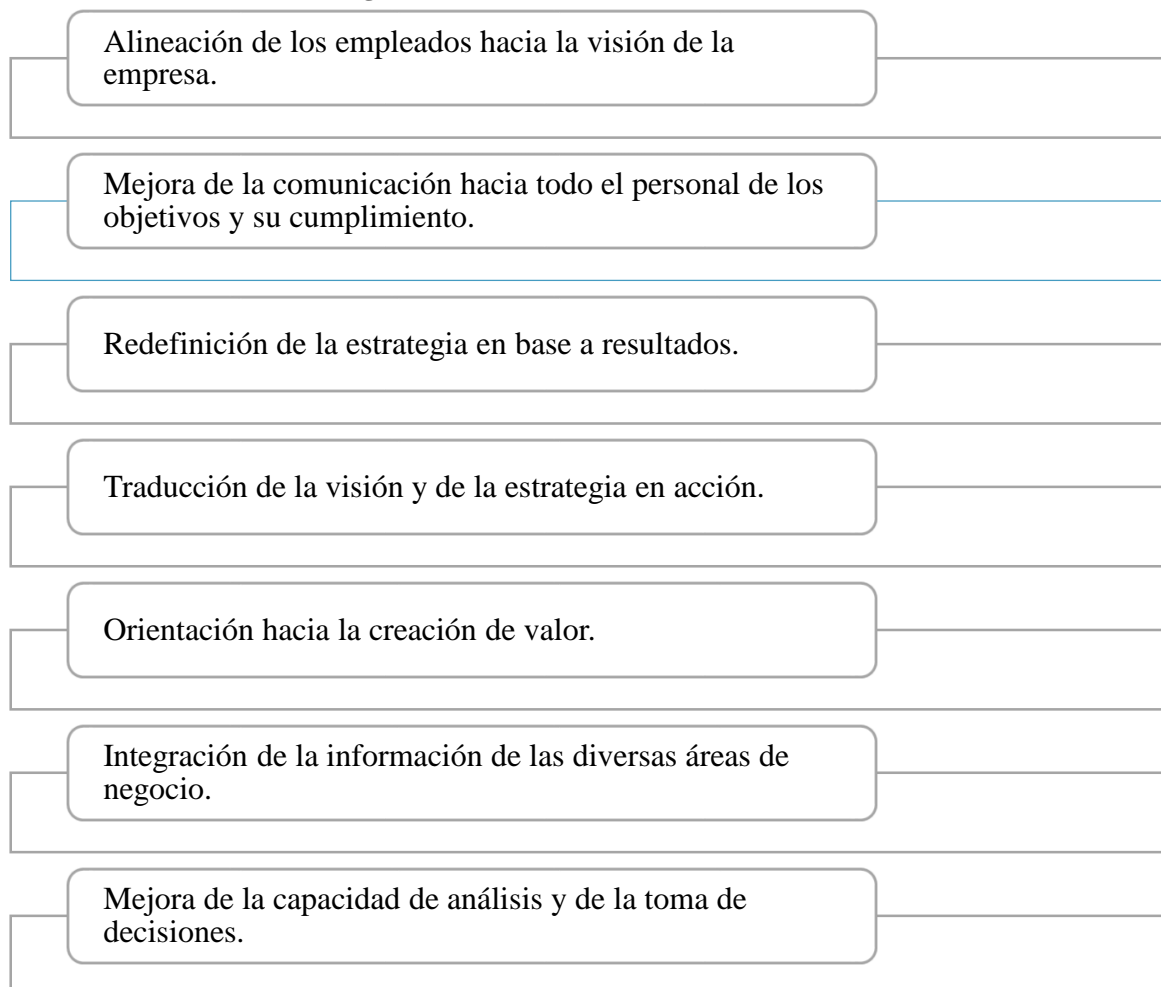
Según (Marciniak, Gestión Empresarial, 2014) una solución práctica a este problema, puede ser el cuadro de mando integral (balanced scorecard BSC), que representa un conjunto de medidas que definen tanto los objetivos estratégicos a

largo plazo, como los mecanismos para alcanzarlos; incluye factores claves de éxito e indicadores de los resultados deseados así como los procesos que impulsarán los mismos para cumplir con la misión y lograr la visión de la organización.

2.2.13.1 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen (Kaplan & Norton, 2001) tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se menciona los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

Figura 9: Beneficios Balanced Scorecard



Fuente: (Kaplan & Norton, 2001)

Elaborado por: Gabriela Vargas

2.2.13.2 Limitaciones del BSC

De acuerdo a (Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño, 2004) el “BSC es un modelo de gestión que considera elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza en la dirección definida en la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados”.

(Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño, 2004) describen como fortalezas y debilidades las situaciones mencionadas en la siguiente tabla:

Figura 10: Limitaciones Balanced Scorecard

Fortalezas	Debilidades
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización.	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamentales de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicaciones del BSC: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio, inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de recursos de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación de los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.

Fuente: (Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño, 2004)

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión Financiera que permite generar estrategias para minimizar la cartera de crédito vencida, y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Chimbo Ltda.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiera.

2.4.2 Variable Dependiente

Minimizar la cartera de crédito vencida.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo de titulación Modelo de Gestión Financiera se utilizará la modalidad cuali-cuantitativa. Método cualitativo debido a que en el trabajo se determinará la realidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., que es posible mediante la observación del área financiera.

El método cuantitativo va a permitir examinar los datos numéricos que se ponen a conocimiento por parte de la cooperativa en este trabajo de titulación, cuando se realicen las encuestas, la entrevista, se especifique la muestra, se realice al análisis estático y dinámico del balance general y estado de pérdidas y ganancias, así como la aplicación de los índices financieros de la SEPS.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de titulación se usaran tres tipos de investigación la de campo, documental y descriptiva.

3.2.1 Investigación de Campo

(Palella & Martins, 2010) definen a la investigación de campo como:

“Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (pág. 88).

3.2.2 Investigación Documental

“La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de la información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia.” (Palella & Martins, 2010, pág. 90)

3.2.3 Investigación Descriptiva

(Arias, 2004) define a la investigación descriptiva como:

“Aquella que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (pág. 24).

En presente trabajo de titulación se utilizará la investigación de campo debido a que el desarrollo de la investigación realizará en la cooperativa. También se aplicará investigación documental, ya que se analizará documentos y archivos de la cooperativa. Y por último se utilizará investigación descriptiva al observar el comportamiento y estructura de las soluciones planteadas para la cooperativa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente trabajo de titulación se va a trabajar con una muestra que se determinara de una población total de 72.055 clientes.

DATOS:

Tabla 1: Calculo de la muestra

N	=	Tamaño de la muestra	?
z²	=	Nivel de confianza	0.95=(1.96)
P	=	Probabilidad de éxito	0.50
1-p	=	Probabilidad de fracaso	(1-0.50)
N	=	Tamaño de la población	72.055
E²	=	Máximo de error permisible	5%

Elaborado por: Gabriela Vargas

$$n = \frac{z^2 p * q * N}{E^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(72055)}{(0,05)^2 (72055 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(72055)}{(0,0025)(72054) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{69201,622}{181,0954}$$

$$n = 382$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 382 CLIENTES

También se aplicará una encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el área de crédito y cobranza en la que se encuentra seis personas, cuatro asesores de créditos y dos gestores de cobranza.

Además se realizará una entrevista al Gerente de la cooperativa para corroborar la información obtenida y sacar otros datos más relevantes que nos permitan tener una mejor visión de la organización.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Analítico

Para (Ruíz, 2007) el método analítico es:

Aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndose en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (pág. 13).

Este método se aplicara al realizar el análisis financiero a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., para determinar su situación económica-financiera actual.

3.4.1.2 Método Deductivo

Para (Ruíz, 2007) el método deductivo es:

“El que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender”.

Este método deductivo se aplicará cuando se aplique los indicadores financieros para realizar el análisis financiero.

3.4.1.3 Método Inductivo

Para (Ruíz, 2007) el método inductivo es:

Se refiere al movimiento del pensamiento que de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares si no que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías). (pág. 18).

Este método se utilizará en la investigación para recolectar información del área financiera de la cooperativa, para lograr un diagnóstico general de la misma.

3.4.2 Técnicas o Instrumentos

Para la presente investigación se utilizará como técnicas e instrumentos los siguientes:

3.4.2.1 Encuestas

Con la encuesta se busca reunir información que nos sirva de guía para la propuesta.

Se aplicará a los empleados y cliente de la cooperativa para recoger información que servirá de gran utilidad, para la toma de decisiones y elaboración de las estrategias.

3.4.2.2 Entrevistas

La entrevista en este trabajo de investigación es con el fin de ayudarnos a confirmar la información de la encuesta y recolectar información más detallada del Gerente, con la ayuda de una guía de entrevista.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

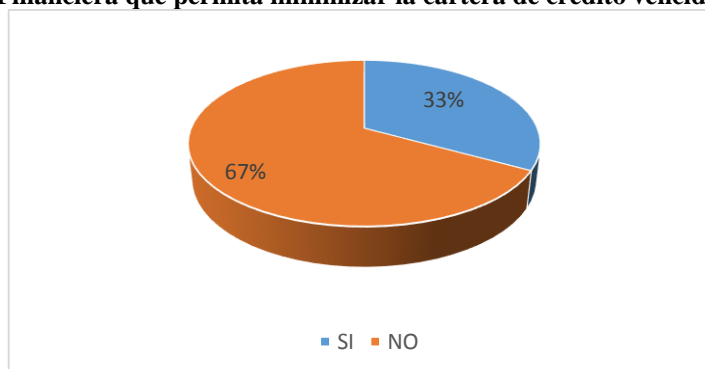
Pregunto N° 1.- ¿En la actualidad existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., un Modelo de Gestión Financiera que permita minimizar la cartera de crédito vencida?

Tabla 2: ¿En la actualidad existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., un Modelo de Gestión Financiera que permita minimizar la cartera de crédito vencida?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 2: ¿Existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., un Modelo de Gestión Financiera que permita minimizar la cartera de crédito vencida?



Fuente: Tabla 2
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

Los asesores de crédito supieron manifestar en forma unánime con un 67% que en la cooperativa no existe ningún modelo de gestión y el gestor de cobranza que representa el 33% manifestó que si existe. En conclusión se puede decir que en la cooperativa no existe un modelo de gestión financiera que sirva de guía para los directivos y gerente que les permita tomar mejores decisiones financieras.

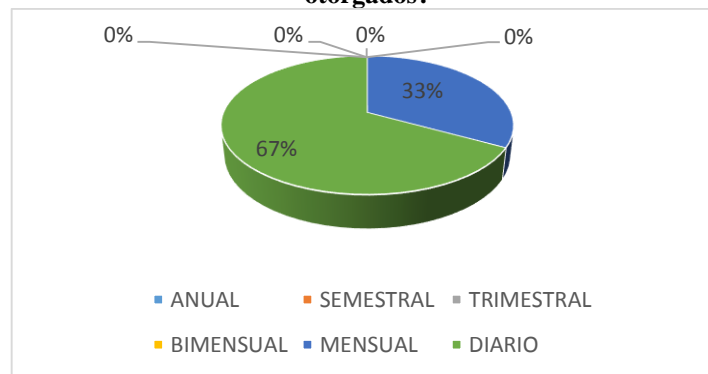
Pregunta N° 2.- ¿Cada qué tiempo realizan un control sobre el nivel de morosidad de los créditos otorgados?

Tabla 3: ¿Cada que tiempo realizan un control sobre el nivel de morosidad de los créditos otorgados?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANUAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
BIMENSUAL	0	0%
MENSUAL	2	33%
DIARIO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 3: ¿Cada que tiempo realizan un control sobre el nivel de morosidad de los créditos otorgados?



Fuente: Tabla 3
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

Los empleados manifestaron en forma unánime el 67% que se realiza un control sobre el nivel de morosidad de los créditos de manera diaria y el 33% de manera mensual.

Pregunta N° 3.- Para comunicar a los clientes sobre la demora en el pago de la cuota de su crédito, ¿Qué hace usted?

Tabla 4: Para comunicar a los clientes sobre la demora en el pago de la cuota de su crédito, ¿Qué hace usted?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LLAMA AL CLIENTE	6	38%
LO VISITA PERSONALMENTE	5	31%
NOTIFICA POR ESCRITO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 4: Para comunicar a los clientes sobre la demora en el pago de la cuota de su crédito, ¿Qué hace usted?



Fuente: Tabla 4
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

Los empleados manifestaron que el 38% de las veces llaman a los cliente que tienen mora en el pago de sus cuotas y el 31% de las veces los visitan personalmente y notifican por escrito a los clientes por la mora en el pago de sus cuotas.

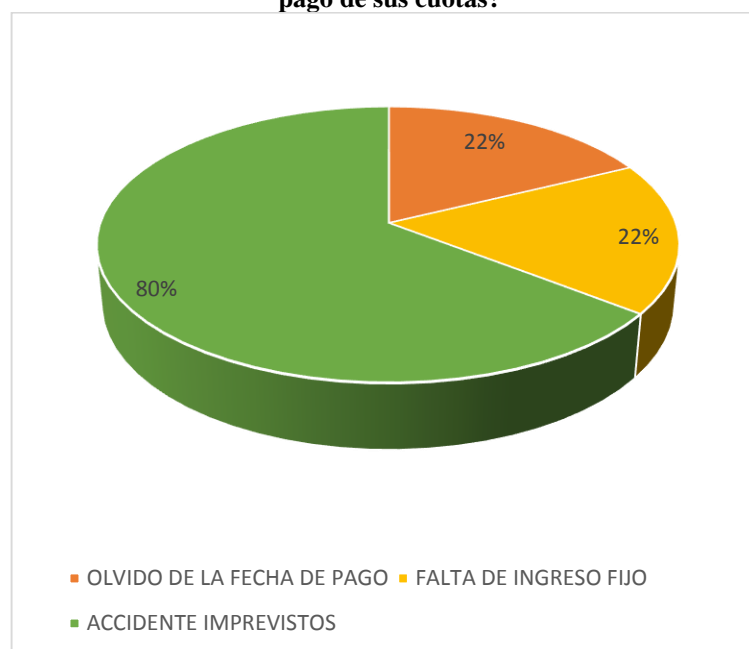
Pregunta N° 4.- ¿Cuáles son los principales motivos por lo que los clientes manifestaron la demora en el pago de sus cuotas?

Tabla 5: ¿Cuáles son los principales motivos por lo que los clientes manifestaron la demora en el pago de sus cuotas?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OLVIDO DE LA FECHA DE PAGO	2	22%
FALTA DE INGRESO FIJO	2	22%
ACCIDENTE IMPREVISTOS	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 5: ¿Cuáles son los principales motivos por lo que los clientes manifestaron la demora en el pago de sus cuotas?



Fuente: Tabla 5
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo a lo manifestado por los empleados el 56% de las personas no pagan sus cuotas a tiempo porque se les presento un imprevisto, el 22% porque no tuvo ingresos a la fecha de pago y el 22% restante porque olvido la fecha de pago del crédito.

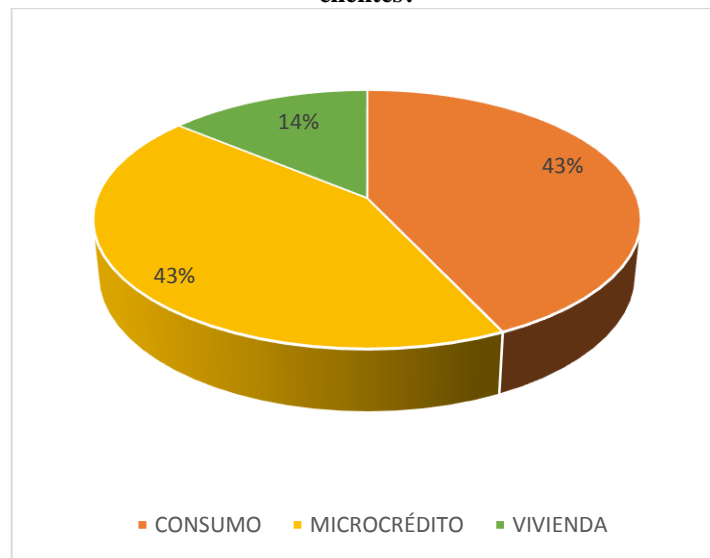
Pregunta N° 5.- ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José Ltda., acceden más lo clientes?

Tabla 6: ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José acceden más los clientes?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONSUMO	5	38%
MICROCRÉDITO	5	38%
VIVIENDA	3	24%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 6: ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José acceden más los clientes?



Fuente: Tabla 6
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo a lo manifestado por los empleados el 38% de los clientes acceden mayormente al crédito de consumo y microcrédito y un 24% al crédito de vivienda.

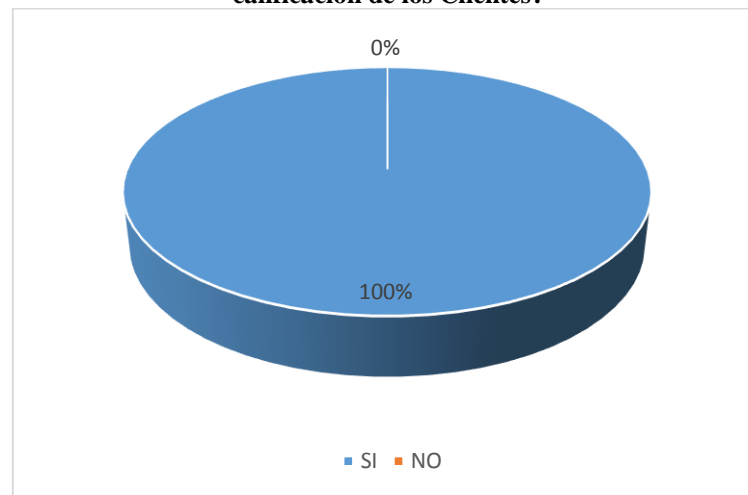
Pregunta N° 6.- ¿La organización como sociedad cooperativa cuenta con un sistema propio para la calificación de los clientes?

Tabla 7: ¿La organización como sociedad cooperativista cuenta con un sistema propio para la calificación de los Clientes?

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

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 7: ¿La organización como sociedad cooperativista cuenta con un sistema propio para la calificación de los Clientes?



Fuente: Tabla 6
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico 6 se puede decir que el 100% de los empleados manifestó que la cooperativa cuenta con un sistema propio para calificar a sus clientes.

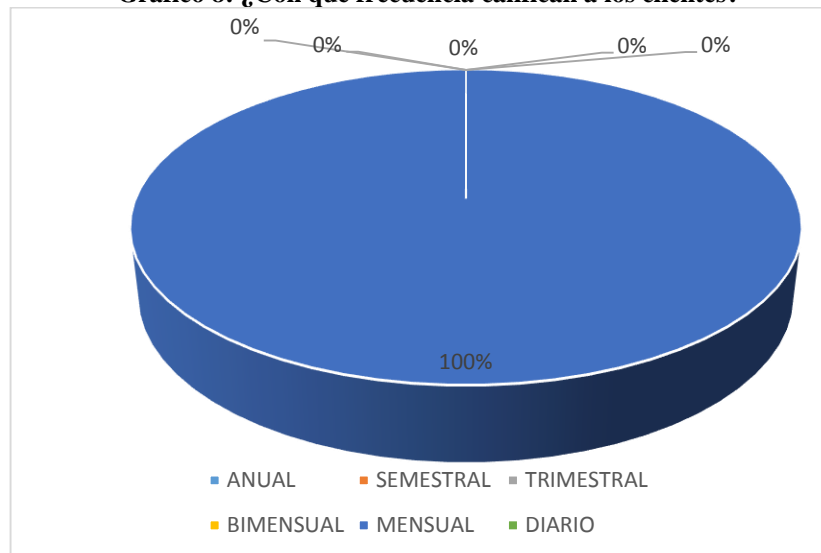
Pregunta N° 7.- ¿Con que frecuencia califica a los clientes?

