



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
CARRERA: FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DEL CANTÓN  
AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA PERÍODO 2020.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

VIVIANA RAQUEL TENE SAGUAY

Riobamba-Ecuador

2019



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DEL CANTÓN  
AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA PERÍODO 2020.**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

### **INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** VIVIANA RAQUEL TENE SAGUAY

**DIRECTOR:** ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA

Riobamba-Ecuador

2019

**2019, VIVIANA RAQUEL TENE SAGUAY**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

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

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

Riobamba, 10 de Diciembre de 2019

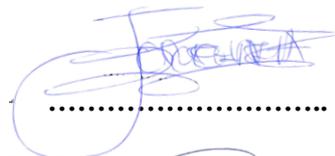
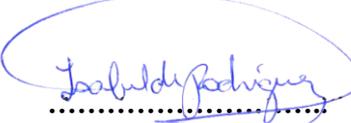


---

Viviana Raquel Tene Saguay

C.I. 060577831-5

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA PERÍODO 2020.**, previo a la obtención del título de Ingeniera Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. **VIVIANA RAQUEL TENE SAGUAY**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

|   | <b>FIRMA</b>  | <b>FECHA</b>               |
|---|---|----------------------------|
| Ing. Jorge Luis Chafra Granda<br><b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b> | <br>.....   | <b>10-12-2019</b><br>..... |
| Ing. Luis Alberto Esparza Córdova<br><b>DIRECTOR TRIBUNAL</b>   | <br>.....  | <b>10-12-2019</b><br>..... |
| Eco. María Isabel Gavilanez Vega<br><b>MIEMBRO TRIBUNAL</b>     | <br>..... | <b>10-12-2019</b><br>..... |

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía incondicional durante esta etapa de mi vida, pues él es parte de este logro cumplido. A mi familia que desde un inicio depositó confianza absoluta en mí, gracias por su paciencia y comprensión que sin duda ayudo en mi formación académica

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a los docentes de la Carrera de Ingeniería Financiera, quienes supieron impartir los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., quienes me brindaron los medios y la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Finalmente agradezco a la persona que guio el desarrollo del Proyecto de Investigación el Ingeniero Luis Esparza Director de Trabajo de Titulación.

***VIVIANA TENE***

## **DEDICATORIA**

Dedico este Trabajo de Titulación aquellas personas que desde un inicio me han brindado su apoyo incondicional durante mi formación académica, a mis hermanas quienes siempre me han guiado y ofrecido su ayuda durante el trayecto de mi carrera, atreves de sabios consejos.

Y en especial quiero dedicar mi Tesis a mi madre quien ha sido el pilar fundamental durante este proceso educativo, pues ella es la motivación que día a día me ha inspirado a seguir adelante en mis proyectos, con su esfuerzo y valentía me acompañado durante este largo camino tan duro q no termina, sino que inicia con nuevas metas tanto en lo personal como en lo laboral.