Tabla 8: ¿Con que frecuencia califican a los clientes?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANUAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
BIMENSUAL	0	0%
MENSUAL	6	100%
DIARIO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 8: ¿Con que frecuencia califican a los clientes?



Fuente: Tabla 8
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

Los empleados manifestaron en forma unánime el 100% que se realiza un la calificación de los clientes de manera mensual.

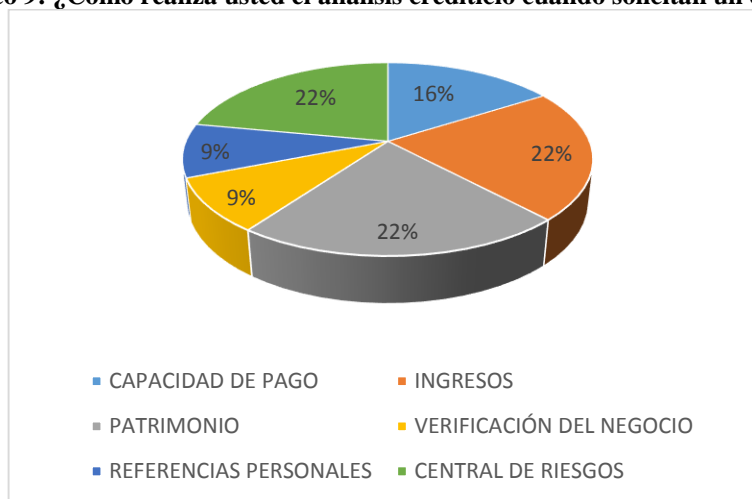
Pregunta N°8.- ¿Cómo realiza usted el análisis crediticio cuando solicitan un crédito?

Tabla 9: ¿Cómo realiza usted el análisis crediticio cuando solicitan un crédito?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACIDAD DE PAGO	4	16%
INGRESOS	5	22%
PATRIMONIO	5	22%
VERIFICACIÓN DEL NEGOCIO	2	9%
REFERENCIAS PERSONALES	2	9%
CENTRAL DE RIESGOS	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 9: ¿Cómo realiza usted el análisis crediticio cuando solicitan un crédito?



Fuente: Tabla 9
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico 8 se puede decir que el 22% de los empleados manifestó que al momento de hacer el análisis crediticio para otorgar un crédito se fija ingresos, patrimonio y en el dato que arroja la central de riesgos. El 16% en la capacidad de pago y el 9% van a verificar el negocio de los solicitantes y las referencias personales.

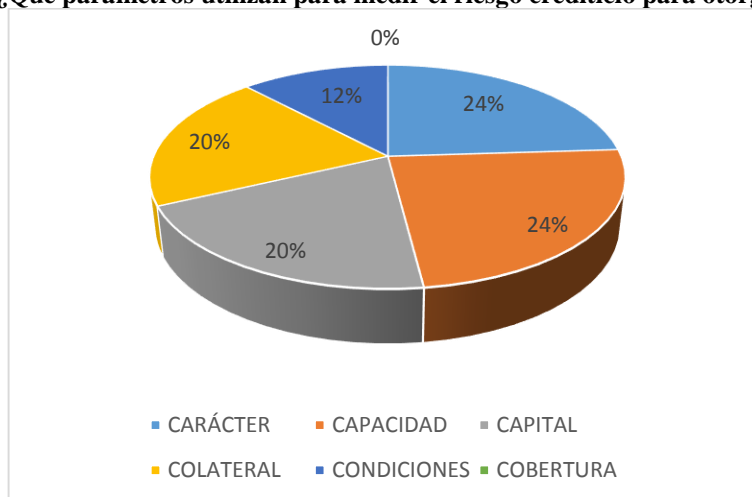
Pregunta N° 9.- ¿Qué parámetros utilizan para medir el riesgo crediticio para otorgar el crédito?

Tabla 10: ¿Qué parámetros utilizan para medir el riesgo crediticio para otorgar el crédito?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CARÁCTER	6	24%
CAPACIDAD	6	24%
CAPITAL	5	20%
COLATERAL	5	20%
CONDICIONES	3	12%
COBERTURA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta Empleados
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 10: ¿Qué parámetros utilizan para medir el riesgo crediticio para otorgar el crédito?



Fuente: Tabla 10
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico 9 se puede decir que el 24% de los empleados para medir el riesgo crediticio utiliza el parámetro carácter y capacidad. El 20% en parámetros de capital y colateral y el 12% en las condiciones y el 0% en la cobertura.

3.5.2 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes.

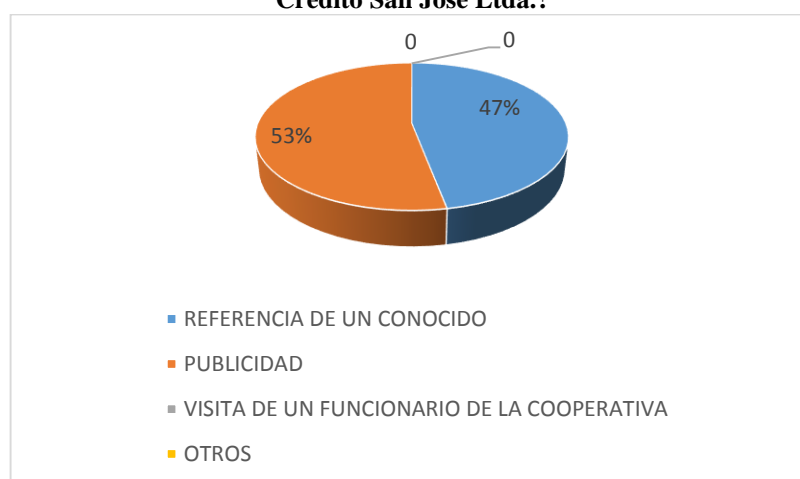
Pregunta N°1.- ¿Cómo usted conoció acerca de los créditos que oferta la Cooperativa de Ahorro y crédito San José Ltda.?

Tabla 11: ¿Cómo usted conoció acerca de los créditos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REFERENCIA DE UN CONOCIDO	179	47%
PUBLICIDAD	203	53%
VISITA DE UN FUNCIONARIO DE LA COOPERATIVA		
OTROS		
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 11: ¿Cómo usted conoció acerca de los créditos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?



Fuente: Tabla 11
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

Los clientes de la cooperativa supieron manifestar un 47% que conoció acerca de los créditos que oferta la cooperativa por medio de la referencia de un conocido y el 53% mediante publicidad de la cooperativa.

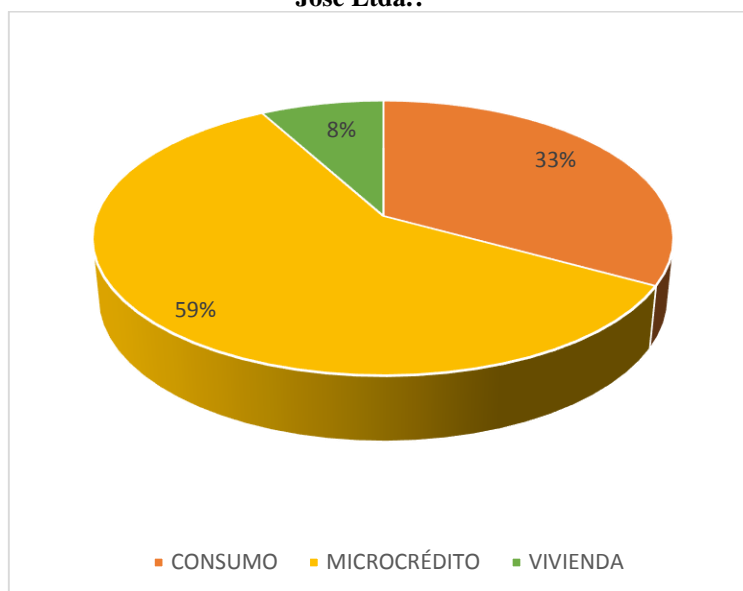
Pregunta N°2.- ¿Qué tipo de crédito ha solicitado usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

Tabla 12: ¿Qué tipo de crédito ha solicitado usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONSUMO	127	33%
MICROCRÉDITO	254	59%
VIVIENDA	28	8%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 12: ¿Qué tipo de crédito ha solicitado usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?



Fuente: Tabla 12
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo a lo manifestado por los clientes el 59% han solicitado un microcrédito, el 33% un crédito de consumo y un 8% un crédito de vivienda.

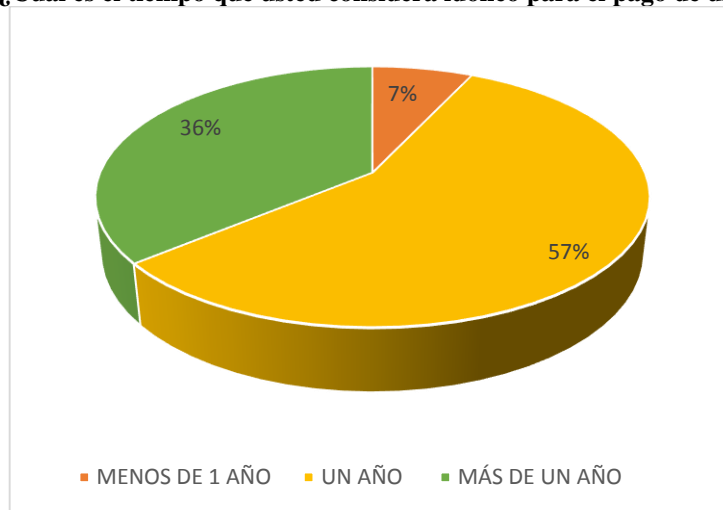
Pregunta N° 3.- ¿Cuál es el tiempo que usted considera idóneo para el pago de un crédito?

Tabla 13: ¿Cuál es el tiempo que usted considera idóneo para el pago de un crédito?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	25	7%
UN AÑO	216	57%
MÁS DE UN AÑO	140	36%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 13: ¿Cuál es el tiempo que usted considera idóneo para el pago de un crédito?



Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico 12 los clientes manifestaron que el 57% de los clientes consideran idóneo un crédito a un plazo de un año, el 36% a un plazo de más de un año y el 7% menos de un año.

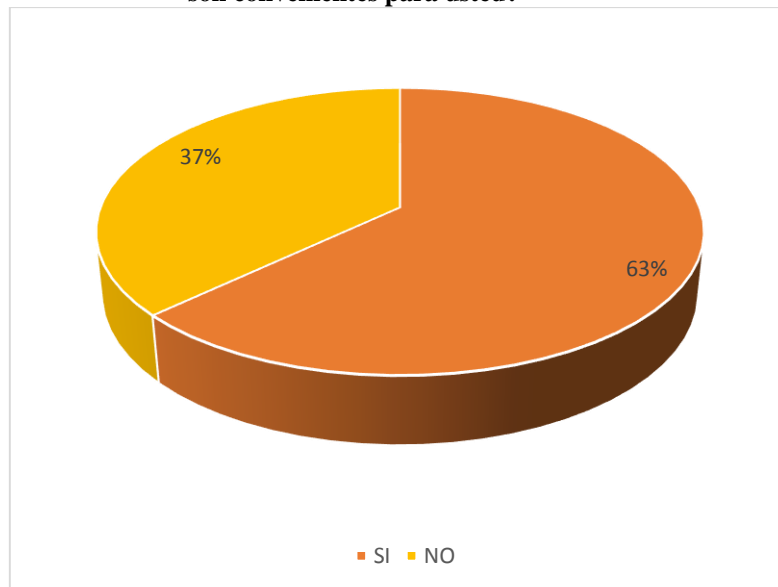
Pregunta N°4.- ¿Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., son convenientes para usted?

Tabla 14: ¿Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., son convenientes para usted?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	241	63%
NO	141	37%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 14: ¿Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., son convenientes para usted?



Fuente: Tabla 14
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico 13 los clientes manifestaron que el 63% que las tasas de interés que ofrece la cooperativa son convenientes para ellos y el 37% considera que las tasas de interés de la cooperativa no les convienen.

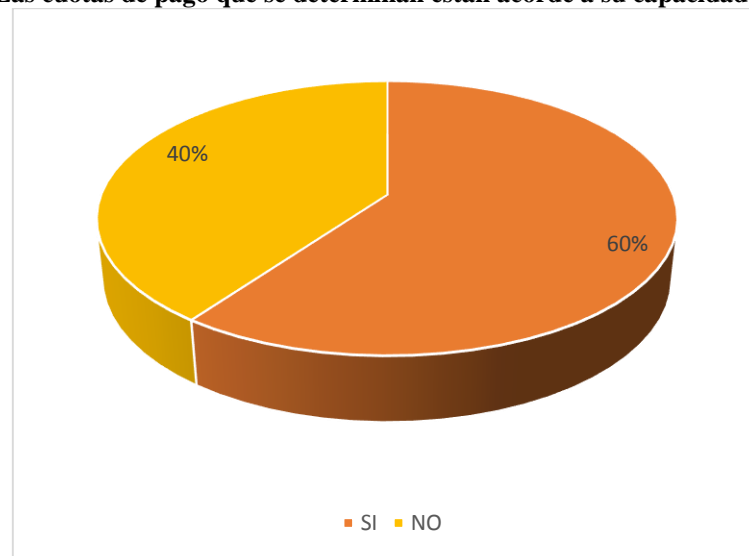
Pregunta N° 5.- ¿Las cuotas de pago que se determina están acorde a su capacidad de pago actual?

Tabla 15: ¿Las cuotas de pago que se determinan están acorde a su capacidad de pago actual?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	229	60%
NO	153	40%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 15: ¿Las cuotas de pago que se determinan están acorde a su capacidad de pago actual?



Fuente: Tabla 15
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

El 60% de los clientes manifestaron que las cuotas de pago están acorde a su capacidad de pago, mientras que el 40% manifestó que las cuotas de pago no están acorde a su capacidad de pago.

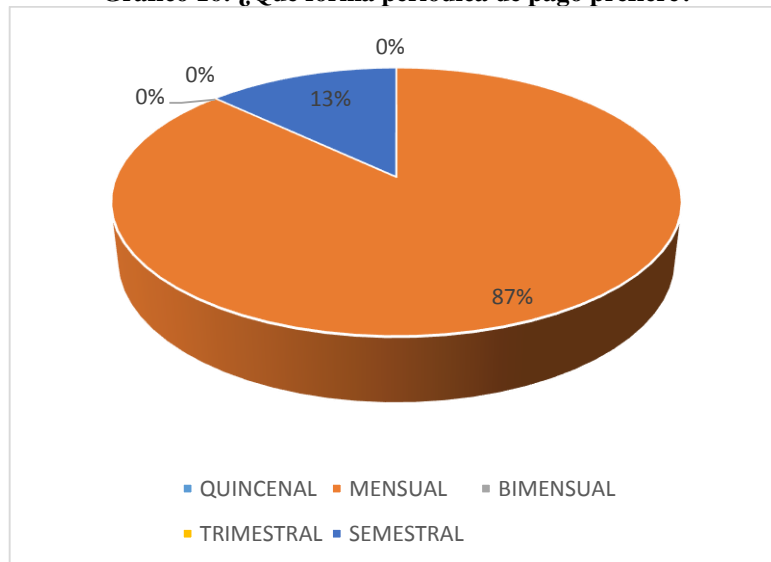
Pregunta N° 6.- ¿Qué forma periódica de pago prefiere?

Tabla 16: ¿Qué forma periódica de pago prefiere?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
QUINCENAL	0	0%
MENSUAL	332	87%
BIMENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	50	13%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 16: ¿Qué forma periódica de pago prefiere?



Fuente: Tabla 16
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

El 87% de los clientes manifestaron que la forma de pago que prefieren es en una cuota mensual, mientras que el 13% manifestó que prefieren una forma de pago en una cuota semestral.

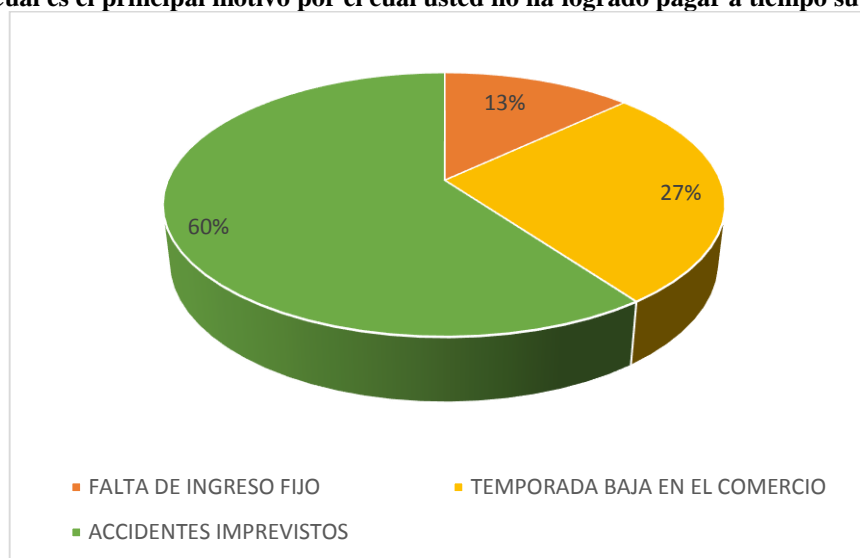
Pregunta N° 7.- ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no ha logrado pagar a tiempo su crédito?

Tabla 17: ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no ha logrado pagar a tiempo su crédito?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE INGRESO FIJO	50	13%
TEMPORADA BAJA EN EL COMERCIO	103	27%
ACCIDENTES IMPREVISTOS	229	60%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 17: ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no ha logrado pagar a tiempo su crédito?



Fuente: Tabla 17
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

El 60% de los clientes manifestaron que el principal motivo por el no logran pagar a tiempo su crédito es por accidentes imprevistos, el 27% por baja temporada en sus negocios y el 13% por que no cuenta con un ingreso fijo que le permita cubrir el pago del crédito.

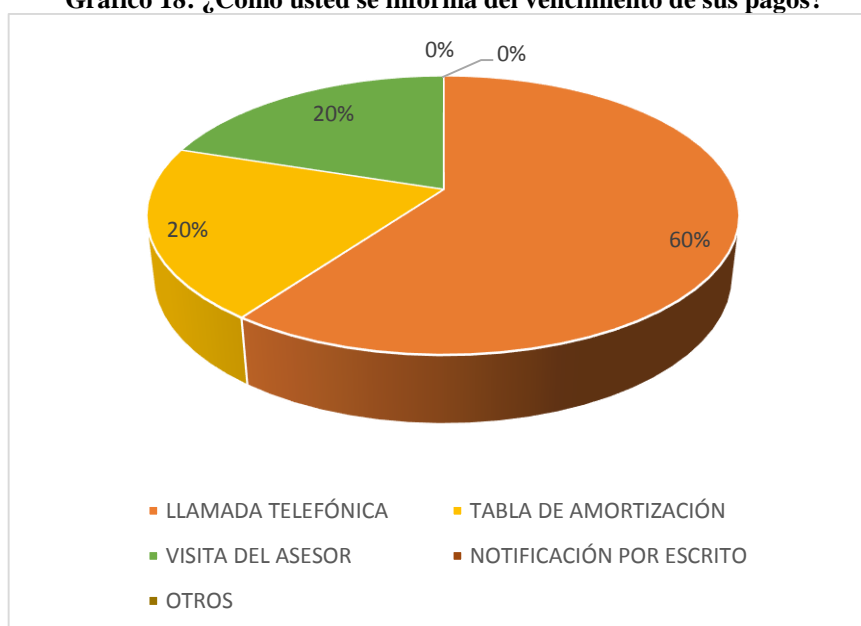
Pregunta N° 8.- ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?

Tabla 18: ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LLAMADA TELEFÓNICA	230	60%
TABLA DE AMORTIZACIÓN	76	20%
VISITA DEL ASESOR	76	20%
NOTIFICACIÓN POR ESCRITO	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta Clientes
Elaborado por: Gabriela Vargas

Gráfico 18: ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?



Fuente: Tabla 18
Elaborado por: Gabriela Vargas

ANÁLISIS

El 60% de los clientes se enteran del vencimiento de sus cuotas de pago por medio de llamadas telefónicas realizadas por los gestores de cobranza de la cooperativa, en 20% por vistas del asesor y el otro 20% cuando revisa su tabla de amortización.

3.5.3 Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

1. ¿Existe un modelo de Gestión Financiera para minimizar la cartera de crédito vencida en la Cooperativa?

No existe un modelo de gestión financiera para minimizar la cartera de crédito vencida lo que existe es métodos para gestionar la cartera de crédito vencida.

2.Cuál es el crédito que solicitan más los clientes?

El crédito que solicitan más es el crédito de consumo

3. ¿Quiénes son los encargados del proceso de cobranza en la cooperativa?

Los asesores de negocios y el área jurídica.

4. ¿Cuentan con políticas de cobranzas, como las determina?

Si se cuenta con políticas de cobranzas y lo determinan en base a las experiencias de cada asesor de negocio.

5. ¿Quién es la persona encargada de controlar que se cumpla a cabalidad los procesos y funciones dentro de área de créditos y cobranzas; y como lo hace?

Son 4 áreas las cuales son el jefe de negocios, jefe de crédito, responsable de procesos, auditoría interna y cobranzas.

6. ¿Los asesores de crédito realizan un análisis crediticio minucioso, detallado y miden el riesgo al momento de conceder un crédito?

Si lo hacen en base a algunos parámetros que están conformados por ingresos, egresos y el historial de crédito.

7. ¿Se aplican indicadores financieros para diagnosticar el desenvolvimiento de la cooperativa, cada cuanto se lo realiza?

Si se realizan los indicadores financieros mensualmente.

8. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera va a permitir minimizar la cartera de crédito en la organización?

Si porque es una herramienta que va a estar dirigida o controlada por un funcionario responsable quién hará seguimiento para que cada asesor de negocio tenga alternativas de disminuís la cartera de crédito vencida.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada en este trabajo de titulación indica que el Modelo de Gestión Financiera contribuirá a la optimización de los recursos económicos y financieros de la cooperativa determinado en la encuesta dirigida a los empleados, todos manifestaron en la pregunta N°1 que hace referencia acerca de la existencia de un modelo de gestión financiero en la cooperativa menciona que no la mayoría de los empleados encuestados, justificando así el tema planteado.

Además en la entrevista realizada al Gerente se rectifica que en la cooperativa no existe un Modelo de Gestión Financiera, ya que en la pregunta N°1 el Gerente manifiesta que no existe un modelo de gestión financiera para minimizar la cartera de crédito vencida lo que existe es métodos para gestionar la cartera de crédito vencida. También se le consultó al Gerente en la pregunta N°8 si cree que el modelo de gestión financiera va ayudar a la cooperativa y manifestó que si porque es una herramienta que va a estar dirigida o controlada por un funcionario responsable quien hará seguimiento para que cada asesor de negocio tenga alternativa de disminuir la cartera de crédito vencida.

Además también se pudo indagar a los clientes y determinar que no cumple con el pago de sus cuotas a tiempo debido principalmente a imprevistos que sufre según la pregunta N°8 de la encuesta realizada a ellos.

Toda esta información recolectada por medio de encuestas y la entrevista nos permiten afianzar más el tema de gestión financiera para minimizar la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., ya que rectifica la problemática planteada y manifiestan la necesidad de contar con un modelo que des sea de guía para dar seguimiento a los asesores de crédito y disminuir la cartera de crédito vencida.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MINIMIZAR LA CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA., DEL CANTÓN CHIMBO, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PARA EL PERIODO 2018.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Modelo de gestión financiera

Las organizaciones en la actualidad deben tomar decisiones que les permitan mantenerse en el mercado que es cada vez más competitivo. Por eso es de suma importancia que cuente con lineamientos estratégicos que le permitan hacer uso efectivo de todos los recursos que disponga buscando como objetivo primordial la maximización de las utilidades a favor de los socios.

Uno de los principales problemas que se determinó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., fue precisamente la rentabilidad esto debido al porcentaje de cartera de crédito con la que cuenta actualmente, lo que genera un gasto provisión de cartera de crédito representativo a la cooperativa, lo cual merma en gran parte la utilidad de los socios.

4.2.2 Análisis de los Estados Financieros

Los estados financieros que se van a analizar es el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2015 y 2016, mismos que han sido proporcionados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

A continuación, se procede a realizar el respectivo análisis estático y dinámico de los estados financieros mencionados anteriormente, el mismo que va a permitir determinar el nivel de crecimiento o decrecimiento de los valores monetarios de las diferentes cuentas pertenecientes al activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos-gastos y utilidad.

4.1.1. Análisis Estático y Dinámico

4.2.2.1 Estado de Resultados

Tabla 19: Estado de Resultados – Análisis Estático y Dinámico

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS						
Detalle	2015	Análisis Estático	2016	Análisis Estático	Análisis Dinámico	
					Variación Relativa	Variación Absoluta
INGRESOS	13.021.129,62	100,00%	14.590.466,67	100,00%	1.569.337,05	12,05%
Depósitos	186.894,38	1,44%	240.956,13	1,65%	54.061,75	28,93%
Intereses y descuentos de inversiones en títulos de valores	501.810,13	3,85%	636.483,54	4,36%	134.673,41	26,84%
Intereses y descuentos de cartera de crédito	11.763.639,79	90,34%	12.996.230,30	89,07%	1.232.590,51	10,48%
Cartera de créditos de consumo prioritario	4.733.570,16	36,35%	5.828.802,54	39,95%	1.095.232,38	23,14%
Cartera de créditos inmobiliarios	236.323,42	1,81%	245.803,76	1,68%	9.480,34	4,01%
Cartera de microcrédito	6.630.861,38	50,92%	6.726.510,13	46,10%	95.648,75	1,44%
De Mora	162.884,83	1,25%	195.113,87	1,34%	32.229,04	19,79%
Ingresos por servicios	141.400,95	1,09%	246.751,38	1,69%	105.350,43	74,50%
Otros ingresos operacionales	4.837,68	0,04%	4.887,11	0,03%	49,43	1,02%
Otros Ingresos	422.546,69	3,25%	465.158,21	3,19%	42.611,52	10,08%
GASTOS	11.392.512,94	87,49%	12.966.186,97	88,87%	1.573.674,03	13,81%
Intereses Causados	5.521.521,60	42,40%	5.945.383,08	40,75%	423.861,48	7,68%
Obligaciones con el público	5.244.215,40	40,27%	5.570.224,32	38,18%	326.008,92	6,22%
Obligaciones Financieras	277.306,20	2,13%	375.158,76	2,57%	97.852,56	35,29%
Provisiones	1.119.416,95	8,60%	1.732.306,68	11,87%	612.889,73	54,75%
Inversiones	16.291,87	0,13%	0,00	0,00%	-16.291,87	-100,00%
Cartera de créditos	1.070.969,45	8,22%	1.664.187,40	11,41%	593.217,95	55,39%
Cuentas por cobrar	31.986,70	0,25%	66.967,06	0,46%	34.980,36	109,36%
Otros activos	168,93	0,00%	1.152,22	0,01%	983,29	582,07%
Gastos de Operación	4.647.231,79	35,69%	5.119.417,72	35,09%	472.185,93	10,16%
Gastos de personal	2.086.644,86	16,03%	2.283.163,68	15,65%	196.518,82	9,42%
Honorarios	245.906,32	1,89%	298.005,91	2,04%	52.099,59	21,19%
Servicios Varios	1.038.604,98	7,98%	1.113.713,32	7,63%	75.108,34	7,23%
Impuestos, contribuciones y multas	660.992,85	5,08%	807.543,51	5,53%	146.550,66	22,17%
Depreciaciones	206.603,96	1,59%	261.057,77	1,79%	54.453,81	26,36%
Amortizaciones	115.831,99	0,89%	102.552,11	0,70%	-13.279,88	-11,46%
Otros Gastos	292.646,83	2,25%	253.381,42	1,74%	-39.265,41	-13,42%

Otros gastos y perdidas	104.342,60	0,80%	169.079,49	1,16%	64.736,89	62,04%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	1.628.616,68	12,51%	1.624.279,70	11,13%	-4.336,98	-0,27%
Participación a empleados	244.292,50	1,88%	243.641,96	1,67%	-650,54	-0,27%
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	1.384.324,18	10,63%	1.380.637,74	9,46%	-3.686,44	-0,27%
Impuesto a la Renta	326.423,48	2,51%	316.363,62	2,17%	-10.059,86	-3,08%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1.057.900,70	8,12%	1.064.274,12	7,29%	6.373,42	0,60%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Elaborado por: Gabriela Vargas

A continuación se procederá a realizar el análisis del Estado de Resultado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Ingresos

Al realizar el análisis estático la cuenta que mayor participación tiene en los ingresos es la cuenta Intereses y descuentos de cartera de crédito que en el 2015 represento el 90,34% del total de los ingresos y en el año 2016 represento el 80,09% del total de los ingresos. Esto es debido a que el giro del negocio es prestar dinero a los clientes y socios a determinadas tasas de interés que le permitan cubrir sus costos operativos y que contribuyan a generar rentabilidad en la organización.

Mientras que el análisis dinámico del año 2015 y 2016 de la cooperativa nos permite observar que hubo un incremento de USD 1.569.337,05 en los ingresos que representa el 12,05% de aumento, lo cual demuestra que la cooperativa está creciendo en el mercado solidario, gracias a la confianza y estrategias planteadas.

Gastos

En la cooperativa el gasto de mayor peso es los Intereses Causados que representa el 42,40% en el año 2015 y en el año 2016 del 40,75%, los intereses causados constan de dos cuentas obligaciones con el público, que es la cuenta de mayor peso y obligaciones financieras, esto es debido al uso que le da la cooperativa a los fondos recibidos por parte del público.

Mientras que en el análisis dinámico la cuenta de gastos incremento un 13,81% que representa USD 1.573.674,03, esto debido al incremento en las provisiones y gastos de operación en que incurrió la cooperativa para operar con normalidad.

Utilidad del Ejercicio.

El análisis dinámico nos permitió determinar que la utilidad en el año 2015 represento el 8,12% del total de los ingresos generados y en el 2016 el 7,29% del total de los ingresos, la utilidad en el año 2015 fue mayor en relación a los ingresos generados, esto debido a que en el año 2016 los gastos de provisión y operativos fueron mayores que en el 2015 lo cual género que la utilidad en relación a los ingresos sea menor.

El análisis dinámico por otro lado nos muestra un incremento mínimo de la utilidad del USD 1.064.274,12 que representa el 0,60% de aumento, mostrando así una deficiencia la cooperativa para generar mayores márgenes de utilidad, en relación al año 2015.

En conclusión se puede ver que a pesar que los ingresos crecieron en un margen del 12,05%, debido al incremento sobre todo en las provisiones del 54,75%, la utilidad solo fue de un 7,29%.

Lo cual afianza lo planteado en la problemática, donde se mencionó que la cartera vencida, genera provisiones altas para la cooperativa que merman la utilidad neta de la organización.

4.2.2.2 Balance General

Tabla 20: Balance General – Análisis Estático y Dinámico
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL						
Detalle	2015	Análisis Estático	2016	Análisis Estático	Análisis Dinámico	
					Variación Relativa	Variación Absoluta
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	100.118.378,58	97,99%	118.518.204,39	97,60%	18.399.825,81	18,38%
Caja	1.333.960,73	1,31%	1.264.750,22	1,04%	-69.210,51	-5,19%
Bancos y otras instituciones financieras	10.811.419,11	10,58%	20.623.895,17	16,98%	9.812.476,06	90,76%
Efectivos de cobro inmediato	2.800,19	0,00%	200,00	0,00%	-2.600,19	-92,86%
Inversiones	9.857.119,44	9,65%	14.349.493,03	11,82%	4.492.373,59	45,57%
Provisión para inversiones	-95.944,17	-0,09%	0,00	0,00%	95.944,17	-100,00%
Cartera de crédito	76.549.968,94	74,92%	80.684.993,34	66,45%	4.135.024,40	5,40%
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	38.999.397,34	38,17%	45.767.598,99	37,69%	6.768.201,65	17,35%
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	2.373.636,53	2,32%	2.448.790,21	2,02%	75.153,68	3,17%
Cartera de microcrédito por vencer	37.716.603,05	36,91%	36.209.963,93	29,82%	-1.506.639,12	-3,99%
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	671.549,52	0,66%	398.176,14	0,33%	-273.373,38	-40,71%
Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	84.851,78	0,08%	77.232,51	0,06%	-7.619,27	-8,98%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	1.332.308,10	1,30%	1.228.968,09	1,01%	-103.340,01	-7,76%
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	129.080,21	0,13%	154.027,72	0,13%	24.947,51	19,33%
Cartera de crédito inmobiliario vencida	7.009,46	0,01%	14.628,73	0,01%	7.619,27	108,70%
Cartera de microcrédito vencida	1.116.930,58	1,09%	1.622.917,91	1,34%	505.987,33	45,30%
Provisión para créditos incobrables	-5.881.397,63	-5,76%	-7.237.310,89	-5,96%	-1.355.913,26	23,05%
Cartera de créditos de consumo prioritario	-874.325,98	-0,86%	-895.802,38	-0,74%	-21.476,40	2,46%
Cartera de créditos inmobiliario	-58.073,71	-0,06%	-114.076,32	-0,09%	-56.002,61	96,43%
Cartera de microcrédito	-2.284.707,78	-2,24%	-2.789.000,21	-2,30%	-504.292,43	22,07%
Provisión genérica por tecnología crediticia	-2.664.290,16	-2,61%	-2.927.024,42	-2,41%	-262.734,26	9,86%
Provisiones no reservadas por requerimiento normativo	0	0,00%	-511.407,56	-0,42%	-511.407,56	0,00%
Cuentas por cobrar	1.342.605,05	1,31%	1.477.698,29	1,22%	135.093,24	10,06%
Provisión para cuentas por cobrar	-112.079,60	-0,11%	-128.380,50	-0,11%	-16.300,90	14,54%
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	220.505,12	0,22%	117.174,34	0,10%	-103.330,78	-46,86%
PROPIEDAD Y EQUIPO	1.534.554,40	1,50%	1.930.994,96	1,59%	396.440,56	25,83%
Terrenos	123.871,20	0,12%	274.381,88	0,23%	150.510,68	121,51%
Edificaciones	1.278.349,42	1,25%	1.703.090,87	1,40%	424.741,45	33,23%
Muebles, enseres y equipos de oficina	575.858,56	0,56%	543.056,97	0,45%	-32.801,59	-5,70%
Equipos de computación	410.459,85	0,40%	389.774,58	0,32%	-20.685,27	-5,04%
Unidades de transporte	75.050,22	0,07%	75.050,22	0,06%	0,00	0,00%
Otros	205.340,72	0,20%	231.815,27	0,19%	26.474,55	12,89%
Depreciación acumulada	-1.134.375,57	-1,11%	-1.286.174,83	-1,06%	-151.799,26	13,38%
Edificios	-420.746,70	-0,41%	-532.696,23	-0,44%	-111.949,53	26,61%
Muebles, enseres y equipos de oficina	-274.268,54	-0,27%	-275.088,21	-0,23%	-819,67	0,30%
Equipos de computación	-314.566,46	-0,31%	-319.437,02	-0,26%	-4.870,56	1,55%
Unidades de transporte	-43.725,15	-0,04%	-57.180,41	-0,05%	-13.455,26	30,77%
Otros	-81.068,72	-0,08%	-101.772,96	-0,08%	-20.704,24	25,54%
OTROS ACTIVOS	520.011,82	0,51%	980.357,86	0,81%	460.346,04	88,53%
Inversiones en acciones y participaciones	119.988,94	0,12%	125.626,05	0,10%	5.637,11	4,70%
Derechos Fiduciarios	0	0,00%	474.083,63	0,39%	474.083,63	0,00%

Gastos y pagos anticipados	134.078,64	0,13%	81.237,22	0,07%	-52.841,42	-39,41%
Amortización de gastos anticipados	-7.358,83	-0,01%	-3.537,54	0,00%	3.821,29	-51,93%
Gastos diferidos	322.886,23	0,32%	158.830,15	0,13%	-164.056,08	-50,81%
Amortización acumulada de gastos diferidos	-152.874,69	-0,15%	-174.091,97	-0,14%	-21.217,28	13,88%
Materiales, mercaderías e insumos	1.984,05	0,00%	19.704,56	0,02%	17.720,51	893,15%
Otros	109.815,47	0,11%	120.876,25	0,10%	11.060,78	10,07%
Provisión para otros activos irrecuperables	-8.507,99	-0,01%	-7.802,50	-0,01%	705,49	-8,29%
TOTAL ACTIVOS	102.172.944,80	100,00%	121.429.557,21	100,00%	19.256.612,41	18,85%
PASIVOS						
PASIVOS A CORTO PLAZO	82.905.044,20	81,14%	99.017.839,87	81,54%	16.112.795,67	19,44%
Obligaciones con el público	80.887.081,59	79,17%	97.114.901,80	79,98%	16.227.820,21	20,06%
Depósitos a la vista	29.708.249,58	29,08%	32.409.763,44	26,69%	2.701.513,86	9,09%
Depósitos a plazo	48.177.240,63	47,15%	62.275.311,06	51,29%	14.098.070,43	29,26%
Depósitos restringidos	3.001.591,38	2,94%	2.429.827,30	2,00%	-571.764,08	-19,05%
Cuentas por pagar	2.017.962,61	1,98%	1.902.938,07	1,57%	-115.024,54	-5,70%
Intereses por pagar	1.021.788,75	1,00%	1.024.587,26	0,84%	2.798,51	0,27%
Obligaciones patronales	345.499,49	0,34%	323.749,45	0,27%	-21.750,04	-6,30%
Retenciones	98.866,71	0,10%	57.456,44	0,05%	-41.410,27	-41,88%
Contribuciones, impuestos y multas	326.592,79	0,32%	316.670,97	0,26%	-9.921,82	-3,04%
Cuentas por pagar varias	225.214,87	0,22%	180.473,95	0,15%	-44.740,92	-19,87%
PASIVOS A LARGO PLAZO	6.259.736,71	6,13%	5.627.706,65	4,63%	-632.030,06	-10,10%
Obligaciones Financieras	6.259.736,71	6,13%	5.627.706,65	4,63%	-632.030,06	-10,10%
Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	1.000.000,00	0,98%	0,00	0,00%	-1.000.000,00	-100,00%
Obligaciones con instituciones financieras del exterior	2.548.254,70	2,49%	4.659.362,70	3,84%	2.111.108,00	82,85%
Obligaciones con entidades financieras del sector público	2.711.482,01	2,65%	968.343,95	0,80%	-1.743.138,06	-64,29%
OTROS PASIVOS	690.250,94	0,68%	1.019.116,55	0,84%	328.865,61	47,64%
Fondos de administración	171.336,43	0,17%	374.920,54	0,31%	203.584,11	118,82%
Otros	518.914,51	0,51%	644.196,01	0,53%	125.281,50	24,14%
TOTAL PASIVOS	89.855.031,85	87,94%	105.664.663,07	87,02%	15.809.631,22	17,59%
PATRIMONIO						
Capital social	4.964.870,34	4,86%	6.357.598,35	5,24%	1.392.728,01	28,05%
Reservas	5.997.221,54	5,87%	8.042.824,97	6,62%	2.045.603,43	34,11%
Otros aportes patrimoniales	237.374,24	0,23%	0,00	0,00%	-237.374,24	-100,00%
Superávit por valuaciones	60.546,13	0,06%	300.196,70	0,25%	239.650,57	395,81%
Resultados	1.057.900,70	1,04%	1.064.274,12	0,88%	6.373,42	0,60%
TOTAL PATRIMONIO	12.317.912,95	12,06%	15.764.894,14	12,98%	3.446.981,19	27,98%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIOS	102.172.944,80	100,00%	121.429.557,21	100,00%	19.256.612,41	18,85%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Elaborado por: Gabriela Vargas

Al análisis del balance general se hace en base a sus tres componentes:

Activo

En el análisis estático el activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., está compuesto por el activo corriente que representa el 97,99%, propiedad y equipo el 1,5%

y otros activos el 0,51% en el año 2015, siendo la cuenta Cartera de crédito la de mayor peso con un 74,92% del total del activo. Y en el 2016 el activo corriente represento el 97,60%, propiedad y equipo el 1,59% y otro activos el 0,81%, siendo la cuenta con mayor participación Cartera de crédito con un 66,45%, esto nos da la premisa que la mayor parte del activo está conformado por la cartera de crédito ya que este es en sí el giro del negocio de la cooperativa, por medio de la cual genera ingresos al cobrar intereses.