***VIVIANA TENE***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                   | x         |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                                   | xii       |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                                  | xiii      |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....                                   | xiv       |
| RESUMEN.....   | xv        |
| ABSTRACT .....   | xvi       |
| INTRODUCCIÓN .....                                       | 1         |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL .....</b>                | <b>8</b>  |
| <br>   |           |
| <b>1.1. Antecedentes históricos .....</b>                | <b>8</b>  |
| <b>1.2. Marco teórico .....</b>                          | <b>9</b>  |
| <b>2.2.1 Sistema financiero nacional.....</b>            | <b>9</b>  |
| <b>2.2.2 Tasas de interés.....</b>                       | <b>11</b> |
| <b>2.2.3 Intermediación financiera.....</b>              | <b>13</b> |
| 2.2.3.1 Circuito de la intermediación financiera .....   | 17        |
| 2.2.3.2 Trascendencia del Riesgo Crediticio.....         | 17        |
| 2.2.3.3 Liquidez y Solvencia .....                       | 18        |
| <b>2.2.4 El sector cooperativista.....</b>               | <b>19</b> |
| <b>2.2.5 Productos y servicios financieros .....</b>     | <b>20</b> |
| 2.2.5.1 Caracterización de la banca ecuatoriana .....    | 23        |
| 2.2.5.2 Productos y servicios financiero .....           | 24        |
| 2.2.5.3 Productos y Servicios .....                      | 26        |
| <b>2.2.6 Gestión financiera .....</b>                    | <b>26</b> |
| <b>2.2.7 Modelo.....</b>                                 | <b>27</b> |
| 2.2.7.1 Importancia del modelo.....                      | 28        |
| <b>2.2.8 Gestión.....</b>                                | <b>29</b> |
| 2.2.8.1 Funciones de la gestión .....                    | 30        |
| 2.2.8.2 Proceso de gestión.....                          | 31        |
| 2.2.8.3 Elementos de gestión .....                       | 31        |
| <b>2.2.9 Modelo de Gestión Financiera.....</b>           | <b>32</b> |
| <b>2.2.10. Gestión crediticia .....</b>                  | <b>42</b> |
| 2.2.10.1. Beneficios de una gestión crediticia.....      | 43        |
| 2.2.10.2. Diseñar un proceso de gestión crediticia ..... | 43        |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>2.2.11. La morosidad .....</b>  | <b>44</b>     |
| 2.2.11.1. <i>Índices de morosidad.....</i>                                 | 45            |
| 2.2.11.2. <i>Reducción de los índices de morosidad.....</i>                | 46            |
| 2.2.11.3. <i>Segmentación de créditos .....</i>                            | 47            |
| 2.2.11.4. <i>Central de riesgos.....</i>                                   | 48            |
| 2.2.11.5. <i>Cartera de créditos.....</i>                                  | 49            |
| 2.2.11.6. <i>Riesgo crediticio.....</i>                                    | 53            |
| 2.2.11.7. <i>Categorías .....</i>  | 53            |
| <b>2.3. Marco conceptual .....</b>   | <b>58</b>     |
| <b>2.4. Idea a defender.....</b>   | <b>60</b>     |
| <b>2.5. Variables.....</b>   | <b>60</b>     |
| 2.5.1. <i>Variable Independiente .....</i>                                 | 60            |
| 2.5.2. <i>Variable Dependiente .....</i>                                   | 60            |
| 2.5.3. <i>Operacionalización de las Variables .....</i>                    | 60            |
| 2.5.3.1. <i>Variable Independiente: Gestión Financiera .....</i>           | 61            |
| 2.5.3.2. <i>Variable Dependiente: Recursos Financieros.....</i>            | 62            |
| <br><b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....</b>                           | <br><b>63</b> |
| <br><b>2.1 Modalidad de la investigación .....</b>                         | <br><b>63</b> |
| 2.1.1 <i>Investigación cuantitativa.....</i>                               | 63            |
| <b>2.2 Tipos de investigación .....</b>                                    | <b>63</b>     |
| 2.2.1 <i>Investigación de campo .....</i>                                  | 63            |
| 2.2.2 <i>Investigación bibliográfica.....</i>                              | 63            |
| 2.2.3 <i>Investigación Descriptiva .....</i>                               | 64            |
| <b>2.3 Métodos, técnicas e instrumentos.....</b>                           | <b>64</b>     |
| 2.3.1 <i>Métodos .....</i>   | 64            |
| 2.5.10.1. <i>Método Inductivo.....</i>                                     | 64            |
| 2.5.10.2. <i>Método Deductivo.....</i>                                     | 65            |
| 2.3.2 <i>Técnicas.....</i>   | 65            |
| 2.3.3 <i>Instrumentos .....</i>  | 65            |
| 2.5.10.3. <i>Cuestionario .....</i>  | 65            |
| <b>2.4 Población y muestra .....</b>                                       | <b>66</b>     |
| <br><b>CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> | <br><b>67</b> |
| <br><b>3.1 Resultados y discusión de resultados .....</b>                  | <br><b>67</b> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.1.1    | <i>Análisis de resultados</i> .....   | 67         |
| 3.2.     | <b>Introducción al modelo gestión financiera en COAC “Indígena SAC LTDA.” ..</b>  | <b>78</b>  |
| 3.3.     | <b>Objetivos de la propuesta</b> .....  | <b>78</b>  |
| 3.4.     | <b>Contenido del modelo de gestión financiera</b> .....                           | <b>78</b>  |
| 2.4.1    | <i>Lineamientos Estratégicos de la cooperativa</i> .....                          | 79         |
| 3.4.1.1. | <i>Direccionamiento estratégico de la cooperativa</i> .....                       | 79         |
| 3.4.1.2. | <i>Datos generales de la institución</i> .....                                    | 80         |
| 3.4.1.3. | <i>Estructura organizacional</i> .....  | 82         |
| 3.4.1.4. | <i>Productos y servicios de la cooperativa</i> .....                              | 84         |
| 3.4.1.5. | <i>FODA institucional</i> .....   | 84         |
| 2.4.2    | <b>Diagnóstico de la Cartera de Crédito</b> .....                                 | <b>86</b>  |
| 2.4.2.1  | <i>Análisis Vertical del Balance General</i> .....                                | 86         |
| 2.4.2.2  | <i>Análisis Horizontal del Balance General</i> .....                              | 100        |
| 2.4.3    | <b>Diagnóstico Situacional De La Cartera De Créditos</b> .....                    | <b>110</b> |
| 2.4.4    | <b>Indicadores Financieros Aplicadas</b> .....                                    | <b>113</b> |
| 2.4.5    | <b>Análisis de los Procesos Gestión financiera</b> .....                          | <b>119</b> |
| 2.4.5.1  | <i>Políticas Generales De Crédito</i> .....                                       | 119        |
| 2.4.5.2  | <i>Proceso de Microcrédito</i> .....  | 124        |
| 2.4.6    | <b>Análisis del Sistema de Cobranza</b> .....                                     | <b>127</b> |
| 2.4.6.1  | <i>Responsables</i> .....   | 128        |
| 2.4.6.2  | <i>Seguimiento</i> .....  | 128        |
| 2.4.6.3  | <i>Recuperación Operativa</i> .....   | 128        |
| 2.4.7    | <b>Modelo propuesto para reducir la cartera vencida COAC “Indígena SAC Ltda.”</b> | <b>129</b> |
| 2.4.7.1  | <i>Proceso de Negociación del crédito</i> .....                                   | 129        |
| 2.4.7.2  | <i>Proceso para la Concesión del Microcrédito</i> .....                           | 132        |
| 2.4.7.3  | <i>Proceso para Seguimiento y Cobranzas</i> .....                                 | 140        |
| 2.4.7.4  | <i>Procedimiento para la recuperación de la cartera vencida</i> .....             | 154        |
|          | <b>CONCLUSIONES</b> .....   | <b>155</b> |
|          | <b>RECOMENDACIONES</b> .....  | <b>156</b> |
|          | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   |            |
|          | <b>ANEXOS</b>   |            |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| <b>Tabla 1-2:</b>  | Intermediarios financieros.....   | 16  |
| <b>Tabla 2-2:</b>  | Indicadores de la Cartera de Créditos.....  | 51  |
| <b>Tabla 3-2:</b>  | Nivel de Riesgo .....   | 54  |
| <b>Tabla 5-2:</b>  | Gestión Financiera.....   | 61  |
| <b>Tabla 6-2:</b>  | Recursos Financieros.....   | 62  |
| <b>Tabla 1-3:</b>  | Existe un Modelo de Gestión Financiera que permita la recuperación de Cartera .....                                 | 67  |
| <b>Tabla 2-3:</b>  | Se debe mejorar las políticas y procedimientos de crédito.....  | 68  |
| <b>Tabla 3-3:</b>  | Conoce los Indicadores Financieros que guíen la Gestión Financiera .....  | 69  |
| <b>Tabla 4-3:</b>  | Índices de morosidad en la Cooperativa.....   | 70  |
| <b>Tabla 5-3:</b>  | Se han aplicado políticas al momento de realizar los reportes para controlar la morosidad .....                     | 71  |
| <b>Tabla 6-3:</b>  | Frecuencia con la que se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad .....         | 72  |
| <b>Tabla 7-3:</b>  | Existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad. ....                                       | 73  |
| <b>Tabla 8-3:</b>  | Para la toma de decisiones, se cumple los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa..... | 74  |
| <b>Tabla 9-3:</b>  | Aplicación de un modelo de gestión .....  | 75  |
| <b>Tabla 10-3:</b> | Valores corporativos.....   | 81  |
| <b>Tabla 11-3:</b> | Objetivos estratégicos.....   | 82  |
| <b>Tabla 12-3:</b> | Productos Financieros de la Cooperativa .....   | 84  |
| <b>Tabla 13-3:</b> | FODA de la Cooperativa Indígena SAC Ltda .....  | 85  |
| <b>Tabla 14-3:</b> | Análisis Vertical del Balance General.....  | 86  |
| <b>Tabla 15-3:</b> | Análisis Vertical de Estado de Resultados .....   | 93  |
| <b>Tabla 16-3:</b> | Fondos Disponibles 2018 .....   | 96  |
| <b>Tabla 17-3:</b> | Cartera de Créditos 2017-2018.....  | 96  |
| <b>Tabla 18-3:</b> | Obligaciones con el Público 2018 .....  | 98  |
| <b>Tabla 19-3:</b> | Capital Social 2018 .....   | 98  |
| <b>Tabla 20-3:</b> | Resultado 2018.....   | 99  |
| <b>Tabla 21-3:</b> | Análisis Horizontal Balance General .....   | 100 |
| <b>Tabla 22-3:</b> | Análisis Horizontal Estado de Resultados.....   | 105 |
| <b>Tabla 23-3:</b> | Fondos Disponibles 2017 – 2018 .....  | 107 |
| <b>Tabla 24-3:</b> | Cartera de Crédito 2017 – 2018 .....  | 108 |
| <b>Tabla 25-3:</b> | Obligaciones con el Público 2017 – 2018 .....   | 109 |
| <b>Tabla 26-3:</b> | Capital Social 2017 – 2018 .....  | 110 |