Mientras que el análisis dinámico nos muestra que el activo creció USD 19.256.612,41 que representa un 18,85% de incremento en el año 2016 en comparación al año 2015, la cuenta que más creció en ese periodo fue Bancos un 90,76%, así como la cartera de crédito inmobiliaria que creció un 108,70%, de la misma manera creció la provisión de cartera de crédito inmobiliaria un 96,43%, la cuenta terrenos creció un 121,51% en el 2016 en comparación con el 2015 y la cuenta con un crecimiento impresionante es materiales, mercaderías e insumos con un 893,15%. Esto demuestra que la cooperativa creció en propiedad y equipo durante el año 2016.

Pasivos

El análisis estático del pasivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., está compuesto por el pasivo corto plazo que representa el 81,14%, el pasivo a largo plazo es el 6,13% y otros pasivos el 0,68% en el 2015, siendo la cuenta obligaciones con el público con un 79,17% la de mayor impacto. En el 2016 el pasivo a corto plazo representa el 81,54%, el pasivo a largo plazo el 4,63%, otros pasivos el 0,84% y la cuenta de mayor impacto fue obligaciones con el público con un 79,98%. Lo cual demuestra que la cooperativa la mayor deuda la tiene con los socios, esto es por el giro neto del negocio, que consiste en captar recursos económicos de ahorristas y dar crédito a los que no tienen ahorro, cobrando una cierta tasa de interés.

Mientras que el análisis dinámico muestra que el pasivo creció USD 15.809.631,22 que representa un 17,59% de incremento en el 2016 en comparación al 2015. Siendo la cuenta fondos administrativos la de mayor crecimiento con un 118,82%, así como la cuenta obligaciones con instituciones financieras del exterior con un 82,85% y obligaciones con el público con un 20,06% las de mayor crecimiento e incidencia en el pasivo.

Patrimonio

La cuenta patrimonio en el año 2015 represento el 12,06% y en el 2016 el 12,98% del activo, siendo la cuenta de Reservas la de mayor proporción en el patrimonio con un 5,87% en el 2015 y un 6,62% en el 2016, así como su capital social representó en el 2015 un 4,68% y en el 2016 un 5,24% del patrimonio. Esto nos da la pauta de que la cooperativa tiene una reserva significativa para cualquier eventualidad y cubrir cualquier riesgo que se presente.

El análisis dinámico nos permite determinar que el patrimonio creció USD 3.446.981,19 que representa un 27,98% de incremento en el 2016 en relación con el 2015. La cuenta reservas incremento un 34,11%, mientras el capital social incremento un 28,05%. Esto es una buena señal para los socios ya que su capital está creciendo cada año, lo cual demuestra la solvencia de la cooperativa.

En conclusión se puede determinar que la empresa en el año 2016 creció en comparación al 2015, y sobre todo su patrimonio se va revalorizando, así como los activos de la empresa ganan mayor peso, dando solvencia a la cooperativa, lo que se ve reflejado en la confianza de los depositantes.

4.2.3 Indicadores Financieros

Para realizar el diagnóstico financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se tomó como base los indicadores financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se publicaron en Abril de 2016, para tener de una mayor eficiencia de aplicación y resultados de los indicadores.

Índice de liquidez

Detalle		2015		2016					
Índice de Liquidez	=	Activo Corriente	=	100.118.378,58	=	1,21	118.518.204,39	=	1,20
		Pasivo Corriente	=	82.905.044,20			99.017.839,87		

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

El índice de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue de USD 1,21 por cada dólar que adeuda la cooperativa y en el 2016 fue de USD 1,2

por cada dólar que adeuda la cooperativa, dejando un margen de 0,20 centavos a favor para cubrir cualquier percance que se presente de forma inmediata, lo que demuestra que la cooperativa cuenta con un margen de liquidez favorable.

Prueba Ácida

Detalle		2015			2016				
Prueba Ácida	=	Activo corriente-Inventario	=	100.116.394,53	=	1,21	118.498.499,83	=	1,20
		Pasivo Corriente		82.905.044,20			99.017.839,87		

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

La prueba ácida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., presenta el mismo panorama que el índice de liquidez ya que el impacto de los inventarios es mínimo debido al giro del negocio que en el 2015 fue de USD 1,21 por cada dólar que adeuda la cooperativa y en el 2016 fue de USD 1,2 por cada dólar que adeuda la cooperativa, dejando un margen de 0,20 centavos a favor para cubrir cualquier percance que se presente de forma inmediata, lo que demuestra que la cooperativa cuenta con un margen de liquidez favorable.

Capital de trabajo

Detalle		2015			2016				
Capital de trabajo		Activo Corriente - Pasivo Corriente	=	100.118.378,58	=		118.518.204,39	=	
				-		17.213.334,38	-		19.500.364,52
				82.905.044,20			99.017.839,87		

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., cuenta con un capital de trabajo de 19.500.364,53 para el año 2017 suficiente para poder cubrir y realizar todas sus operaciones normalmente.

Endeudamiento del activo

Detalle		2015			2016				
Endeudamiento del Activo	=	Pasivo total	=	89.855.031,85	=	0,88	105.664.663,07	=	0,87
		Activo total	=	102.172.944,80			121.429.557,21		

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el año 2016 financió sus activos totales en un 87% con ayuda de sus acreedores y el 13% lo financió con capital propio, teniendo un alto grado de dependencia de sus acreedores para financiar sus activos.

Endeudamiento patrimonial

Detalle		2015			2016				
Endeudamiento Patrimonial	=	Pasivo total	=	89.855.031,85	=	7,29	105.664.663,07	=	6,70
		Patrimonio total	=	12.317.912,95			15.764.894,14		

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el año 2016 tuvo un endeudamiento patrimonial de 670%, con lo cual se puede determinar que todo el patrimonio de la cooperativa está financiado por sus acreedores.

Apalancamiento

Detalle		2015			2016				
Apalancamiento	=	Activo Total	=	102.172.944,80	=	8,29	121.429.557,21	=	7,70
		Patrimonio	=	12.317.912,95			15.764.894,14		

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el año 2016 tuvo un apalancamiento de USD 7,7 lo que significa que el activo está financiado USD 1,00 por el patrimonio o capital propio y USD 6,70 por los acreedores, de tal manera que esto ha permitido revalorizar el patrimonio de la cooperativa. De tal manera el endeudamiento está teniendo un impacto positivo en la cooperativa.

Morosidad de la Cartera

Detalle			2015			2016			
Morosidad de la cartera total	=	Cartera Improductiva	=	3.341.729,65	=	4,37%	3.495.951,10	=	4,33%
		Cartera Bruta	=	76.549.968,94			80.684.993,34		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La morosidad de la cartera total en el 2015 fue de 4,37% y en el 2016 fue de 4,33% lo cual es bueno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., ya que entre más bajo sea el porcentaje es mejor.

Morosidad cartera consumo prioritario

Detalle			2015			2016			
Morosidad cartera consumo prioritario	=	Cartera Improductivo consumo prioritario	=	800.629,73	=	2,05%	552.203,86	=	1,21%
		Cartera bruta consumo prioritario	=	38.999.397,34			45.767.598,99		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La morosidad de cartera de consumo prioritario en el 2015 fue de 2,05% y en el 2016 de 1,21%, lo cual es bueno porque el porcentaje es mínimo en relación a la Morosidad de la cartera total.

Morosidad cartera inmobiliaria

Detalle			2015			2016			
Morosidad cartera inmobiliaria	=	Cartera Improductiva inmobiliaria	=	91.861,24	=	3,87%	91.861,24	=	3,75%
		Cartera bruta inmobiliaria	=	2.373.636,53			2.448.790,21		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La Morosidad de cartera inmobiliaria en el 2015 fue de 3,87% y en el 2016 de 3,75%, la cual son tasas buenas porque está por debajo de la tasa de Morosidad de la cartera total.

Morosidad de cartera de microcrédito

Detalle			2015			2016			
Morosidad cartera microcrédito	=	Cartera Improductiva microcrédito	=	2.449.238,68	=	6,49%	2.851.886,00	=	7,88%
		Cartera bruta microcrédito		37.716.603,05			36.209.963,93		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Soladaria, 2017).

La morosidad de cartera de microcrédito en el 2015 fue de 6,49% y en el 2016 7,88%, en el microcrédito es donde la cooperativa presenta problemas en la cartera vencida esto es debido a que los porcentajes son mayores a la morosidad de la cartera total. En este tipo de crédito las estrategias de cobro no son eficientes en un 100%.

Cobertura de la cartera problemática

Detalle			2015			2016			
Cobertura de la cartera problemática	=	Provisiones de cartera de crédito	=	5.881.397,63	=	176,00%	7.237.310,89	=	207,02%
		Cartera improductiva bruta		3.341.729,65			3.495.951,10		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Soladaria, 2017).

La cobertura de la cartera problemática en el 2015 fue del 176% y en el 2016 del 207,02%, lo que significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene la capacidad de cubrir en su totalidad la cartera improductiva.

Cobertura de la cartera de consumo prioritario

Detalle			2015			2016			
Cobertura de la cartera consumo prioritario	=	Provisiones de cartera consumo prioritario	=	874.325,98	=	109,20%	895.802,38	=	162,22%
		Cartera improductiva consumo prioritario		800.629,73			552.203,86		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Soladaria, 2017).

La cobertura de la cartera de consumo prioritario en el 2015 fue de 109,20% y en el 2016 de 162,22% lo que significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene la capacidad de cubrir en su totalidad la cartera improductiva de consumo prioritario.

Cobertura de la cartera Inmobiliaria

Detalle			2015			2016		
Cobertura de la cartera inmobiliaria	=	Provisiones de cartera inmobiliaria	=	58.073,71	=	63,22%	=	114.076,32
	=	Cartera improductiva inmobiliaria	=	91.861,24	=		=	91.861,24
						124,18%		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La Cobertura de la cartera inmobiliaria en el año 2015 fue de 63,22% y en el 2016 del 124,18% lo que significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., tiene la capacidad para cubrir en su totalidad la cartera improductiva inmobiliaria.

Cobertura de la cartera de microcrédito

Detalle			2015			2016		
Cobertura de la cartera microcrédito	=	Provisiones de cartera microcrédito	=	2.284.707,78	=	93,28%	=	2.789.000,21
	=	Cartera improductiva microcrédito	=	2.449.238,68	=		=	2.851.886,00
						97,79%		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La Cobertura de la cartera de microcrédito en el año 2015 fue de 93,28% y en el 2016 del 97,79% lo que nos da como pauta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., no cubre en su totalidad la cartera improductiva de microcrédito, esto puede ser debido a que el volumen de la cartera improductiva inmobiliaria es la más alta de todas.

Eficiencia Operativa

Detalle			2015			2016		
Eficiencia Operativa	=	Gastos de Operación Estimados	=	11.392.512,94	=	12,39%	=	128.380,50
						14,33%		

		Total activos promedio	91.955.650,32		895.802,38	
--	--	------------------------	---------------	--	------------	--

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue de 12,39% y 2016 del 14,33%, lo cual nos lleva a la conclusión que la cooperativa destina un porcentaje considerable de sus recursos a la administración de sus activos. Para que estos sean optimizados.

ROE

Detalle			2015			2016		
ROE	=	Utilidad Neta	1.057.900,70	=	8,59%	1.064.274,12	=	6,75%
		Patrimonio	12.317.912,95			15.764.894,14		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La rentabilidad sobre el patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue del 8,59% y en el 2016 del 6,75%, en este punto se puede determinar que en nivel de rentabilidad esta mínimo en relación al nivel de patrimonio e incluso en el 2016 tuvo una disminución del 1,84% en comparación al 2015, lo cual está directamente involucrado por la generación de ingresos o un exceso de gasto.

ROA

Detalle			2015			2016		
ROA	=	Utilidad Neta	1.057.900,70	=	1,04%	1.064.274,12	=	0,88%
		Activo total	102.172.944,80			121.429.557,21		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La rentabilidad sobre el activo total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue del 1,04% y en el 2016 del 0,88%, en este punto se puede concluir que la cooperativa a pesar de tener un activo grande no es rentable en forma consecuente a lo que debería y no está mejorando la rentabilidad de los socios.

ROS

Detalle			2015			2016		
ROS	=	Utilidad Neta	1.057.900,70	=	8,12%	1.064.274,12	=	7,29%
		Ingresos	13.021.129,62			14.590.466,67		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La cooperativa tuvo una rentabilidad sobre los ingresos de 7,29% en el año 2016 lo cual demuestra que es una rentabilidad aún no tan buena como se espera y que disminuyo en comparación al año 2015 que fue de 8,12%.

Intermediación Financiera

Detalle			2015			2016		
Intermediación financiera	=	Cartera bruta	=	3.341.729,65	=	4,29%	=	3.495.951,10
		Depósito a la vista + depósito a plazo	=	77.885.490,21				=
								3,69%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Soladaria, 2017).

La intermediación financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue de 4,29% y en el 2016 del 3,69%, lo que significa que la cooperativa no está siendo eficaz en la distribución de créditos en función a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo que recepto la cooperativa.

Fondos disponibles sobre total depósito a plazo

Detalle			2015			2016		
Fondos disponibles sobre total depósito a plazo	=	Fondos disponibles	=	12.145.379,84	=	40,88%	=	21.888.645,39
		Depósitos a corto plazo	=	29.708.249,58				=
								67,54%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Soladaria, 2017).

Los fondos disponibles sobre el total de depósitos a plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue del 40,88% y en el 2016 de 67,54%, lo cual demuestra que en el 2016 la cooperativa incremento la capacidad de responder a obligaciones inmediatas de sus depositantes o requerimientos de encaje.

Cartera improductiva descubierta en relación al patrimonio y resultados

Detalle			2015			2016				
Cartera improductiva descubierta en relación al patrimonio y resultados	=	Total cartera improductiva	=	3.341.729,65	=	24,98%	=	3.495.951,10	=	20,77%
		Patrimonio + Utilidad neta		13.375.813,65				16.829.168,26		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La Cartera improductiva descubierta en relación al patrimonio y resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue de 24,98% y en el 2016 del 20,77%, lo cual significa que los resultados del ejercicio de intermediación no son tan vulnerables a no registrar ingresos esperados, ya que no hay una mayor proporción de cartera con potencialidad de incobrabilidad.

Cartera improductiva descubierta sobre el patrimonio

Detalle			2015			2016				
Cartera improductiva descubierta sobre patrimonio	=	Total cartera improductiva	=	3.341.729,65	=	27,13%	=	3.495.951,10	=	22,18%
		Patrimonio		12.317.912,95				15.764.894,14		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La cartera improductiva descubierta sobre el patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el 2015 fue del 27,13% y en el 2016 de 22,18%, esto significa que el resultado del ejercicio no tiene mayor vulnerabilidad de no registrar los ingresos esperados, por lo tanto representa un aliciente para el patrimonio, ya que no hay una proporción de cartera con potencialidad de incobrabilidad.

4.2.4 Balance ScoreCard

“El Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de mando integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento” (Gómez, 2001).

4.2.4.1 FODA

Tabla 21: Análisis FODA

PERSPECTIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles óptimos de liquidez. • Capital de trabajo suficiente para desarrollar sus actividades operacionales en óptimas condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de rentabilidad. • Dependencia de los acreedores para financiar sus activos.
SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con sucursales en Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito para nuestros socios. • Se cuenta con servicios complementarios como cajero, tarjetas de débito, remesas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe buena calidad en la entrega de la información al socio y en la atención. • No hay una adecuada promoción de los productos y de la institución. • El nivel de socios inactivos es alto.
INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Apropiada cultura organizacional. • La entidad tiene 52 años de experiencia en el sector cooperativista. • Productos accesibles a la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta difusión y formalización de manual de funciones e instrucciones internas. • No se cuenta con un sistema informático adecuado a las necesidades actuales de la cooperativa.

INNOVACIÓN Y MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración apoya la visión estratégica de la cooperativa. • El tamaño de la organización en cuanto a número de colaboradores es adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos sistematizados de inducción, planes de capacitación y desarrollo del personal.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Existen mercados nuevos, aún no atendidos, con potencialidad para la cooperativa. • El crecimiento del sistema cooperativo evidencia una mayor confianza en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad el país atraviesa una recesión económica. • El potencial ingreso de nuevos competidores en los mercados dificultará el crecimiento. • Hay una tendencia creciente de sobreendeudamiento de la población, con su potencial efecto en el riesgo de cartera. • Se observa presencia de prestamistas informales que afectan la situación económica de la población.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

El análisis FODA se realizó en base a las 4 perspectivas en que se basa el Balance Scorecard, como es la financiera, clientes interna e innovación y mejora. Se determinó las debilidades y fortalezas en cada una de estas perspectivas para de esta manera sea más fácil plantear los objetivos estratégicos para el desarrollo del árbol estratégico más adelante en base a las debilidades internas que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

El enfoque principal al realizar el Balance scorecard son la debilidades ya que estas son internas y en base a esto se deben plantear los objetivos estratégicos que den solución a la problemática detectada y mejore la cooperativa aspectos específicos, en cada una de las perspectivas planteando estrategias claras que sean llevadas a cabo de la mejor manera para cumplir la meta planteada en el mismo.

Los objetivos estratégicos no se basan en las amenazas es debido a que estos son factores eternos que no depende directamente de la cooperativa si no que se dan por varios factores externos, lo que se debe tener claro es siempre tratar de buscar la mayor viabilidad para que el efecto de las amenazas en caso de darse sea mínimo el impacto en la cooperativa.

4.2.4.2 Objetivos estratégicos

“El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas” (CEPLAN, 2016).

Perspectiva Financiera

Tabla 22: Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Estrategia
Implementar un sistema de gestión de cobranzas más eficiente.	Revisión, análisis y seguimiento oportuno a cada uno de los clientes que tienen créditos en la cooperativa. Además de un adecuado análisis crediticio al momento de otorgar el crédito.

Incrementar la rentabilidad de la cooperativa.	Realizar una mayor colocación de créditos, así como la total recuperación de los montos (capital + interés) de los créditos por vencer y disminuir el monto de la provisión y gastos operativos.
--	--

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas

Perspectiva de Socios

Tabla 23: Perspectiva Socios

Objetivo Estratégico	Estrategia
Crear una campaña de publicidad de los productos que oferta la cooperativa y sus beneficios.	Realizar publicidad por televisión, radio, prensa e internet de los productos, beneficios y facilidades que la cooperativa ofrece a sus clientes actuales y futuros, en cada una de las ciudades donde este una sucursal de la cooperativa y en la matriz.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Perspectiva de Interna

Tabla 24: Perspectiva Interna

Objetivo Estratégico	Estrategia
Dar a conocer los manuales de funciones y los instructivos internos que tiene la cooperativa a sus colaboradores.	Informar a los empleados las funciones que deben realizar en cada uno de sus puestos de trabajo y de las reglas que deben seguir para cumplir a cabalidad sus actividades.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Perspectiva de innovación y mejora

Tabla 25: Perspectiva de Innovación y Mejora

Objetivos estratégicos	Estrategia
-------------------------------	-------------------

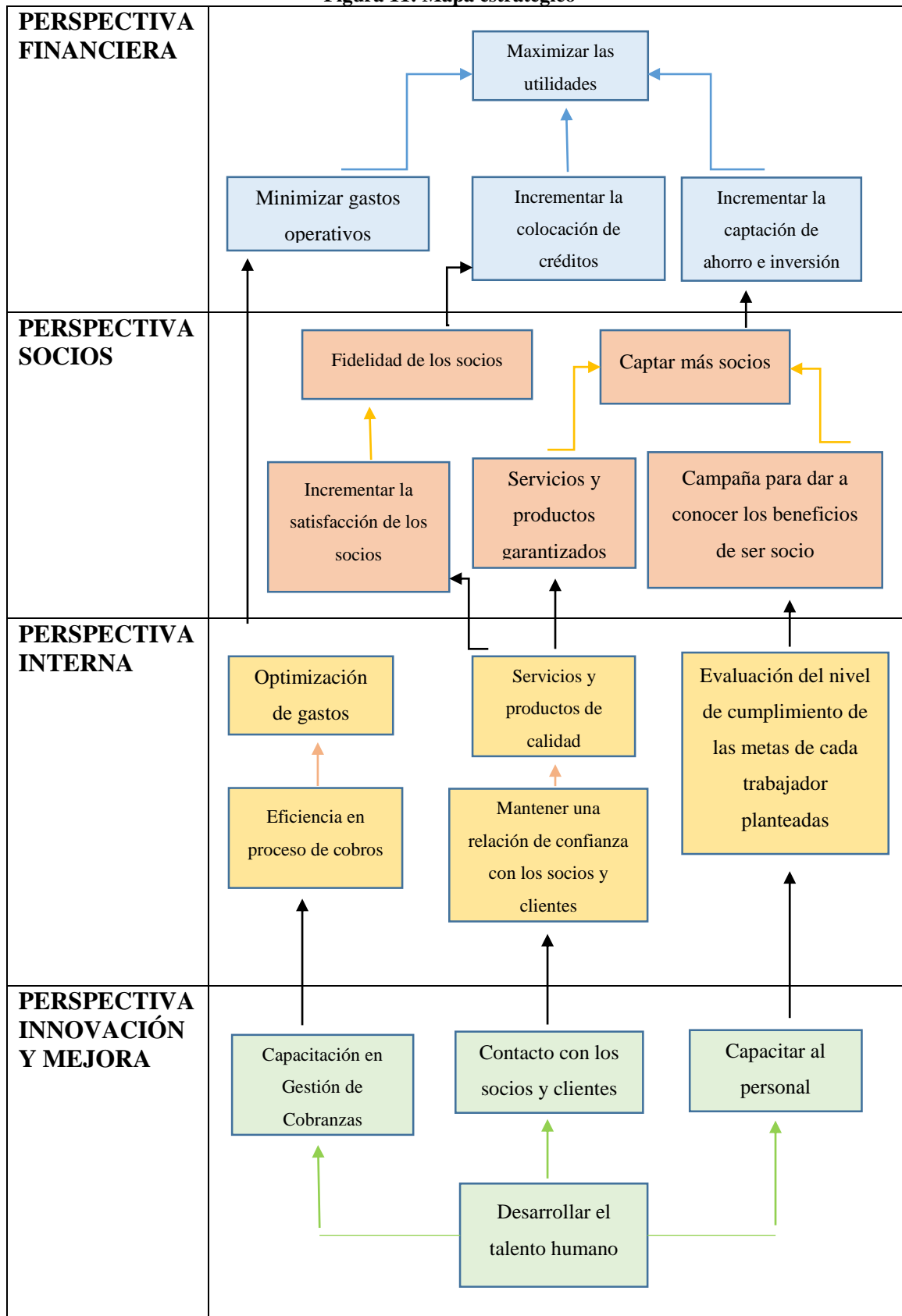
<p>Capacitar al personal de la cooperativa en cada uno de los niveles y áreas acorde a su puesto de trabajo.</p>	<p>Lograr que los empleados se identifiquen con la cooperativa y tengan la capacidad de dar soluciones inmediatas a las inquietudes de los clientes y problemas que presentan en su área y puesto de trabajo.</p>
--	---

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

4.1.1.1. Mapa estratégico.

Figura 11: Mapa estratégico



Fuente: Investigación.
Elaborado por: Gabriela Vargas.

4.2.4.3 Indicadores

Los indicadores son enunciados que permiten medir el cumplimiento de objetivos, facilitando su seguimiento. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los indicadores cuantitativos se definen como medidas de cantidad (por ejemplo, la cantidad de mujeres que tienen acceso a internet en comparación con los hombres). Los indicadores cualitativos indican percepciones, niveles de satisfacción, estados de ánimo, aprobación o comportamiento por parte de los ciudadanos, consumidores o beneficiarios frente a las instituciones o el suministro de bienes y servicios (por ejemplo, la calificación del 1 al 5 como muy bueno, bueno, regular o malo del servicio de salud). (CEPLAN, 2016).

Indicadores de perspectiva Financiera

Los indicadores que se plantean a continuación son en base a los objetivos estratégicos planteados y el árbol estratégico.

Los indicadores que servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 26: Indicador N° 1

Maximización de la utilidades	
Formula	$((\text{Utilidad neta actual}/\text{Utilidad neta anterior})-1)*100$
Fuente de datos	Estado de resultados del periodo analizar y anterior.
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Director financiero

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 27: Indicador N° 2

Indicador de efectividad en Captación del Ahorro	
Formula	(Ing. Por ahorros actual/Ing. De ahorros planificados)*100
Fuente de datos	Estado de resultados del periodo analizar
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Director Financiero

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 28: Indicador N° 3

Indicador de efectividad en captación de inversión	
Formula	(Ing. Por inversión actual/Ing. De inversión planificado)*100
Fuente de datos	Informe del Área de captaciones.
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Director Financiero

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 29: Indicador N° 4

Indicador de efectividad en colocación de créditos	
Formula	(Monto total de créditos colocados/monto de créditos colocado planificado)*100
Fuente de datos	Informe de los asesores de crédito.
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Director Financiero

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 30: Indicador N° 5

Indicador de disminución de gastos	
Formula	(Gastos actuales/gastos presupuestados)*100
Fuente de datos	Estado de resultados del periodo analizar
Frecuencia de cálculo	Trimestral
Encargado	Director financiero

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Indicadores de perspectiva Socios

Los indicadores que se plantean a continuación son en base a los objetivos estratégicos planteados y al árbol estratégico.

Los indicadores que servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 31: Indicador N° 6

Indicador incremento fidelidad de los socios	
Formula	(N° de socios que se repiten periodo actual/N° de socios que repitieron el periodo anterior)
Fuente de datos	Área de créditos y cobranza, captaciones y atención al cliente.
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de Captaciones

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 32: Indicador N° 7

Indicador de crecimiento de socios	
Formula	(N° de socios periodo actual/N° de socios periodo anterior)*100
Fuente de datos	Área de créditos y cobranzas, captaciones y servicio al cliente.
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de Captaciones.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Indicador de perspectiva Interna

Los indicadores que se plantean a continuación son en base a los objetivos estratégicos planteados y árbol estratégico.

Los indicadores que servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 33: Indicador N° 9

Indicador de eficiencia en la gestión de cobros	
Formula	$(N^{\circ} \text{ de créditos cobrados actuales} / N^{\circ} \text{ de créditos totales por cobrar periodo actual}) * 100$
Fuente de datos	Área de créditos y cobranzas.
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de créditos y cobranzas

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 34: Indicador N° 10

Indicador de eficiencia de los empleados	
Formula	$(\text{Metas cumplidas por el empleado} / \text{Metas planificadas por el empleado}) * 100$
Fuente de datos	Cada una de las áreas de la cooperativa.
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de cada área

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Indicador de perspectiva de innovación y mejora

Los indicadores que se plantean a continuación son en base a los objetivos estratégicos planteados y el árbol estratégico.

Los indicadores que servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 35: Indicador N° 11

Indicador de capacitación al Personal	
Formula	$(N^{\circ} \text{ de empleados capacitados} / N^{\circ} \text{ total de empleados}) * 100$
Fuente de datos	Área de Talento Humano
Frecuencia de cálculo	Mensual
Encargado	Jefe de Talento Humano

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

4.2.4.4 Desarrollo de estrategias

El desarrollo de las estrategias es la manera de cómo se va a lograr que se cumpla los objetivos estratégicos planteados en este trabajo de titulación. De esta manera se va a establecer una herramienta de control y seguimiento que sirva de guía al gerente y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., para llevar a cabo cada una de las perspectivas del balance scorecard con su respectivo objetivo estratégico, así como el presupuesto estimado para desarrollar las actividades que involucra el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 36: Plan de Acción N° 1

Estrategia de perspectiva Financiera				
Objetivo estratégico		Implementar un sistema de gestión de cobranzas más eficiente.		
Estrategia		Revisión, análisis y seguimiento oportuno a cada uno de los clientes que tienen créditos en la cooperativa. Además de un adecuado análisis crediticio al momento de otorgar el crédito.		
Proyecto N°1		Proceso de Cobranzas.		
#	Actividad	Encargado	Total horas	Costo
1	Realizar una reingeniería al proceso de cobranzas de la cooperativa.	Jefe de Créditos y Cobranzas	40 h	\$ 250,50
2	Establecer los cursos de capacitación.	Jefe de Créditos y cobranzas	60 h	\$1200,00
3	Realizar una lista detallada de todos los clientes morosos.	Agente de Cobranzas.	10h	\$20,83
4	Instruir a los agentes de cobranza el nuevo proceso de cobranzas planteado.	Agente de cobranzas.	20h	\$41,67
PRESUPUESTO				\$1513,00

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 37: Plan de Acción N° 2

Estrategia Perspectiva Financiera				
Objetivo estratégico		Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa.		
Estrategia		Realizar una mayor colocación de créditos y disminuir el monto de la provisión y gastos operativos.		
Proyecto N°2		Rentabilidad.		
#	Actividad	Encargado	Total horas	Costo
1	Captar los ahorros e inversiones de los nuevos socios.	Jefe de Captaciones	360 h	\$ 750,00
2	Brindar las tasas de interés más convenientes del mercado en nuestro segmento.	Jefe de Créditos y Cobranzas	360 h	\$ 750,00
3	Recuperar el 95% de créditos otorgados en el mismo periodo.	Agente de Cobranzas	360 h	\$ 750,00
4	Priorizar los gastos y no incurrir en gastos innecesarios.	Gerente	180 h	\$ 325,00
PRESUPUESTO				\$ 2575,00

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 38: Plan de acción N°3
Estrategia perspectiva Socios

Objetivo estratégico					Crear una campaña de publicidad de los productos que oferta la cooperativa y sus beneficios.
Estrategia					Realizar publicidad por televisión, radio, prensa e internet de los productos, beneficios y facilidades que la cooperativa ofrece a sus socios actuales y futuros, en cada una de las ciudades donde este un sucursal de la cooperativa y en la matriz.
Proyecto N°3					Publicidad
#	Actividad	Encargado	Total horas	Costo	
1	Comercial publicitario en canales locales en cada ciudad donde una sucursal de la cooperativa.	Jefe de Mercadeo	50h	\$ 1000,00	
2	Spot publicitario en las radios locales en cada ciudad donde esté una sucursal de la cooperativa.	Jefe de Mercadeo	40h	\$100,00	
3	Entrega de trípticos, hojas volantes, publicidad volante.	Jefe de mercadeo.	100h	\$ 250,00	
4	Publicidad en redes sociales Facebook, Instagram, YouTube.	Jefe de Mercadeo	100h	\$250,00	
PRESUPUESTO				\$2350,00	

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 39: Plan de acción N°4

Estrategia de perspectiva Interna				
Objetivo estratégico		Dar a conocer los manuales de funciones y los instructivos internos que tiene la cooperativa a sus colaboradores.		
Estrategia		Informar a los empleados las funciones que deben realizar en cada uno de sus puestos de trabajo y de las reglas que deben seguir para cumplir a cabalidad sus actividades.		
Proyecto N°4		Socialización		
#	Actividad	Encargado	Total horas	Costo
1	Realizar el cronograma de socialización de manuales de funciones e instructivos internos de la cooperativa.	Jefe de Talento Humano	24h	\$ 4,17
2	Socializar con cada trabajador su manual de funciones.	Jefe de Talento Humano	40h	\$ 50,00
3	Socializar con todos los empleados los instructivos internos de la cooperativa.	Jefe de Talento Humano	40h	\$8,33
PRESUPUESTO				\$ 62,50

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

Tabla 40: Plan de acción N° 5

Estrategia perspectiva de Innovación y Mejora				
Objetivo estratégico		Capacitar al personal de la cooperativa en cada uno de los niveles y áreas acorde a su puesto de trabajo.		
Estrategia		Lograr que los empleados se identifiquen con la cooperativa y tengan la capacidad de dar soluciones inmediatas a las inquietudes de los clientes y problemas que se presenten en su área y puesto de trabajo.		
Proyecto N°5		Plan de capacitación.		
#	Actividad	Encargado	Total horas	Costo
1	Determinar las áreas en que se va a capacitar al personal.	Jefe de Talento Humano	8h	\$ 33,33
2	Establecer el cronograma de capacitaciones de cada departamento.	Jefe de Talento Humano	40h	\$ 16,67
3	Contratar a los capacitadores.	Jefe de Talento Humano	100h	\$ 83,33
4	Desarrollar el proceso de capacitación en las instalaciones de la cooperativa.	Jefe de Talento Humano	100h	\$ 2000,00
PRESUPUESTO				\$ 2133,33

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

4.2.4.5 Consolidado de Presupuesto de Estrategias

Tabla 41: Presupuesto estrategias

Presupuesto de Objetivos Estratégicos				
#	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Detalle cuenta	Monto
1	Financiera	Implementar un sistema de gestión de cobranzas más eficiente	Gasto Servicios Varios	\$ 1513,00
2	Financiera	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa.	Gasto Servicios Varios	\$ 2575,00
3	Socios	Crear una campaña publicitaria de los productos que oferta la cooperativa y beneficios.	Gasto Publicidad	\$ 2350,00
4	Interna	Dar a conocer los manuales de funciones y los instructivos internos que tiene la cooperativa a sus colaboradores.	Gasto Servicios Varios	\$ 62,50
5	Innovación y Mejora	Capacitar al personal de la cooperativa en cada uno de los niveles y áreas acorde a su puesto de trabajo.	Gasto Capacitación	\$ 2133,33
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 8633,83

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Gabriela Vargas.

4.2.4.6 Proyecciones Estados Financieros.

Para realizar las proyecciones de los estados financieros: Estado de resultados y Balance General se tomó en cuenta las estrategias planteadas y el método que se utilizó para las proyecciones es el método extrapolación de la tendencia histórica – regresión lineal simple.

La extrapolación es el método más habitual de pronóstico. Se basa en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en la misma dirección y velocidad constante (con una velocidad creciente o decreciente a un ritmo constante= una extrapolación logarítmica). Extrapolar significa emplear la información contenida

en la serie histórica para formular un pronóstico para una determinada variable. En el contexto de los activos de capital, la extrapolación consiste en emplear los estimadores insesgados de la media y la varianza para formular un pronóstico para el rendimiento esperado y el riesgo. El rendimiento esperado se asocia con el rendimiento medio histórico. (Piñeiro, 2010).

De tal manera que los datos históricos para realizar las proyecciones en este trabajo de titulación son el balance general y estado resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del año 2013, 2014, 2015 y 2016 entregados por el Gerente.

Tabla 42: Evaluación del Crecimiento Balance General

BALANCE GENERAL		
Año	BG	Crecimiento
2013	78.516.980,92	19%
2014	93.584.729,42	9%
2015	102.172.944,80	19%
2016	121.429.557,21	
TOTAL		16%

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

Elaborado por: Gabriela Vargas

Tabla 43: Evaluación del Crecimiento Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
Año	ER	Crecimiento
2013	9.507.985,43	17%
2014	11.154.683,36	17%
2015	13.021.129,62	12%
2016	14.590.466,67	
TOTAL		15%

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

Elaborado por: Gabriela Vargas

Mediante el análisis dinámico realizado en el inicio de este capítulo para determinar las variaciones respectivas mediante la aplicación de una media se pudo obtener como resultado en el estado de resultados una variación del 15%, entre el 2013 al 2016, teniendo este dato como referencia se partió con un proyección de crecimiento acorde a los porcentajes arrojados en la media aplicada en el 2018. De la misma manera se procedió a realizar el análisis dinámico del balance general del año 2013 al 2016 dando como resultado una variación del 16% de tal manera que se aplicó las tasas de crecimiento que se obtuvieron de resultados para las proyecciones del balance.

4.2.4.7 Estado de Resultados Proyectado

Tabla 44: Estado de Resultados Proyectado 2017-2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	16.924.941,34	19.632.931,95	22.774.201,06	26.418.073,23	30.644.964,95
Depósitos	279.509,11	324.230,57	376.107,46	436.284,65	506.090,20
Intereses y descuentos de inversiones en títulos de valores	738.320,91	856.452,25	993.484,61	1.152.442,15	1.336.832,89
Intereses y descuentos de cartera de crédito	15.075.627,15	17.487.727,49	20.285.763,89	23.531.486,11	27.296.523,89
Cartera de créditos de consumo prioritario	6.761.410,95	7.843.236,70	9.098.154,57	10.553.859,30	12.242.476,79
Cartera de créditos inmobiliarios	285.132,36	330.753,54	383.674,11	445.061,96	516.271,88
Cartera de microcrédito	7.802.751,75	9.051.192,03	10.499.382,76	12.179.284,00	14.127.969,44
De Mora	226.332,09	262.545,22	304.552,46	353.280,85	409.805,79
Ingresos por servicios	286.231,60	332.028,66	385.153,24	446.777,76	518.262,20
Otros ingresos operacionales	5.669,05	6.576,10	7.628,27	8.848,79	10.264,60
Otros Ingresos	539.583,52	625.916,89	726.063,59	842.233,76	976.991,17
GASTOS	15.030.935,25	17.390.214,06	20.094.551,20	23.192.013,07	26.738.002,32
Intereses Causados	6.896.644,37	8.000.107,47	9.280.124,67	10.764.944,61	12.487.335,75
Obligaciones con el público	6.461.460,21	7.495.293,84	8.694.540,86	10.085.667,40	11.699.374,18
Obligaciones Financieras	435.184,16	504.813,63	585.583,81	679.277,22	787.961,57
Provisiones	1.992.152,68	2.271.054,06	2.566.291,08	2.874.246,02	3.190.413,08
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cartera de créditos	1.913.815,51	2.181.749,68	2.465.377,14	2.761.222,40	3.064.956,86
Cuentas por cobrar	77.012,12	87.793,82	99.207,01	111.111,85	123.334,16
Otros activos	1.325,05	1.510,56	1.706,93	1.911,77	2.122,06
Gastos de Operación	5.946.005,98	6.891.539,17	7.984.219,94	9.246.680,46	10.705.128,79
Gastos de personal	2.648.469,87	3.072.225,05	3.563.781,06	4.133.986,02	4.795.423,79
Honorarios	345.686,86	400.996,75	465.156,23	539.581,23	625.914,23
Gasto Capacitación	2.474,66	2.870,61	3.329,91	3.862,69	4.480,72
Gasto Publicidad	2.726,00	3.162,16	3.668,11	4.255,00	4.935,80
Servicios Varios	1.296.722,03	1.504.197,56	1.744.869,17	2.024.048,23	2.347.895,95
Impuestos, contribuciones y multas	936.750,47	1.086.630,55	1.260.491,43	1.462.170,06	1.696.117,27
Depreciaciones	302.827,01	351.279,34	407.484,03	472.681,47	548.310,51
Amortizaciones	118.960,45	137.994,12	160.073,18	185.684,89	215.394,47
Otros Gastos	291.388,63	332.183,04	375.366,84	420.410,86	466.656,05
Otros gastos y perdidas	196.132,21	227.513,36	263.915,50	306.141,98	355.124,70

UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	1.894.006,09	2.242.717,89	2.679.649,87	3.226.060,16	3.906.962,63
Participación a empleados	284.100,91	336.407,68	401.947,48	483.909,02	586.044,39
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	1.609.905,18	1.906.310,21	2.277.702,39	2.742.151,14	3.320.918,24
Impuesto a la Renta	402.476,29	476.577,55	569.425,60	685.537,78	830.229,56
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1.207.428,88	1.429.732,66	1.708.276,79	2.056.613,35	2.490.688,68

Elaborado por: Gabriela Vargas

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

4.2.4.8 Balance General Proyectado

Tabla 45: Balance General proyectado 2017 – 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.					
BALANCE GENERAL					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	136.295.935,05	156.740.325,31	180.251.374,10	207.289.080,22	238.382.442,25
Caja	1.454.462,75	1.672.632,17	1.923.526,99	2.212.056,04	2.543.864,45
Bancos y otras instituciones financieras	23.717.479,45	27.275.101,36	31.366.366,57	36.071.321,55	41.482.019,78
Efectivos de cobro inmediato	230,00	264,50	304,18	349,80	402,27
Inversiones	16.501.916,98	18.977.204,53	21.823.785,21	25.097.352,99	28.861.955,94
Provisión para inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cartera de crédito	91.980.892,41	103.938.408,42	116.411.017,43	129.216.229,35	142.137.852,28
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	52.175.062,85	58.957.821,02	66.032.759,54	73.296.363,09	80.625.999,40
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	2.791.620,84	3.154.531,55	3.533.075,33	3.921.713,62	4.313.884,98
Cartera de microcrédito por vencer	41.279.358,88	46.645.675,53	52.243.156,60	57.989.903,82	63.788.894,21
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	449.939,04	503.931,72	559.364,21	615.300,63	670.677,69
Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	87.272,74	97.745,46	108.497,47	119.347,21	130.088,46
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	1.388.733,94	1.555.382,01	1.726.474,04	1.899.121,44	2.070.042,37
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	174.051,32	194.937,48	216.380,61	238.018,67	259.440,35
Cartera de crédito inmobiliario vencida	16.530,46	18.514,12	20.550,67	22.605,74	24.640,26
Cartera de microcrédito vencida	1.833.897,24	2.053.964,91	2.279.901,05	2.507.891,15	2.733.601,35
Provisión para créditos incobrables	-8.322.907,52	-9.571.343,65	-11.007.045,20	-12.658.101,98	-14.556.817,28
Cartera de créditos de consumo prioritario	-1.030.172,74	-1.184.698,65	-1.362.403,44	-1.566.763,96	-1.801.778,56
Cartera de créditos inmobiliario	-131.187,77	-150.865,93	-173.495,82	-199.520,20	-229.448,23
Cartera de microcrédito	-3.207.350,24	-3.688.452,78	-4.241.720,69	-4.877.978,80	-5.609.675,62
Provisión genérica por tecnología crediticia	-3.366.078,08	-3.870.989,80	-4.451.638,26	-5.119.384,00	-5.887.291,61
Provisiones no reservadas por requerimiento normativo	-588.118,69	-676.336,50	-777.786,97	-894.455,02	-1.028.623,27
Cuentas por cobrar	1.699.353,03	1.954.255,99	2.247.394,39	2.584.503,54	2.972.179,08

Provisión para cuentas por cobrar	-147.637,58	-169.783,21	-195.250,69	-224.538,30	-258.219,04
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	134.750,49	154.963,06	178.207,52	204.938,65	235.679,45
PROPIEDAD Y EQUIPO	2.220.644,20	2.553.740,83	2.936.801,96	3.377.322,25	3.883.920,59
Terrenos	315.539,16	362.870,04	417.300,54	479.895,62	551.879,97
Edificaciones	1.958.554,50	2.252.337,68	2.590.188,33	2.978.716,58	3.425.524,06
Muebles, enseres y equipos de oficina	624.515,52	718.192,84	825.921,77	949.810,03	1.092.281,54
Equipos de computación	448.240,77	515.476,88	592.798,41	681.718,18	783.975,90
Unidades de transporte	86.307,75	99.253,92	114.142,00	131.263,30	150.952,80
Otros	266.587,56	306.575,69	352.562,05	405.446,36	466.263,31
Depreciación acumulada	-1.479.101,05	-1.700.966,21	-1.956.111,14	-2.249.527,82	-2.586.956,99
Edificios	-612.600,66	-704.490,76	-810.164,38	-931.689,04	-1.071.442,39
Muebles, enseres y equipos de oficina	-316.351,44	-363.804,16	-418.374,78	-481.131,00	-553.300,65
Equipos de computación	-367.352,57	-422.455,46	-485.823,78	-558.697,34	-642.501,95
Unidades de transporte	-65.757,47	-75.621,09	-86.964,26	-100.008,89	-115.010,23
Otros	-117.038,90	-134.594,74	-154.783,95	-178.001,54	-204.701,77
OTROS ACTIVOS	1.127.411,54	1.337.712,72	1.588.679,84	1.903.098,99	2.295.612,84
Inversiones en acciones y participaciones	144.469,96	166.140,45	191.061,52	219.720,75	252.678,86
Derechos Fiduciarios	545.196,17	626.975,60	721.021,94	829.175,23	953.551,52
Gastos y pagos anticipados	93.422,80	107.436,22	123.551,66	142.084,41	163.397,07
Amortización de gastos anticipados	-4.068,17	-4.678,40	-5.380,16	-6.187,18	-7.115,26
Gastos diferidos	182.654,67	210.052,87	241.560,80	277.794,93	319.464,16
Amortización acumulada de gastos diferidos	-200.205,77	-230.236,63	-264.772,12	-304.487,94	-350.161,14
Materiales, mercaderías e insumos	22.660,24	26.059,28	29.968,17	34.463,40	39.632,91
Otros	139.007,69	159.858,84	183.837,67	211.413,32	243.125,31
Provisión para otros activos irrecuperables	-8.972,88	-10.318,81	-11.866,63	-13.646,62	-15.693,61
TOTAL ACTIVOS	139.643.990,80	160.631.778,86	184.776.855,90	212.569.501,46	244.561.975,68
PASIVOS					
PASIVOS A CORTO PLAZO	113.870.515,85	130.951.093,23	150.593.757,21	173.182.820,79	199.160.243,91
Obligaciones con el público	111.682.137,07	128.434.457,63	147.699.626,28	169.854.570,22	195.332.755,75
Depósitos a la vista	37.271.227,96	42.861.912,15	49.291.198,97	56.684.878,82	65.187.610,64
Depósitos a plazo	71.616.607,72	82.359.098,88	94.712.963,71	108.919.908,26	125.257.894,50
Depósitos restringidos	2.794.301,40	3.213.446,60	3.695.463,59	4.249.783,13	4.887.250,60
Cuentas por pagar	2.188.378,78	2.516.635,60	2.894.130,94	3.328.250,58	3.827.488,16
Intereses por pagar	1.178.275,35	1.355.016,65	1.558.269,15	1.792.009,52	2.060.810,95
Obligaciones patronales	372.311,87	428.158,65	492.382,44	566.239,81	651.175,78
Retenciones	66.074,91	75.986,14	87.384,06	100.491,67	115.565,42
Contribuciones, impuestos y multas	364.171,62	418.797,36	481.616,96	553.859,51	636.938,43
Cuentas por pagar varias	207.545,04	238.676,80	274.478,32	315.650,07	362.997,58
PASIVOS A LARGO PLAZO	6.471.862,65	7.442.642,04	8.559.038,35	9.842.894,10	11.319.328,22
Obligaciones Financieras	6.471.862,65	7.442.642,04	8.559.038,35	9.842.894,10	11.319.328,22
Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	575.000,00	661.250,00	760.437,50	874.503,13	1.005.678,59
Obligaciones con instituciones financieras del exterior	5.358.267,11	6.162.007,17	7.086.308,25	8.149.254,48	9.371.642,66

Obligaciones con entidades financieras del sector público	1.113.595,54	1.280.634,87	1.472.730,10	1.693.639,62	1.947.685,56
OTROS PASIVOS	1.171.984,03	1.347.781,64	1.549.948,88	1.782.441,22	2.049.807,40
Fondos de administración	431.158,62	495.832,41	570.207,28	655.738,37	754.099,12
Otros	740.825,41	851.949,22	979.741,61	1.126.702,85	1.295.708,27
TOTAL PASIVOS	121.514.362,53	139.741.516,91	160.702.744,45	184.808.156,11	212.529.379,53
PATRIMONIO					
Capital social	7.311.238,10	8.407.923,82	9.669.112,39	11.119.479,25	12.787.401,14
Reservas	9.249.248,72	10.636.636,02	12.218.357,41	14.035.133,15	16.121.868,80
Otros aportes patrimoniales	16.486,36	18.959,31	21.803,21	25.073,69	28.834,75
Superávit por valuaciones	345.226,21	397.010,14	456.561,66	525.045,90	603.802,79
Resultados	1.207.428,88	1.429.732,66	1.708.276,79	2.056.613,35	2.490.688,68
TOTAL PATRIMONIO	18.129.628,27	20.890.261,95	24.074.111,45	27.761.345,35	32.032.596,15
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIOS	139.643.990,80	160.631.778,86	184.776.855,90	212.569.501,46	244.561.975,68

Elaborado por: Gabriela Vargas

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

4.2.4.9 Indicadores Financieros Proyectados

Tabla 46: Indicadores Financieros Proyectados 2017 – 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.												
INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS												
#	Detalle		2017		2018		2019		2020		2021	
1	Índice de Liquidez	Activo Corriente	136.295.935,05	1,20	156.740.325,31	1,20	180.251.374,10	1,20	207.289.080,22	1,20	238.382.442,25	1,20
		Pasivo Corriente	113.870.515,85		130.951.093,23		150.593.757,21		173.182.820,79		199.160.243,91	
2	Prueba Ácida	Activo corriente- Inventario	136.273.274,80	1,20	156.580.466,47	1,20	180.221.405,93	1,20	207.254.616,82	1,20	238.342.809,34	1,20
		Pasivo Corriente	113.870.515,85		130.951.093,23		150.593.757,21		173.182.820,79		199.160.243,91	
3	Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	136.295.935,05 -	22.425.419,20	156.740.325,31 -	25.789.232,08	180.251.374,10 -	29.657.616,89	207.289.080,22 -	34.106.259,42	238.382.442,25 -	39.222.198,34
4	Endeudamiento del Activo	Pasivo total	121.514.362,53	87,02%	139.741.516,91	86,99%	160.702.744,45	86,97%	184.808.156,11	86,94%	212.529.379,53	86,90%
		Activo total	139.643.990,79		160.631.778,86		184.776.855,90		212.569.501,46		244.561.975,68	
5	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total	121.514.362,53	670,25%	139.741.516,91	668,93%	160.702.744,45	667,53%	184.808.156,11	665,70%	212.529.379,53	663,48%
		Patrimonio total	18.129.628,27		20.890.261,95		24.074.111,45		27.761.345,35		32.032.596,15	
6	Apalancamiento	Activo Total	139.643.990,79	770,25%	160.631.778,86	768,93%	184.776.855,90	767,53%	212.569.501,46	765,70%	244.561.975,68	763,48%
		Patrimonio	18.129.628,27		20.890.261,95		24.074.111,45		27.761.345,35		32.032.596,15	
7	Morosidad de la cartera total	Cartera Improductiva	3.950.424,74	4,29%	4.424.475,71	4,26%	4.911.168,04	4,22%	5.402.284,84	4,18%	5.888.490,48	4,14%
		Cartera Bruta	91.980.892,41		103.938.408,42		116.411.017,43		129.216.229,35		142.137.852,28	

8	Morosidad cartera consumo prioritario	Cartera Improductivo consumo prioritario	623.990,36	1,20%	698.869,21	1,19%	775.744,82	1,17%	853.319,30	1,16%	930.118,04	1,15%
		Cartera bruta consumo prioritario	52.175.062,85		58.957.821,02		66.032.759,54		73.296.363,09		80.625.999,40	
9	Morosidad cartera inmobiliaria	Cartera Improductiva inmobiliaria	103.803,20	3,72%	116.259,59	3,69%	129.048,14	3,65%	141.952,95	3,62%	154.728,72	3,59%
		Cartera bruta inmobiliaria	2.791.620,84		3.154.531,55		3.533.075,33		3.921.713,62		4.313.884,98	
10	Morosidad cartera microcrédito	Cartera Improductiva microcrédito	3.222.631,18	7,81%	3.609.346,92	7,74%	4.006.375,08	7,67%	4.407.012,59	7,60%	4.803.643,72	7,53%
		Cartera bruta microcrédito	41.279.358,88		46.645.675,53		52.243.156,60		57.989.903,82		63.788.894,21	
11	Cobertura de la cartera problemática	Provisiones de cartera de crédito	8.322.907,52	210,68%	9.571.343,65	216,33%	11.007.045,20	224,12%	12.658.101,98	234,31%	14.556.817,28	247,21%
		Cartera improductiva bruta	3.950.424,74		4.424.475,71		4.911.168,04		5.402.284,84		5.888.490,48	
12	Cobertura de la cartera consumo prioritario	Provisiones de cartera consumo prioritario	1.030.172,74	165,09%	1.184.698,65	169,52%	1.362.403,44	175,63%	1.566.763,96	183,61%	1.801.778,56	193,72%
		Cartera improductiva consumo prioritario	623.990,36		698.869,21		775.744,82		853.319,30		930.118,04	

13	Cobertura de la cartera inmobiliaria	Provisiones de cartera inmobiliaria	131.187,77	126,38%	150.865,93	129,77%	173.495,82	134,44%	199.520,20	140,55%	229.448,23	148,29%
		Cartera improductiva inmobiliaria	103.803,20		116.259,59		129.048,14		141.952,95		154.728,72	
14	Cobertura de la cartera microcrédito	Provisiones de cartera microcrédito	3.207.350,24	99,53%	3.688.452,78	102,19%	4.241.720,69	105,87%	4.877.978,80	110,69%	5.609.675,62	116,78%
		Cartera improductiva microcrédito	3.222.631,18		3.609.346,92		4.006.375,08		4.407.012,59		4.803.643,72	
15	Eficiencia Operativa	Gastos de Operación Estimados	15.030.935,25	11,51%	17.390.214,06	11,58%	20.094.551,20	11,64%	23.192.013,07	11,67%	26.738.002,32	11,70%
		Total activos promedio	130.536.774,00		150.137.884,83		172.704.317,38		198.673.178,68		228.565.738,57	
16	ROE	Utilidad Neta	1.207.428,88	6,66%	1.429.732,66	6,84%	1.708.276,79	7,10%	2.056.613,35	7,41%	2.490.688,68	7,78%
		Patrimonio	18.129.628,27		20.890.261,95		24.074.111,45		27.761.345,35		32.032.596,15	
17	ROA	Utilidad Neta	1.207.428,88	0,86%	1.429.732,66	0,89%	1.708.276,79	0,92%	2.056.613,35	0,97%	2.490.688,68	1,02%
		Activo total	139.643.990,79		160.631.778,86		184.776.855,90		212.569.501,46		244.561.975,68	
18	Intermediación financiera	Cartera bruta	3.950.424,74	3,63%	4.424.475,71	3,53%	4.911.168,04	3,41%	5.402.284,84	3,26%	5.888.490,48	3,09%
		Depósito a la vista + depósito a plazo	108.887.835,68		125.221.011,03		144.004.162,68		165.604.787,08		190.445.505,14	

19	Fondos disponibles sobre total depósito a plazo	Fondos disponibles	25.171.942,20	35,15%	28.947.733,53	35,15%	33.289.893,56	35,15%	38.283.377,59	35,15%	44.025.884,23	35,15%
		Depósitos a corto plazo	71.616.607,72		82.359.098,88		94.712.963,71		108.919.908,26		125.257.894,50	
20	Cartera improductiva descubierta en relación al patrimonio y resultados	Total cartera improductiva	3.950.424,74	20,43%	4.424.475,71	19,82%	4.911.168,04	19,05%	5.402.284,84	18,12%	5.888.490,48	17,06%
		Patrimonio + Utilidad neta	19.337.057,15		22.319.994,60		25.782.388,24		29.817.958,70		34.523.284,83	
21	Cartera improductiva descubierta sobre patrimonio	Total cartera improductiva	3.950.424,74	21,79%	4.424.475,71	21,18%	4.911.168,04	20,40%	5.402.284,84	19,46%	5.888.490,48	18,38%
		Patrimonio	18.129.628,27		20.890.261,95		24.074.111,45		27.761.345,35		32.032.596,15	

Elaborado por: Gabriela Vargas

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2017)

Como se puede observar en la tabla 47 de la proyecciones de los ratios financieros que fueron realizados en base a la tabla 45 Estado de resultado proyectado y tabla 46 Balance general proyectado, los indicadores de la cooperativa muestran tendencias favorables tanto en la cartera de crédito, provisiones, gastos e indicadores de rentabilidad donde el ROE en el año 2021 puede llegar al 7,78% mostrando un incremento moderado y constante que ayuda a mejorar la rentabilidad de la Cooperativa San José Ltda., y la morosidad de la cartera en el 2021 puede llegar al 4,14%, de tal manera que las estrategias planteadas en este trabajo muestran buenos resultados en el mediano plazo (5 años). De tal manera el Modelo de Gestión Financiera planteado en el presente trabajo de investigación usando como herramienta de gestión el Balanced Scorecard y como herramienta de control financiero los lineamientos e indicadores planteados va a orientar a la cooperativa a obtener mejores resultados.