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| <b>Tabla 27-3:</b> | Resultados 2017 – 2018 .....  | 110 |
| <b>Tabla 28-3:</b> | Cartera de Créditos .....   | 111 |
| <b>Tabla 29-3:</b> | Cartera de Créditos 2018 .....  | 111 |
| <b>Tabla 30-3:</b> | Estructura de la cartera total de la Coac “Indígena SAC Ltda .” ..... | 112 |
| <b>Tabla 31-3:</b> | Razón Corriente.....  | 113 |
| <b>Tabla 32-3:</b> | Prueba Ácida .....  | 114 |
| <b>Tabla 33-3:</b> | Rentabilidad sobre Venta .....  | 114 |
| <b>Tabla 34-3:</b> | Rentabilidad sobre Activos .....                                      | 115 |
| <b>Tabla 35-3:</b> | Rentabilidad sobre Patrimonio .....                                   | 115 |
| <b>Tabla 36-3:</b> | Índice de Morosidad.....  | 116 |
| <b>Tabla 37-3:</b> | Cartera en Riesgo .....   | 116 |
| <b>Tabla 38-3:</b> | Riesgo gestión financiera (Morosidad ampliada).....                   | 117 |
| <b>Tabla 39-3:</b> | Calidad de Activos Morosidad Bruta Total.....                         | 117 |
| <b>Tabla 40-3:</b> | Provisión para Cuentas Incobrables .....                              | 118 |
| <b>Tabla 41-3:</b> | Endeudamiento.....  | 118 |
| <b>Tabla 42-3:</b> | Índice de Desarrollo de nuevos Productos .....                        | 119 |
| <b>Tabla 43-3:</b> | Elegibilidad y Requisitos de los Sujetos Crédito .....                | 120 |
| <b>Tabla 44-3:</b> | Niveles de Aprobación de Créditos.....                                | 121 |
| <b>Tabla 45-3:</b> | Garantías.....  | 123 |
| <b>Tabla 46-3:</b> | Procedimiento para Recuperación de Cartera Vencida.....               | 154 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| <b>Figura 1-2:</b> | Circuitos de la intermediación financiera ..... | 17 |
| <b>Figura 2-2:</b> | Trascendencia del riesgo crediticio.....        | 17 |
| <b>Figura 3-2:</b> | Liquidez y solvencia .....                      | 18 |
| <b>Figura 4-2:</b> | Modelo de gestión financiera.....               | 33 |
| <b>Figura 5-2:</b> | Sistema DuPont.....                             | 35 |
| <b>Figura 6-2:</b> | Etapas de un Modelo de Gestión.....             | 38 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                     |   |    |
|---------------------|---|----|
| <b>Gráfico 1-3:</b> | Existe un Modelo de Gestión Financiera que permita la recuperación de Cartera .....                                 | 67 |
| <b>Gráfico 2-3:</b> | Se debe mejorar las políticas y procedimientos de crédito.....  | 68 |
| <b>Gráfico 3-3:</b> | Conoce los Indicadores Financieros que guíen la Gestión Financiera .....  | 69 |
| <b>Gráfico 4-3:</b> | Índices de morosidad en la Cooperativa.....   | 70 |
| <b>Gráfico 5-3:</b> | Se han aplicado políticas al momento de realizar los reportes para controlar la morosidad.....                      | 71 |
| <b>Gráfico 6-3:</b> | Frecuencia con la que se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad. ....         | 72 |
| <b>Gráfico 7-3:</b> | Existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad. ....                                       | 73 |
| <b>Gráfico 8-3:</b> | Para la toma de decisiones, se cumple los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa..... | 74 |
| <b>Gráfico 9-3:</b> | Aplicación de un modelo de gestión .....  | 75 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

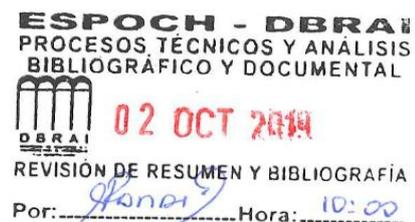
**Anexo A:** Formato de encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda

**Anexo B:** Formato de Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., del cantón Ambato, provincia Tungurahua período 2020., con el propósito de mejorar la gestión financiera mediante una adecuada planificación y optimización de los recursos. La metodología que se aplicó, radica en investigación de campo al aplicar instrumentos como las encuestas a los socios, al analizar los estados financieros, los procesos y funciones que se ejecutan en la organización, además se realizó un diagnóstico actual de la cooperativa utilizando el análisis FODA y análisis financiero. Con los resultados obtenidos se pudo determinar falencias en los procesos de recuperación de cartera vencida ocasionando una mala toma de decisiones, bajos niveles de rentabilidad en los créditos otorgados, por eso la necesidad de plantear un modelo de gestión estratégico, con sus respectivas estrategias y políticas para optimizar la gestión financiera. El contenido del presente se basa en el diagnóstico de la cartera vencida, análisis horizontal y vertical de los balances generales y estados de resultados de los años 2017 y 2018, evaluados mediante los indicadores financieros, concesión de créditos, seguimiento y cobranza, mismas que ayudarán a reducir la cartera vencida. Por eso se recomienda aplicar el modelo planteado en este trabajo de investigación para una mejor toma de decisiones y una correcta gestión de recuperación de créditos.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < MODELO DE GESTIÓN><GESTIÓN FINANCIERA><RENTABILIDAD><LIQUIDEZ> <TOMA DE DECISIONES>.



## ABSTRACT

This research work consists of a financial management model for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., located in Ambato canton, Tungurahua province, period 2020; to improve financial management through adequate planning and optimization of resources. The methodology applied lies in field research when applying instruments such as member surveys, analyzing financial statements, processes, and functions executed in the organization and a current diagnosis of the cooperative was made using the analysis SWOT and financial analysis. With the obtained results was possible to determine shortcomings in the recovery preprocesses of recovery of overdue portfolio causing poor decision making, low levels of profitability in the loans granted, so the need to propose a strategic management model, with their respective strategies and policies to optimize financial management. That content is based on the diagnosis of the overdue portfolio, horizontal and vertical analysis of the general balance sheets and income statements for the years 2017 and 2018 which were evaluated using the financial indicators, granting of loans, monitoring, and collection, that will help to reduce the overdue portfolio. Therefore, it is recommended to apply the model proposed in this research project for better decision making and proper credit recovery management.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <FINANCIAL MANAGEMENT> <RENTABILITY> <LIQUIDITY> <DECISION MAKING>.



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca como objetivo principal, el proponer el diseño de un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta que se pueda aplicar en la cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC Ltda., el cual se encuentra basado en información financiera, oportuna y veraz, que permita realizar una evaluación del impacto que pueda generar cualquiera de las decisiones estratégicas a tomar, en la liquidez de la organización, la creación de valor económico y por consiguiente la sostenibilidad en el tiempo.

A la gestión financiera hallada en cualquier organización le competen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios en la actividad de cada organización, siendo así la función financiera integra todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Se hace referencia al tema de investigación: la falta de un modelo de gestión financiera como herramienta para la toma de decisiones, planteando su objetivo general y sus objetivos específicos, para finalmente justificar la realización de esta propuesta.