CONCLUSIONES

- La aplicación de indicadores de morosidad determino que existe un porcentaje elevado del 7,88% en la cartera microcrédito, se determinó debilidades en el área de créditos y cobranzas, por la inadecuada recuperación de cartera vencida, razón por la cual no genera los ingresos suficientes para obtener un mayor margen de rentabilidad.
- Se determinó que la cartera de crédito vencida es del 66% generando un gasto provisión del 8% en relación a los ingresos generados disminuyendo la rentabilidad un 7% para el año 2016, mientras que en el 2015 la rentabilidad represento el 9%, reflejando una disminución del 2%.
- La aplicación del Modelo de Gestión Financiera permite tener técnicas modernas de gestión de cobranzas y minimizar la cartera de crédito vencida, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.,

RECOMENDACIONES

- Realizar un diagnóstico actual de la cooperativa de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de manera periódica para determinar cuál ha sido su comportamiento utilizando las herramientas planteadas en este trabajo de titulación y poder plantear nuevas estrategias que ayudan a obtener mejores resultados.
- Establecer metas de recuperación de cartera mensualmente y hacer el seguimiento correspondiente a cada uno de los responsables de acuerdo a la planificación establecida, además medir los resultados obtenidos y comunicarlos a cada uno de los responsables y de ser necesario plantear nuevas estrategias de gestión de cobranza.
- Aplicar el modelo de gestión financiera desarrollado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., con el objetivo principal de minimizar la cartera de crédito castigada, disminuir el gasto provisión cartera de crédito y maximizar el beneficio de los socios, de esta manera contribuir al desarrollo de la cooperativa y al entorno en que se desarrolla.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Administracion* . Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de Books: [https://books.google.com.ec/books?id=1_0JAQAAMAAJ&q=Robbins+y+Coulter+\(2010\)&dq=Robbins+y+Coulter+\(2010\)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCwa2s4urSAhUBUyYKHYYrAiQQ6wEIHDAA](https://books.google.com.ec/books?id=1_0JAQAAMAAJ&q=Robbins+y+Coulter+(2010)&dq=Robbins+y+Coulter+(2010)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCwa2s4urSAhUBUyYKHYYrAiQQ6wEIHDAA)
- Aguilera Terrats, J. R. (2012). *Concepto de Modelo*. Recuperado el 05 de Enero de 2018, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Altamirano, R. (Febrero de 2016). *Concepto Gestión de Cobranzas*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de https://www.academia.edu/25689074/Manual_de_Cobranza_Cooperativa_de_Ahorro_y_Cr%C3%A9dito_FOMENTO_PARA_LA_PRODUCCI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_FOPYMES_P%C3%A1gina_25_of_27
- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativa
- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativa
- Amaro, D. (2012). *Modelo de gestión financiera* . Recuperado el 05 de Enero de 2017, de http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Financiera/95%20da%20martinez.pdf
- Andrade, R. (2012). *Planificación del Desarrollo Estratégico*. Riobamba.
- Arias , F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración* (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Recuperado el 08 de Enero de 2018, de <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/proyecto-investigacion.pdf>
- Armijo, M. (Junio de 2011). *Cepal*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de planificacion estrategica: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

- Armijos, A. (Junio de 2012). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://alxjumpjump.blogspot.com>
- Bacon, F. (1620). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html
- Barreiro, J., Diez, J., Sanmartín, E., & Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial, Temas de Investigación Actuales*. Coruña: NETBIBLO. Recuperado el 05 de Enero de 2018
- Burgelman , R., Christensen, C., & Wheelwright, S. (2009). *Strategic Management Technology and Innovation* . Irwin, Boston: McGraw-Hill.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo Educativo (Propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica*. México: CIDET.
- CEPLAN. (2016). *Objetivo Estratégico*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/objetivos-estrategicos-indicadores-y-metas/>
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, México: Edit. McGraw-Hill.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 05 de Enero de 2018
- Davies, W. (2000). *Understanding Strategy. Strategy and Leadership*. Chicago.
- Del Valle, E. (2014). *Créditos y Cobranzas*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Déniz, J. (2008). *Fundamentos de contabilidad financiera teórica y práctica*. Madrid. Economiteca;. (2014). *Crédito de Consumo*. Recuperado el 08 de Enero de 2017, de <http://economiteca.com/que-son-los-creditos-de-consumo/>
- Estupiñán, R., & Estupiñán , O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. México: ECOE EDICIONES. Recuperado el 10 de Enero de 2018
- Ferrin , A. (2008). *Dirección y gestión de empresas*. Madrir: Vértice.
- Fuentes, J. (Septiembre de 2002). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 08 de Enero de 2018, de <https://es.scribd.com/document/349886937/Dialnet-LaPlanificacionEstrategicaAplicadaALasBibliotecasN-285651-1>

- Gallardo, E. (Mayo de 2015). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 06 de Enero de 2018, de https://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=240EO033/2015/1/55006/t-2_fundamentos_de_administracion-5648.pdf
- García, F. (2010). Gestión Comercial de la Pyme. En F. García, *Gestión Comercial de la Pyme* (pág. 2). Bogotá: Ediciones de la U.
- Gestión de Calidad. (2015). *Gestión de Procesos*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Gómez, J. (2001). *Balance ScoreCard*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Junta de Política Monetaria y Financiera. (2015). *Segmentos de Crédito*. Recuperado de: http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Manuales/presentacion_segmentos_creditos.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Balanced Scored Card: Translating*. Harvard Business Press.
- López, R. (2001). *Concepto de Modelo de Gestión*. Recuperado de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Manene, L. (2011). *Diagramas de Flujo*. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Manene, L. M. (2011). *Estructura Organizativa*. Obtenido de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Marciniak, R. (2014). *Gestión Empresarial*. Obtenido de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/cuadro-de-mando-integral/>
- Marciniak, R. (2014). *Plan Estratégico*. Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>
- Martínez, A. (2009). *Análisis documental*. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402009000200009
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. (2a. ed.). México: Trillas.

- Nunes, P. (2016). *Concepto de Modelo de Gestión Financiera*. Recuperado de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>
- Núñez, W. (2015). *Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5678/1/82T00525.pdf>
- Omarov, A. (1980). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <http://sandraherrera25.blogspot.com/2015/02/conceptos-de-administracion.html>
- Ordway, T. (1956). *Administración Financiera*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/123652507/Conceptos-de-Administracion-segun-algunos-Autores>
- Parella, S., & Martins, F. (2010). *Investigación de Campo*. Obtenido de: http://planificacion-deproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseño-de-la-investigación_21.html
- Pérez, J. (2008). *Concepto de Modelo de Gestión*. Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, F. (2015). *Concepto de Modelo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pacoaguascalientes/concepto-de-modelo-y-su-funcion-practica-ante-los-fenomenos-sociales>
- Piñeiro, C. (2010). *Método de Extrapolación histórico*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/lili369/mtodos-en-prospectiva-4-extrapolacion>
- Rementeria, A. (2008). *Concepto de Gestión*. Recuperado de: <http://journals.openedition.org/polis/3577>
- Richardson, D. (2009). *Sistema de Monitoreo Perlas*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pedrojulioh/sistema-de-monitoreo-perlas>
- Rivas, F. (1992). *Técnicas de Documentación e Investigación I*. Recuperado de: <http://biblioteca.una.edu.ve/docu.7/gilb@r/pages/buscar.php?base=marc&Expresion=Documentacion%F3n&inicio=1&fin=25&tipo=Modulos>
- Ruíz, R. (2007). *Método Analítico*. Recuperado de: <http://www.indexf.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Santos Cebrián, M., & Fidalgo Cerviño, E. (2004). *Un Análisis de la Flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI)*. Obtenido de Madrid: http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%20BA_4/M%20nica%20Santos%20Cebri%C3%A1n%20y%20Esther%20Fidalgo%20Cervi%C3%B1o.pdf

- Silva, C. (2002). *Modelo educativo, Dirección General de Institutos Tecnológicos*. México: CIDET.
- Soto, B. (2014). *Gestión*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y seguros. (2014). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvv/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Guía para la Gestión de Límites de Riesgo y Concentración de Cartera y Depósitos*. Recuperado de: http://www.seps.gob.ec/documents/20181/360860/GUIA+PARA+LA+GESTION+DE+LIMITES+DE+RIESGO_CONCENTRACION.pdf/1c03ca08-320a-4281-b070-675c83240984
- Tecnológico de Monterrey. (2004). *Acuerdo de Basilea*. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/25/03sotelsekypavon.pdf>
- Tovar, J. (2008). *Definición y tipos de gestión*. Recuperado de <http://johantov.blogspot.es/>
- Tovar, J. (24 de Octubre de 2008). *Tipos de Modelo de Gestión*. Recuperado de: <http://johantov.blogspot.es/>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico, Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson educacion de Mexico.
- Velastegui, W. (2011). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- Velastegui, W. (2011). *Procesos administrativos*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- Vilcarromero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Lima: Eumed. Recuperado el 05 de Enero de 2018

ANEXOS

BALANCE GENERAL

Entidad: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE

Cod. 3364

Oficina:

CONSOLIDADO

Fecha: 31-12-2015

Cuenta Descripción	Total
1 ACTIVO	
11 FONDOS DISPONIBLES	102,172,944.80
1101 CAJA	12,148,180.03
110105 EFECTIVO	1,333,960.73
110110 CAJA CHICA	1,332,810.73
1103 BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	1,150.00
110305 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	10,811,419.11
110310 BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCAL	2,534,245.47
110320 INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	5,638,184.08
1104 EFECTOS DE COBRO INMEDIATO	2,638,989.56
110401 EFECTOS DE COBRO INMEDIATO	2,800.19
13 INVERSIONES	2,800.19
1305 MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLID	9,857,119.44
130505 DE 1 A 30 DIAS SECTOR PRIVADO	9,953,063.61
130510 DE 31 A 90 DIAS SECTOR PRIVADO	1,125,632.44
130550 DE 1 A 30 DIAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	305,066.16
130555 DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	3,211,596.68
1399 (PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	5,310,766.33
139910 (PROVISIÓN GENERAL PARA INVERSIONES)	-95,944.17
14 CARTERA DE CREDITOS	-95,944.17
1402 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	76,549,968.94
140205 DE 1 A 30 DIAS	38,999,397.34
140210 DE 31 A 90 DIAS	979,605.03
140215 DE 91 A 180 DIAS	1,908,121.22
140220 DE 181 A 360 DIAS	2,336,516.10
140225 DE MÁS DE 360 DIAS	4,730,567.57
1403 CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	29,044,567.42
140305 DE 1 A 30 DIAS	2,373,636.53
140310 DE 31 A 90 DIAS	16,264.88
140315 DE 91 A 180 DIAS	28,913.57
140320 DE 181 A 360 DIAS	42,533.64
140325 DE MÁS DE 360 DIAS	88,739.28
1404 CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	2,197,185.16
140405 DE 1 A 30 DIAS	37,716,603.05
140410 DE 31 A 90 DIAS	1,620,338.74
140415 DE 91 A 180 DIAS	2,513,329.46
140420 DE 181 A 360 DIAS	3,652,211.89
140425 DE MÁS DE 360 DIAS	11,746,964.37
1426 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA	18,183,758.59
142605 DE 1 A 30 DIAS	671,549.52
142610 DE 31 A 90 DIAS	25,979.66
142615 DE 91 A 180 DIAS	39,602.58
142620 DE 181 A 360 DIAS	55,850.91
142625 DE MÁS DE 360 DIAS	107,605.15
1427 CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	442,511.22
142705 DE 1 A 30 DIAS	84,851.78
142710 DE 31 A 90 DIAS	1,828.34
142715 DE 91 A 180 DIAS	1,257.60
142720 DE 181 A 360 DIAS	1,907.56
142725 DE MÁS DE 360 DIAS	3,821.11
1428 CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	76,037.17
142805 DE 1 A 30 DIAS	1,332,308.10
142810 DE 31 A 90 DIAS	94,443.09
142815 DE 91 A 180 DIAS	121,441.39
142820 DE 181 A 360 DIAS	159,370.46
142825 DE MÁS DE 360 DIAS	279,359.95
1450 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	677,693.21
145005 DE 1 A 30 DIAS	129,080.21
145010 DE 31 A 90 DIAS	14,051.73
145015 DE 91 A 180 DIAS	31,391.49
145020 DE 181 A 270 DIAS	21,698.15
145025 DE MÁS DE 270 DIAS	12,407.48
1451 CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA	49,531.36
145110 DE 31 A 90 DIAS	7,009.46
145115 DE 91 A 270 DIAS	606.02
145120 DE 271 A 360 DIAS	2,635.59
145125 DE 361 A 720 DIAS	977.42
	2,790.43

Cuenta	Descripción	Total
1452	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	1,116,930.58
145205	DE 1 A 30 DÍAS	61,168.67
145210	DE 31 A 90 DÍAS	194,719.63
145215	DE 91 A 180 DÍAS	196,453.38
145220	DE 181 A 360 DÍAS	214,247.68
145225	DE MÁS DE 360 DÍAS	450,341.22
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-5,881,397.63
149910	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO)	-874,325.98
149915	(CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO)	-58,073.71
149920	(CARTERA DE MICROCRÉDITO)	-2,284,707.78
149980	(PROVISION GENERAL PARA TECNOLOGIA CREDITICIA)	-2,664,290.16
16	CUENTAS POR COBRAR	1,342,605.05
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	31,510.36
160215	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	31,510.36
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	1,249,907.03
160310	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	301,974.51
160315	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	14,548.45
160320	CARTERA DE MICROCRÉDITO	933,384.07
1614	PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS	111,143.26
161430	GASTOS JUDICIALES	111,143.26
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	82,124.00
169090	OTRAS	62,124.00
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	-112,079.60
169910	(PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	-112,079.60
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUC	220,505.12
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	22,505.08
170210	EDIFICIOS Y OTROS LOCALES	22,505.08
1706	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	198,000.04
170605	TERRENOS	65,000.00
170610	EDIFICIOS	140,000.00
170699	(DEPRECIACION DE BIENES NO UTILIZA	-6,999.96
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1,534,554.40
1801	TERRENOS	123,871.20
180105	TERRENOS	123,871.20
1802	EDIFICIOS	1,278,349.42
180205	EDIFICIOS	1,278,349.42
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	575,858.56
180505	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	575,858.56
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	410,459.85
180605	EQUIPOS DE COMPUTACION	410,459.85
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	75,050.22
180705	UNIDADES DE TRANSPORTE	75,050.22
1890	OTROS	205,340.72
189005	OTROS	205,340.72
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-1,134,375.57
189905	(EDIFICIOS)	-420,746.70
189915	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)	-274,268.54
189920	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-314,566.46
189925	(UNIDADES DE TRANSPORTE)	-43,725.15
189940	(OTROS)	-81,068.72
19	OTROS ACTIVOS	520,011.82
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	119,988.94
190125	EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA	119,988.94
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	126,719.81
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	97,803.31
190490	OTROS	36,275.33
190499	(AMORTIZACIÓN DE GASTOS ANTICIPADOS)	-7,358.83
1905	GASTOS DIFERIDOS	170,011.54
190510	GASTOS DE INSTALACIÓN	169,648.60
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	65,756.93
190525	GASTOS DE ADECUACIÓN	87,480.70
190599	(AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	-152,874.69
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	1,984.05
190615	PROVEDURÍA	1,984.05
1990	OTROS	109,815.47
199010	OTROS IMPUESTOS	102,507.37
199015	DEPOSITOS EN GARANTÍA Y PARA IMPORTACIONES	7,308.10
1999	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	-8,507.99
199990	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)	-8,507.99
2	PASIVOS	89,855,031.85
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	80,887,081.59
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	29,708,249.58
210135	DEPÓSITOS DE AHORRO	29,688,243.72
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	20,005.86

Cuenta	Descripción	Total
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	48,177,240.63
210305	DE 1 A 30 DÍAS	11,358,761.15
210310	DE 31 A 90 DÍAS	14,154,701.05
210315	DE 91 A 180 DÍAS	18,010,079.61
210320	DE 181 A 360 DÍAS	4,216,286.50
210325	DE MÁS DE 361 DÍAS	437,412.32
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	3,001,591.38
210505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	3,001,591.38
25	CUENTAS POR PAGAR	2,017,962.61
2501	INTERESES POR PAGAR	1,021,788.75
250105	DEPÓSITOS A LA VISTA	3,484.74
250115	DEPÓSITOS A PLAZO	994,051.52
250135	OBLIGACIONES FINANCIERAS	24,252.49
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	345,499.49
250310	BENEFICIOS SOCIALES	63,616.08
250315	APORTES AL IESS	37,013.49
250320	FONDO DE RESERVA IESS	577.42
250325	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	244,292.50
2504	RETENCIONES	98,866.71
250405	RETENCIONES FISCALES	19,726.90
250490	OTRAS RETENCIONES	79,139.81
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	326,592.79
250505	IMPUESTO A LA RENTA	326,423.48
250590	OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	169.31
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	225,214.87
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	225,214.87
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,259,736.71
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	1,000,000.00
260205	DE 1 A 30 DÍAS	79,845.95
260210	DE 31 A 90 DÍAS	161,930.03
260215	DE 91 A 180 DÍAS	246,796.88
260220	DE 181 A 360 DÍAS	511,427.14
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	2,548,254.70
260310	DE 31 A 90 DÍAS	222,223.00
260315	DE 91 A 180 DÍAS	222,223.00
260320	DE 181 A 360 DÍAS	222,223.00
260325	DE MÁS DE 360 DÍAS	1,881,585.70
2605	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	2,711,482.01
260605	DE 1 A 30 DÍAS	311,590.62
260610	DE 31 A 90 DÍAS	601,100.02
260615	DE 91 A 180 DÍAS	659,157.60
260620	DE 181 A 360 DÍAS	785,774.13
260625	DE MÁS DE 360 DÍAS	353,859.64
29	OTROS PASIVOS	690,250.94
2903	FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	171,336.43
290305	FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	171,336.43
2990	OTROS	518,914.51
299005	SOBRANTES DE CAJA	10,802.29
299090	VARIOS	508,112.22
3	PATRIMONIO	12,317,912.95
31	CAPITAL SOCIAL	4,964,870.34
3103	APORTES DE SOCIOS	4,964,870.34
310305	APORTES DE SOCIOS	4,935,048.47
310315	CERTIFICADOS DE APORTACION	29,821.87
33	RESERVAS	5,997,221.54
3301	LEGALES	4,574,318.83
330105	RESERVA LEGAL	4,574,318.83
3303	ESPECIALES	1,260,782.41
330390	OTRAS	1,260,782.41
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	162,120.30
330505	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	162,120.30
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	237,374.24
3402	DONACIONES	237,374.24
340205	EN EFECTIVO	222,743.44
340210	EN BIENES	14,630.80
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	60,546.13
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	60,546.13
350105	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	60,546.13
36	RESULTADOS	1,057,900.70
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,057,900.70
360305	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,057,900.70
6	CUENTAS CONTINGENTES	0.00

Cuenta	Descripción	Total
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	129,997,412.67
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	14,127,867.09
710230	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	8,651,937.00
710235	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	1,066,002.09
710240	CARTERA DE MICROCRÉDITO	4,407,428.00
710290	OTROS ACTIVOS	2,500.00
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	146,732.28
710310	CARTERA DE CRÉDITOS	130,063.35
710320	CUENTAS POR COBRAR	16,668.93
7105	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	85,751.77
710510	CARTERA DE CRÉDITOS	85,751.77
7107	CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	988,631.76
710710	CONSUMO PRIORITARIO	151,069.55
710715	INMOBILIARIO	19,430.15
710720	MICROCRÉDITO	816,132.06
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	423,795.69
710910	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	78,589.29
710915	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	13,948.37
710920	CARTERA DE MICROCRÉDITO	331,258.03
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	114,224,634.08
719005	COBERTURA DE SEGUROS	114,224,634.08
72	DEUDORAS POR CONTRA	129,997,412.67
7202	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	14,127,867.09
720205	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	14,125,367.09
720260	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TE	2,500.00
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	146,732.28
720305	ACTIVOS CASTIGADOS	98,044.21
720310	CARTERA DE CRÉDITOS	48,688.07
7205	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	85,751.77
720505	OPERACIONES DE CREDITO VINCULADAS	85,751.77
7207	CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	988,631.76
720705	CARTERA DE CRÉDITOS EN DEMANDA JUDICIAL	988,631.76
7209	INTERESES EN SUSPENSO	423,795.69
720905	INTERESES EN SUSPENSO	423,795.69
7290	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	114,224,634.08
729005	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	114,224,634.08
73	ACREEDORAS POR CONTRARIO	186,778,338.31
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	183,810,561.55
730110	DOCUMENTOS EN GARANTÍA	177,021,469.89
730120	BIENES INMUEBLES EN GARANTÍA	6,789,091.66
7314	PROVISIONES CONSTITUIDAS	2,664,290.16
731430	PROVISION GENERAL CARTERA CONSUMO	1,194,100.21
731440	PROVISION GENERAL CARTERA MICROCRÉDITO	1,470,189.95
7316	INTERESES PAGADOS POR DEPOS O CAPTAC	303,486.60
731605	INTERES PAGADOS POR DEPOSITOS Y CAPTACIONES	303,486.60
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	186,778,338.31
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	183,810,561.55
740110	DOCUMENTOS EN GARANTÍA	177,021,469.89
740120	BIENES INMUEBLES EN GARANTÍA	6,789,091.66
7414	PROVISIONES CONSTITUIDAS	2,664,290.16
741417	PROVISIÓN GENÉRICA POR TECNOLOGÍA CREDITICIA CARTERA DE	1,194,100.21
741418	PROVISIÓN GENÉRICA POR TECNOLOGÍA CREDITICIA CARTERA DE	1,470,189.95
7416	INTERESES PAGADOS POR DEPOS O CAPTAC	303,486.60
741605	DEPOSITOS A LA VISTA	303,486.60