El marco de referencia queda constituido por el marco legal, donde se enuncia la normatividad en que se fundamenta la investigación, el marco investigativo y el marco teórico o conceptual en donde se desarrolla la teoría que fundamenta el proyecto.

En la metodología se evidencia el enfoque y el alcance; así como el diseño metodológico, la modalidad y los tipos de investigación, también se detallan los planes de recolección y procesamiento de la información. Se determinan la población y muestra que posteriormente se utilizará para la ejecución de la investigación.

Finalmente se hace referencia al marco propositivo, que implementará el modelo propuesto, podrá tomar decisiones estratégicas con el propósito de optimizar sus recursos y el cumplimiento de los diferentes objetivos, metas, estrategias y/o políticas establecidas; mediante una adecuada y sustentada planeación estratégica. Y mediante esto se plantea las conclusiones y recomendaciones pertinentes al análisis que se efectuó.

## Planteamiento del problema

En el Ecuador el Cooperativismo se practicaba ya en la antigüedad a través de clanes, tribus y poblados quienes se integraban a fin de cumplir con sus necesidades básicas considerada la primera organización ecuatoriana con espíritu cooperativo.

Actualmente el Cooperativismo se ha desarrollado en nuestro país llegando a ocupar un lugar importante dentro de las Instituciones Financieras ya que brindan más seguridad y confianza que otras que se han visto afectadas por la Economía del país.

La cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC Ltda., tiene un organigrama no tan acorde a las funciones de los colaboradores y se puede mostrar sus balances de la siguiente forma activo de 44.269.320,46 pasivo de 43.994.166,38 patrimonio de 270.408,96 lo cual por no mantener un propicio organigrama ni políticas se puede mostrar los índices que ocasionan morosidad en la cooperativa como se presenta en la tabla siguiente disminuyendo a su patrimonio paulatinamente en consideración a los años anteriores y en el año 2018 muestra un capital social del 16%

|  |                |
|--|----------------|
| <b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>   | <b>100,00%</b> |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER                              | 18,48%         |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 79,47%         |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO   | 0,65%          |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER                                  | 1,78%          |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 0,54%          |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | 2,89%          |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,17%          |
| CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 0,82%          |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | 0,40%          |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 3,52%          |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 0,15%          |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Tene, V. 2019

Por estas razones, el sistema cooperativo ha tomado fuerza en sus actividades orientadas a las micro finanzas, cuyo objetivo es la creación y desarrollo de pequeñas actividades comerciales y productivas, la cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC Ltda., no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera para maximizar la rentabilidad, puesto que no se han realizado los adecuados controles y análisis comparativos que reflejen la situación actual.

Esto ha provocado en la cooperativa, un declive notable de la rentabilidad en el año 2018, en relación a los años anteriores y por ello se hace necesario que se ajuste a la complejidad del entorno en el cual se desarrollan las diferentes actividades perdiendo credibilidad. Al ejecutar un breve diagnóstico a la COAC Indígena SAC Ltda., se pudo determinar una serie de problemáticas:

- La COAC no cuenta con una planificación acorde a sus necesidades, lo que impide el logro de los objetivos y las metas planteadas considerando que el personal no se encuentra empoderado con la filosofía corporativa
- Las políticas de créditos, captaciones y cobranzas no se cumplen adecuadamente impidiendo la efectividad en los procesos internos generando la inconformidad de los socios y clientes.
- El personal no reúne los requisitos establecidos para realizar el cargo que cumplen es decir con el perfil académico requerido, razón por la cual existen gestiones deficientes en la institución.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide un modelo de gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC Ltda., del Cantón Ambato, ¿Provincia Tungurahua Período 2020, en maximizar la rentabilidad?

### **Delimitación del Problema**

#### **Delimitación del problema**

Área: Administrativa  
Campo: Finanzas  
Aspecto: Modelo Gestión Financiera

#### **Delimitación espacial:**

Provincia: Tungurahua  
Ciudad: Ambato  
Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.  
Delimitación tiempo: La investigación se realiza en base a los datos del año 2017-2018

### **Sistematización del problema**

¿De qué manera ayudaría el modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., con respecto a la recuperación de cartera?

¿De qué manera influye el monto total adeudado en la rentabilidad de la institución?

¿Qué tipo de estrategias son propicias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., para recuperar el índice de cartera vencida?

## **Justificación**

Para una historia de la intermediación financiera, como es el caso de la Cooperativa Indígena SAC Ltda., es de vital importancia prestar mucha atención a sus balances, estructura del capital, patrimonio, reservas, provisiones, cartera de crédito y captación de recursos; es decir, su administración financiera, tomando en cuenta las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, basado siempre en un enfoque de riesgos.

La presente busca diseñar un modelo de gestión financiera, para la utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y de infraestructura; además, la utilización de herramientas que permitan la obtención, sistematización y presentación de datos claros y precisos a la toma de decisiones. Permitiendo de esta manera incentivar de nuevos servicios a los socios, mejorar los índices de liquidez, morosidad, ofrecer productos de acuerdo a las exigencias del entorno y crecer en socios, activos y rentabilidad.

Por medio del modelo basado en indicadores, los Directivos y Socios de la institución tendrán una visión más amplia de los problemas que afectarían a los procesos gobernantes, productivos o de soporte. Dando una mejora de la planificación estratégica cumpliendo sus objetivos y las metas planteadas acorde con la filosofía corporativa efectuando de manera eficiente las políticas de créditos, captaciones y cobranzas y logrando la mejora de los procesos internos generando la satisfacción de los socios y clientes.

La presente investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional con habilidades y capacidades que he fortalecido mediante el aprendizaje permitiéndome así indagar, analizar y dar soluciones a los problemas y necesidades de la COAC Indígena SAC Ltda., del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

El presente proyecto de investigación se sustenta teóricamente en fuentes directas e indirectas de información a partir de libros, artículos, revistas, otras investigaciones similares, páginas web, enciclopedias, etc., tomando como fuentes bibliográficas, las cuales ayudarán a tener una visión más clara, concisa, amplia y detallada en la construcción del marco teórico-conceptual, con el fin de desarrollar un modelo de gestión financiera adecuada contribuyendo y aportando nuevos antecedentes que den soluciones oportunas a los problemas antes descritos, de tal forma que permita la maximización de utilidades.

La investigación se justifica desde la perspectiva metodológica, puesto que se utilizará métodos como: deductivo, inductivo, histórico y analítico; técnicas como: observación, entrevista y encuesta; instrumentos como: observación directa, guía de entrevista, test o cuestionario, con el fin de obtener la información clara, concisa, confiable, pertinente, suficiente y competente que ayude a la elaboración de dicho trabajo de investigación.

La presente investigación es trascendental porque el modelo de gestión financiera permitirá a la Cooperativa Indígena SAC Ltda., contar con parámetros alineados a la misión, visión, políticas y estrategias de la organización, otorgando información actualizada a la gerencia para la toma de decisiones financieras a tiempo, todo esto con la finalidad de que la gerencia pueda hacer uso de la información necesaria para enfocar sus esfuerzos a minimizar el riesgo financiero y maximizar las utilidades.

El Modelo de gestión financiera orientará a la COAC a maximizar las utilidades con estrategias y políticas financieras que puedan ayudar a la gestión de los colaboradores, socios y público en general, siendo una fuente de información que sirva para proponer un modelo útil para futuras aplicaciones destinadas al desarrollo organizacional. Su principal fundamento radica en buscar bases en temas pertinentes y específicos, como es potenciar la Economía Popular y Solidaria dentro de la Cooperativa, mediante la creación de una unidad encargada de mantener una correcta aplicación de dichos principios.

## **Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Ltda., del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, periodo 2020 para maximizar la rentabilidad y sirva como guía de cambio.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar los referentes teóricos científicamente comprobados que sustenten la creación de un modelo de gestión financiera.
- Realizar una metodología propicia que ayude al diagnóstico económico y financiero, con el fin de conocer información más certera de la morosidad para la elaboración del modelo de gestión.
- Estructurar los elementos necesarios del modelo de gestión financiera y su proyección para el diseño de la propuesta que permita la maximización de la rentabilidad.

## CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. Antecedentes históricos

#### Trabajos de investigación desarrollados

##### Tesis 1

**Tema:** “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA; UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016”

**Autor:** TENELEMA ENRÍQUEZ ELIANA PATRICIA

**Año:** 2016

**Publicado por:** ESPOCH

**Link:** <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7603/1/22T0383.pdf>

##### Objetivo

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.; ubicada en el Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2016, para mejorar la rentabilidad.

##### Conclusión:

En el Modelo de Gestión Financiera se establece como parámetro de medición los indicadores CAMEL, pues dan a conocer la salud financiera de la cooperativa y el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

##### Tesis 2

**Tema:** “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA.”, EN LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLIVAR, PERÍODO 2017.

**Autor:** GLENDA MARISELA ESTRADA AROCA

**Año:** 2017

**Publicado por:** ESPOCH

**Link:** <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/22T0418.pdf>

## **Objetivo**

Diseñar un modelo de gestión financiero para maximizar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Guaranda Ltda., que sirva como herramienta de apoyo y que brinde una oportuna toma de decisiones a través los indicadores financieros para evaluar el comportamiento de la institución

## **Conclusión:**

Las formulaciones de estrategias permiten fortalecer las actividades que la cooperativa desarrolla para cumplir con sus objetivos, en tal virtud las alternativas que se han planteado para incrementar las captaciones, así como la correcta utilización de los recursos mediante la optimización de los gastos ayudan a cumplir con este fin. Como se pudo observar el incremento en los excedentes es significativo lo que permitirá la mejora en la atención y prestación de nuevos y mejores servicios para los socios y clientes.

## **1.2. Marco teórico**

### ***2.2.1 Sistema financiero nacional***

Por su parte (García Á. , 2014) establece que el sistema financiero es una parte muy crítica de la economía moderna, puesto que a través de éste se realizan toda clase de actividades financieras, tales como transferir recursos en el tiempo, entre sectores y entre regiones por lo que esta función permite que las inversiones se dediquen a sus usos más productivos, en vez de embotellarse en donde menos se necesitan.

Los sistemas financieros abarcan, empresas, bancos e instituciones que satisfacen las decisiones financieras de las familias, las empresas y los gobiernos locales y del exterior, como se puede ver el sistema financiero es tan amplio e importante que, en la actualidad, la política monetaria es la herramienta más importante con la que cuenta un gobierno para controlar los ciclos económicos. Los bancos centrales recurren a la oferta monetaria para estabilizar la economía cuando los niveles de desempleo crecen o para frenar la economía cuando los precios suben.