GERENTE GENERAL


CONTADOR GENERAL


AUDITOR INTERNO

BALANCE GENERAL

Entidad: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE

Cod. 3364

Oficina:
CONSOLIDADO


Fecha: 31-12-2015

Cuenta	Descripción	Total
4	GASTOS	11,963,228.92
41	INTERESES CAUSADOS	5,521,521.60
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	5,244,215.40
410115	DEPÓSITOS DE AHORRO	740,489.89
410130	DEPÓSITOS A PLAZO	4,503,725.51
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	277,306.20
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO	6,622.50
410315	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	117,090.38
410330	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	153,593.32
44	PROVISIONES	1,119,416.95
4401	INVERSIONES	16,291.87
440105	INVERSIONES	16,291.87
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	1,070,969.45
440220	CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	417,660.01
440230	CRÉDITO INMOBILIARIO	14,639.90
440240	MICROCRÉDITO	638,669.54
4403	CUENTAS POR COBRAR	31,986.70
440305	CUENTAS POR COBRAR	31,986.70
4405	OTROS ACTIVOS	168.93
440505	OTROS ACTIVOS	168.93
45	GASTOS DE OPERACION	4,647,231.79
4501	GASTOS DE PERSONAL	2,086,644.86
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	1,269,969.03
450110	BENEFICIOS SOCIALES	166,199.36
450120	APORTES AL IESS	180,235.04
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	89,091.40
450135	FONDO DE RESERVA IESS	111,210.84
450190	OTROS	269,939.19
4502	HONORARIOS	245,906.32
450205	DIRECTORES	104,772.12
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	141,134.20
4503	SERVICIOS VARIOS	1,038,604.98
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	76,806.85
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	161,160.56
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	51,301.55
450320	SERVICIOS BASICOS	108,571.24
450325	SEGUROS	195,336.86
450330	ARRENDAMIENTOS	156,796.86
450390	OTROS SERVICIOS	288,631.06
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	660,992.85
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	27,363.96
450415	APORTES A LA SEPS	81,908.67
450420	APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA	500,200.00
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	51,520.22
4505	DEPRECIACIONES	206,603.96
450515	EDIFICIOS	59,317.73
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	50,301.98
450530	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	58,242.50
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	12,625.00
450590	OTROS	26,116.75
4506	AMORTIZACIONES	115,831.99
450615	GASTOS DE INSTALACIÓN	46,831.21
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	47,249.62
450630	GASTOS DE ADECUACIÓN	21,751.16
4507	OTROS GASTOS	292,646.83
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	124,281.66
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	89,616.65
450790	OTROS	78,748.62

Cuenta	Descripción	Total
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	104,342.60
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	104,342.60
470305	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS	104,342.60
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	570,715.98
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	244,292.50
481005	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	244,292.50
4815	IMPUESTO A LA RENTA	326,423.48
481505	IMPUESTO A LA RENTA	326,423.48
5	INGRESOS	13,021,129.62
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	12,452,344.30
5101	DEPÓSITOS	186,894.38
510110	DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS E INSTITUCIONES DEL	186,894.38
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	501,810.13
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	501,810.13
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITO	11,763,639.79
510410	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	4,733,570.16
510415	CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO	236,323.42
510420	CARTERA DE MICROCRÉDITO	6,830,861.38
510450	DE MORA	162,884.83
54	INGRESOS POR SERVICIOS	141,400.95
5490	OTROS SERVICIOS	141,400.95
549005	TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO	79,842.13
549010	TARIFADOS DIFERENCIADOS	61,558.82
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,837.68
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	4,837.68
550105	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	4,837.68
56	OTROS INGRESOS	422,546.69
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	386,050.36
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	11,991.68
560410	REVERSIÓN DE PROVISIONES	167,524.15
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	206,534.53
5690	OTROS	36,496.33
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	1,057,900.70


GERENTE GENERAL


CONTADOR GENERAL


AUDITOR INTERNO

BALANCE GENERAL

Entidad: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE
 Cod. 3364
 Oficina: CONSOLIDADO Fecha: 31-12-2016

Cuenta	Descripción	Total
1	ACTIVO	121,429,557.21
11	FONDOS DISPONIBLES	21,888,845.39
1101	CAJA	1,264,750.22
110105	EFFECTIVO	1,263,600.22
110110	CAJA CHICA	1,150.00
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	20,623,895.17
110305	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	2,004,824.03
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCAL	12,572,915.21
110320	INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	6,046,155.93
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	200.00
110401	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	200.00
13	INVERSIONES	14,349,493.03
1305	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLID	14,349,493.03
130505	DE 1 A 30 DIAS SECTOR PRIVADO	1,126,584.29
130510	DE 31 A 90 DIAS SECTOR PRIVADO	1,445,285.47
130550	DE 1 A 30 DIAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	5,068,627.12
130555	DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	6,708,996.15
14	CARTERA DE CREDITOS	80,684,993.34
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	45,767,598.99
140205	DE 1 A 30 DIAS	1,137,205.66
140210	DE 31 A 90 DIAS	2,299,338.66
140215	DE 91 A 180 DIAS	2,787,383.96
140220	DE 181 A 360 DIAS	5,555,857.96
140225	DE MAS DE 360 DIAS	33,987,612.75
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	2,448,790.21
140305	DE 1 A 30 DIAS	14,909.61
140310	DE 31 A 90 DIAS	28,851.20
140315	DE 91 A 180 DIAS	41,393.67
140320	DE 181 A 360 DIAS	85,867.33
140325	DE MAS DE 360 DIAS	2,277,768.40
1404	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	36,209,963.93
140405	DE 1 A 30 DIAS	1,953,387.32
140410	DE 31 A 90 DIAS	2,199,626.84
140415	DE 91 A 180 DIAS	3,939,422.10
140420	DE 181 A 360 DIAS	10,730,267.83
140425	DE MAS DE 360 DIAS	17,387,239.84
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA	398,176.14
142605	DE 1 A 30 DIAS	34,923.05
142610	DE 31 A 90 DIAS	32,500.86
142615	DE 91 A 180 DIAS	44,952.03
142620	DE 181 A 360 DIAS	81,842.60
142625	DE MAS DE 360 DIAS	203,957.60
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	77,232.51
142705	DE 1 A 30 DIAS	2,023.93
142710	DE 31 A 90 DIAS	1,396.09
142715	DE 91 A 180 DIAS	2,111.89
142720	DE 181 A 360 DIAS	4,394.49
142725	DE MAS DE 360 DIAS	67,306.11
1428	CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	1,228,968.09
142805	DE 1 A 30 DIAS	126,378.21
142810	DE 31 A 90 DIAS	100,104.12
142815	DE 91 A 180 DIAS	135,535.65
142820	DE 181 A 360 DIAS	245,306.05
142825	DE MAS DE 360 DIAS	621,554.06
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	154,027.72
145010	DE 31 A 90 DIAS	34,344.62
145015	DE 91 A 180 DIAS	40,560.42
145020	DE 181 A 270 DIAS	25,632.55
145025	DE MAS DE 270 DIAS	53,490.13
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA	14,628.73
145110	DE 31 A 90 DIAS	688.99
145115	DE 91 A 270 DIAS	3,884.34
145120	DE 271 A 360 DIAS	1,888.93
145125	DE 361 A 720 DIAS	5,436.04
145130	DE MAS DE 720 DIAS	2,790.43

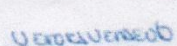
Cuenta	Descripción	Total
1452	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	1,622,917.91
145210	DE 31 A 90 DÍAS	261,389.61
145215	DE 91 A 180 DÍAS	363,764.52
145220	DE 181 A 360 DÍAS	336,322.04
145225	DE MÁS DE 360 DÍAS	661,441.74
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-7,237,310.89
149910	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO)	-895,802.38
149915	(CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO)	-114,076.32
149920	(CARTERA DE MICROCRÉDITO)	-2,789,000.21
149980	(PROVISION GENERAL PARA TECNOLOGIA CREDITICIA)	-2,927,024.42
149987	(PROVISIONES NO REVERSADAS POR REQUERIMIENTO NORMATIVO)	-511,407.56
16	CUENTAS POR COBRAR	1,477,698.29
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	70,410.32
160215	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	70,410.32
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	1,315,178.27
160310	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	363,768.30
160315	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	13,969.75
160320	CARTERA DE MICROCRÉDITO	937,410.22
1614	PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS	179,455.14
161430	GASTOS JUDICIALES	179,455.14
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	-41,035.06
169090	OTRAS	41,035.06
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-128,380.50
169910	(PROVISION PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	-128,380.50
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	117,174.34
1706	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	117,174.34
170605	TERRENOS	98,288.69
170610	EDIFICIOS	19,453.00
170699	(DEPRECIACION DE BIENES NO UTILIZA)	-567.35
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1,930,994.96
1801	TERRENOS	274,381.88
180105	TERRENOS	274,381.88
1802	EDIFICIOS	1,703,090.87
180205	EDIFICIOS	1,703,090.87
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	543,056.97
180505	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	543,056.97
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	389,774.58
180605	EQUIPOS DE COMPUTACION	389,774.58
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	75,050.22
180705	UNIDADES DE TRANSPORTE	75,050.22
1890	OTROS	231,815.27
189005	OTROS	231,815.27
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-1,286,174.83
189905	(EDIFICIOS)	-532,698.23
189915	(MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)	-275,088.21
189920	(EQUIPOS DE COMPUTACION)	-319,437.02
189925	(UNIDADES DE TRANSPORTE)	-57,180.41
189940	(OTROS)	-101,772.96
19	OTROS ACTIVOS	980,357.86
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	125,626.05
190125	EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION COOPERATIVA	125,626.05
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	474,083.63
190285	FONDOS DE LIQUIDEZ	474,083.63
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	81,237.22
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	48,494.43
190490	OTROS	36,280.33
190499	(AMORTIZACION DE GASTOS ANTICIPADOS)	-3,537.54
1905	GASTOS DIFERIDOS	158,830.15
190510	GASTOS DE INSTALACION	170,803.32
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION	40,237.13
190525	GASTOS DE ADECUACION	121,881.67
190599	(AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)	-174,091.97
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	19,704.56
190615	PROVEDURIA	19,704.56
1990	OTROS	128,678.75
199010	OTROS IMPUESTOS	115,926.25
199015	DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES	12,752.50
1999	(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	-7,802.50
199990	(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS)	-7,802.50
2	PASIVOS	105,664,663.07
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	97,114,901.80
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	32,409,763.44
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	32,395,388.70
210150	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	14,374.74

Cuenta	Descripción	Total
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	62,275,311.06
210305	DE 1 A 30 DÍAS	15,489,684.75
210310	DE 31 A 90 DÍAS	16,119,110.06
210315	DE 91 A 180 DÍAS	16,507,901.56
210320	DE 181 A 360 DÍAS	11,076,037.89
210325	DE MÁS DE 361 DÍAS	1,022,576.80
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	2,429,827.30
210505	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	2,429,827.30
25	CUENTAS POR PAGAR	1,902,938.07
2501	INTERESES POR PAGAR	1,024,587.26
250115	DEPÓSITOS A PLAZO	999,198.35
250135	OBLIGACIONES FINANCIERAS	25,388.91
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	323,749.45
250310	BENEFICIOS SOCIALES	40,992.61
250315	APORTES AL IESS	38,436.53
250320	FONDO DE RESERVA IESS	678.35
250325	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	243,641.96
2504	RETENCIONES	57,456.44
250405	RETENCIONES FISCALES	29,052.70
250490	OTRAS RETENCIONES	28,403.74
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	316,670.97
250505	IMPUESTO A LA RENTA	316,363.62
250590	OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	307.35
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	180,473.95
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	180,473.95
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5,627,706.65
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	4,659,362.70
260320	DE 181 A 360 DÍAS	2,034,362.70
260325	DE MÁS DE 360 DÍAS	2,625,000.00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	998,343.95
260605	DE 1 A 30 DÍAS	56,634.46
260610	DE 31 A 90 DÍAS	114,277.16
260615	DE 91 A 180 DÍAS	171,987.59
260620	DE 181 A 360 DÍAS	296,862.18
260625	DE MÁS DE 360 DÍAS	326,582.56
29	OTROS PASIVOS	1,019,116.55
2903	FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	374,920.54
290305	FONDOS EN ADMINISTRACIÓN	374,920.54
2990	OTROS	844,196.01
299005	SOBRANTES DE CAJA	10,651.04
299090	VARIOS	633,544.97
3	PATRIMONIO	15,764,894.14
31	CAPITAL SOCIAL	6,357,598.35
3103	APORTES DE SOCIOS	6,357,598.35
310305	APORTES DE SOCIOS	6,357,598.35
33	RESERVAS	8,042,824.97
3301	Fondo irrepartible de reserva legal	6,619,922.26
330105	RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE	6,382,548.02
330115	DONACIONES	237,374.24
3303	ESPECIALES	1,260,782.41
330390	OTRAS	1,260,782.41
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	162,120.30
330505	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	162,120.30
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	300,196.70
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	300,196.70
350105	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	300,196.70
3603	UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,064,274.12
360305	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,064,274.12
360305	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,064,274.12
6	CUENTAS CONTINGENTES	0.00

Cuenta	Descripción	Total
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	133,012,087.38
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	9,653,317.09
710230	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	6,869,315.00
710235	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	492,002.09
710240	CARTERA DE MICROCRÉDITO	2,289,500.00
710290	OTROS ACTIVOS	2,500.00
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	409,661.96
710310	CARTERA DE CRÉDITOS	392,993.03
710320	CUENTAS POR COBRAR	16,668.93
7105	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	8,026.13
710510	CARTERA DE CRÉDITOS	8,026.13
7107	CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	1,142,021.31
710710	CONSUMO PRIORITARIO	201,323.00
710715	INMOBILIARIO	91,861.24
710720	MICROCRÉDITO	848,837.07
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	631,046.50
710910	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	96,411.79
710915	CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO	22,192.74
710920	CARTERA DE MICROCRÉDITO	512,441.97
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	121,168,014.39
719005	COBERTURA DE SEGUROS	121,168,014.39
72	DEUDORAS POR CONTRA	133,012,087.38
7202	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	9,653,317.09
720205	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	9,650,817.09
720260	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	2,500.00
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	409,661.96
720305	ACTIVOS CASTIGADOS	16,668.93
720310	CARTERA DE CRÉDITOS	392,993.03
7205	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	8,026.13
720505	OPERACIONES DE CREDITO VINCULADAS	8,026.13
7207	CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	1,142,021.31
720705	CARTERA DE CRÉDITOS EN DEMANDA JUDICIAL	1,142,021.31
7209	INTERESES EN SUSPENSO	631,046.50
720905	INTERESES EN SUSPENSO	631,046.50
7290	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	121,168,014.39
729005	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	121,168,014.39
73	ACREEDORAS POR CONTRARIO	221,165,625.00
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	217,938,364.49
730110	DOCUMENTOS EN GARANTÍA	210,226,382.89
730120	BIENES INMUEBLES EN GARANTÍA	7,711,981.60
7314	PROVISIONES CONSTITUIDAS	2,927,024.42
731430	PROVISION GENERAL CARTERA CONSUMO	1,389,594.09
731440	PROVISION GENERAL CARTERA MICROCRÉDITO	1,537,430.33
7316	INTERESES PAGADOS POR DEPOS. O CAPTAC	300,236.09
731605	INTERES PAGADOS POR DEPOSITOS Y CAPTACIONES	300,236.09
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	221,165,625.00
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	217,938,364.49
740110	DOCUMENTOS EN GARANTÍA	210,226,382.89
740120	BIENES INMUEBLES EN GARANTÍA	7,711,981.60
7414	PROVISIONES CONSTITUIDAS	2,927,024.42
741417	PROVISION GENERAL POR TECNOLOGÍA CREDITICIA CARTERA DE CONSUMO	1,389,594.09
741418	PROVISION GENERAL POR TECNOLOGÍA CREDITICIA CARTERA DE MICROCRÉDITO	1,537,430.33
7416	INTERESES PAGADOS POR DEPOS. O CAPTAC	300,236.09
741605	DEPOSITOS A LA VISTA	300,236.09


GERENTE GENERAL


CONTADOR GENERAL


AUDITOR INTERNO

BALANCE GENERAL

Entidad: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA.

Cod. Oficina:


Oficina: CONSOLIDADO

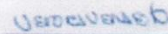
Fecha: 31-12-2016

Cuenta	Descripción	Total
4	GASTOS	13,526,192.55
41	INTERESES CAUSADOS	5,945,383.08
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	5,570,224.32
410115	DEPÓSITOS DE AHORRO	632,920.33
410130	DEPÓSITOS A PLAZO	4,937,303.99
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	375,158.76
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO	36,601.89
410315	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO	233,759.80
410330	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL PAIS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO	104,797.07
44	PROVISIONES	1,732,306.68
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	1,664,187.40
440220	CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	542,543.36
440230	CRÉDITO INMOBILIARIO	69,960.76
440240	MICROCREDITO	1,051,683.28
4403	CUENTAS POR COBRAR	66,967.06
440305	CUENTAS POR COBRAR	66,967.06
4405	OTROS ACTIVOS	1,152.22
440505	OTROS ACTIVOS	1,152.22
45	GASTOS DE OPERACION	5,119,417.72
4501	GASTOS DE PERSONAL	2,283,163.68
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	1,424,295.63
450110	BENEFICIOS SOCIALES	182,985.08
450120	APORTES AL IESS	197,900.94
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	53,601.89
450135	FONDO DE RESERVA IESS	127,461.69
450190	OTROS	296,918.25
4502	HONORARIOS	298,005.91
450205	DIRECTORES	106,768.89
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	191,237.02
4503	SERVICIOS VARIOS	1,113,713.32
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	63,714.68
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	154,755.80
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	83,015.70
450320	SERVICIOS BASICOS	126,224.16
450325	SEGUROS	241,644.79
450330	ARRENDAMIENTOS	170,629.58
450390	OTROS SERVICIOS	273,728.61
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	807,543.51
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	87,642.23
450415	APORTES A LA SEPS	104,675.68
450420	APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA	553,374.72
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	44,512.29
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	17,138.39
4505	DEPRECIACIONES	261,057.77
450510	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	5,065.42
450515	EDIFICIOS	102,903.73
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	63,374.48
450530	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	54,911.17
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	13,455.26
450590	OTROS	21,347.71
4506	AMORTIZACIONES	102,552.11
450615	GASTOS DE INSTALACIÓN	45,045.44
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	25,103.21
450630	GASTOS DE ADECUACIÓN	32,403.46
4507	OTROS GASTOS	253,381.42
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	67,300.49
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	84,323.24
450790	OTROS	101,757.69

Cuenta	Descripción	Total
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	169,079.49
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	6,505.08
470105	PERDIDAS EN BIENES	6,505.08
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS	149,845.25
470305	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS	149,845.25
4790	OTROS	12,729.16
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	590,005.58
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	243,641.96
481005	PARTICIPACION A EMPLEADOS	243,641.96
4815	IMPUESTO A LA RENTA	316,363.62
481505	IMPUESTO A LA RENTA	316,363.62
5	INGRESOS	14,590,466.67
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	13,673,669.97
5101	DEPÓSITOS	240,956.13
510110	DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS E	240,956.13
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS	636,483.54
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	636,483.54
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITO	12,996,230.30
510410	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	5,828,802.54
510415	CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO	245,803.76
510420	CARTERA DE MICROCRÉDITO	6,726,510.13
510450	DE MORA	195,113.87
54	INGRESOS POR SERVICIOS	246,751.38
5490	OTROS SERVICIOS	246,751.38
549005	TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO	180,404.98
549010	TARIFADOS DIFERENCIADOS	66,346.40
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,887.11
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	4,887.11
550105	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	4,887.11
56	OTROS INGRESOS	465,158.21
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	410,690.24
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	45,449.06
560410	REVERSIÓN DE PROVISIONES	148,699.97
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	216,741.21
5690	OTROS	54,267.97
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	1,064,274.12


GERENTE GENERAL


CONTADOR GENERAL


AUDITOR INTERNO