Según (Stiglitz, 2006).el sistema financiero también vigila los recursos para asegurarse de que son empleados en la forma comprometida. También explica como el sistema financiero puede crear una crisis en un país, nos menciona “que, si colapsa el sistema financiero, las empresas no pueden

conseguir el dinero que necesitan para continuar con los niveles corrientes de producción, y mucho menos para financiar la expansión mediante nuevas inversiones. Una crisis puede desencadenar un círculo vicioso por lo cual los bancos recortan su financiamiento, lo que lleva a las empresas a recortar su actividad, lo que a su vez reduce la producción y las rentas. Cuando la producción y las rentas se retumban, los beneficios hacen lo propio y algunas compañías se ven abocadas a la quiebra. Cuando las empresas entran en quiebra, los balances de los bancos empeoran y estas entidades recortan aún más sus créditos, lo que aumenta la coyuntura negativa

Como se puede ver la mayoría de los economistas modernos coinciden en que el sistema financiero es de vital importancia en la economía moderna, ya que entre otras funciones, de mucha importancia en la economía de un país, canaliza el dinero de los ahorradores a los inversionistas quienes lo utilizan para generar mayor producción en los distintos sectores de la economía, pero esto no en todos los países se cumple, en la actualidad tenemos que en México el financiamiento al consumo ha aumentado de manera considerable, y por otra parte el financiamiento otorgado por los bancos al sector productivo ha disminuido en gran proporción en los últimos años, por lo que el financiamiento o ahorro en México no está siendo utilizado muy productivamente.

Para (Mantey de Anguiano, 2013) la desregulación del crédito interno, y la consecuente elevación del multiplicador monetario, ha ocasionado que la emisión de deuda pública interna con propósitos de regulación monetaria sea aún mayor. Esta autora menciona que todo lo anterior se ha agravado por que el financiamiento se ha destinado a gastos de consumo que no incrementan la capacidad exportadora.

Según el autor (Castillo, 2014) menciona. El sistema financiero de un país como el conjunto de instituciones, medios y mercados que permiten canalizar al ahorro de aquellas unidades de gasto con superávit hacia a que ellas unidades de gasto que precisamente necesitan de esos fondos para cubrir su déficit.

El sistema financiero cumple por tanto la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestarlos públicos o privados (unidades de gasto con Déficit)

Según (Ricardo, 2008) Básicamente el Sistema Financiero (llamado también Sector Financiero) es el conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, están encargadas de captar, administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas (nacionales o extranjeras). Hacen parte del Sistema Financiero aquellas entidades que se encargan de prestar

servicios y facilitar el desarrollo de múltiples operaciones financieras y comerciales. De igual manera, el concepto de Sistema Financiero abarca el conjunto de normas, instrumentos y regulaciones (por ejemplo, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero) que recaen sobre personas e instituciones que actúan en el mercado financiero, ya sean o no intermediados.

### **2.2.2 Tasas de interés**

Al igual que los mercados financieros las tasas de interés tienen una gran importancia en la economía de un país ya que juegan un papel muy importante en los mercados financieros. Las tasas de interés realizan una función vital en la economía monetaria, actuando como si fueran una válvula que regula el flujo de fondos y activos financieros entre ahorradores (prestamistas) e inversionistas (deudores).

Las tasas de interés son el costo de pedir dinero prestado o el precio pagado por la renta de fondos (que generalmente se expresa como un porcentaje de la renta). Un costo de financiamiento elevado reduce la capacidad de competencia de las empresas, obstaculiza la capacidad de los individuos para alcanzar mejores niveles de bienestar y, contra lo que se piensa afecta también la salud financiera de los bancos y los intermediarios. Estas situaciones enfrentan crecientes riesgos derivados de sus carteras vencidas. (Ramírez Solano, 2001.)

En la actualidad se observan muchas tasas de interés en la economía (hipotecarias, sobre préstamos de automóviles y sobre diferentes activos). Las tasas de interés tienen un impacto sobre la salud de la economía, debido a que afecta la decisión de las personas a ahorrar o a solicitar un financiamiento, es decir, si son muy altas habrá ahorros, pero quizás no haya quien solicite créditos y con tasas bajas o muy bajas pasará lo contrario, habrá quien quiera pedir financiamiento, pero no va haber ahorro. Por lo que si se facilita la manera en que los agentes con excedentes (ahorradores) encuentren a los que tienen posiciones deficitarias de recursos (inversionistas), a tasas de interés adecuadas para ambos, es posible lograr la mejor asignación de recursos y promover la asignación de recursos y capital. (Ramírez Solano, 2001)

Cuando abundan los préstamos, unas tasas elevadas de interés, tanto del lado de los prestamistas como de los prestatarios, crean el dinamismo que se quiere lograr en el desarrollo, provocando un nuevo ahorro neto y desviando la inversión de los usos inferiores, de manera que se estimule el mejoramiento técnico. Por el contrario, con la política común de mantener tasas de interés bajas o negativas sobre los activos financieros y una limitada disponibilidad de préstamos, es posible que no se consiga ni una ni otra cosa.

Según (Delgado, 2013) menciona; Consiste en el precio que se recompensa por el uso del dinero ajeno, o ganancia que se obtiene al prestar o realizar un depósito de dinero.

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: precio que se recibe por un depósito en los bancos. Las tasas de interés fundamentan básicamente en la información consolidada a nivel nacional de todas las operaciones activas y pasivas que reporta el sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, tanto en volumen, tasa de interés efectiva y periodicidad o plazo (cobro y reajuste). El Banco Central del Ecuador garantiza la transparencia de la información que, a través de las diferentes publicaciones, incluida su página web, realiza semanalmente para el uso del sistema financiero y público en general, guiando las decisiones de todos los agentes que desean captar o colocar sus recursos en el sistema financiero.

La tasa de interés se remite a definir la tasa de interés como un instrumento que solamente puede afectar el mercado de bienes y servicios; de tal manera que cualquier desequilibrio que afecte a dicho mercado, es la tasa de interés la que se encarga de corregir ya sea desde el punto de vista de la demanda o de la oferta el insumo de capital (maquinaria y equipo) en el momento en que no se cuenten con los recursos para su desarrollo. De otra parte La tasa de interés es considerada como el precio por el costo o el uso del dinero, el cual debe ser administrado por alguien, que después mediante la visión neoclásica se le da el papel a la autoridad monetaria para su desarrollo (Alba, 2014)

Una tasa de interés es un precio, es el costo de usar recursos ajenos y como el recurso ajeno que se usa en los mercados financieros es el dinero se suele decir que la tasa de intereses es el costo del dinero (prestado). (Roca, 2013)

Tasas son los tributos cuyo hecho imponible consiste en la utilización privativa o el aprovechamiento especial del dominio público, la prestación de servicios o la realización de actividades en régimen de derecho público que se refieran, afecten o beneficien de modo particular al obligado tributario, cuando los servicios o actividades no sean de solicitud voluntaria para los obligados tributarios o no se presten o realicen por el sector privado (Valdivieso, 2013)

### 2.2.3 *Intermediación financiera*

Según (García & Cárdenas, 2015) indican que Intermediación financiera La razón por la cual existe la intermediación financiera, se debe a que en las transacciones financieras se evidencia asimetría de la información, la cual consiste en que una de las partes no demuestra suficiente esfuerzo, o no ofrece la información o garantías necesarias, en pro de preservar los intereses de la otra, y es por esto, que personas y compañías no se sentirían seguras si transarían servicios o activos financieros de manera directa. Dicha intermediación es realizada por agentes económicos que actúan como intermediarios entre proveedores y usuarios de capital financiero, los cuales brindan un mayor grado de seguridad sobre el cumplimiento de estas transacciones, basados en información que producen.

“La información que generan los intermediarios financieros (en adelante IFs) es utilizada en dos tipos de aplicaciones: (1) para relacionar transacciones financieras, asociando recursos y necesidades, entre diversos agentes, y (2) para gestionar los riesgos y transformar la naturaleza de las demandas financieras, como cuando un banco produce información de carácter crediticia para controlar el riesgo de crédito de un prestatario. En el primer caso los IFs actúan como brokers, y en el segundo caso, como transformadores de las cualidades financieras de los activos. Estas aplicaciones son parte fundamental de la intermediación financiera”. (García & Cárdenas, 2015)

Actividad que consiste en tomar fondos en préstamo de unos agentes económicos para prestarlos a otros agentes económicos que desean invertirlos. Quien interviene en esta actividad Compra los activos financieros que emiten algunos agentes económicos y los transforma en activos financieros distintos, para venderlos a otros agentes económicos. No se trata sólo de una compraventa de activos financieros, sino que también existe una transformación de los mismos. No obstante, la Función principal de esta actividad es canalizar fondos desde los ahorrantes a los inversionistas. (eco-finanzas, 2015)

Función de intervención que realizan las instituciones nacionales de crédito, organismos auxiliares, instituciones nacionales de seguros y fianzas y demás instituciones o entidades legalmente autorizadas para constituirse como medios de enlace, entre el acreditante de un financiamiento y el acreditado, obteniendo una comisión por su labor de concertar los créditos en los mercados de Dinero nacionales e internacionales. (eco-finanzas, 2015)

La intermediación financiera es clave en el desarrollo económico de un país y tiene beneficios para los usuarios, el impacto positivo se manifiesta principalmente gracias al aumento de la

eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Estos efectos se transmiten de varias formas: facilitando el comercio, la diversificación, la administración de riesgo, movilizándolo ahorros y asignándolos a la inversión, monitoreando y controlando el manejo administrativo de las entidades financieras y permitiendo al mercado valorar las empresas de acuerdo a su desempeño para facilitar el intercambio de bienes y servicios. (Roman, 2015)

Los intermediarios financieros (IFs) prestan servicios que cobran explícitamente a sus clientes por medio de comisiones (cofres de seguridad, corretajes, etc.), pero la mayor parte de su operativa se realiza mediante otros instrumentos como la captación de fondos a través de depósitos o emisión de valores y la concesión de préstamos, anticipos o la compra de otros valores. Las tasas de rendimiento que obtienen por los fondos que prestan son en general mayores que las que pagan por los que toman prestados y de esta forma obtienen los recursos que les permiten cubrir sus gastos de funcionamiento y proporcionarse un excedente de explotación. Por lo tanto, para éstos servicios sin precio explícito no puede utilizarse el criterio general de las Cuentas Nacionales de tomar los ingresos por ventas para medir el valor de la producción de los servicios ofrecidos y se emplean mediciones indirectas de su valor. (MIRABALLES, 2006)

La razón por la cual existe la intermediación financiera, se debe a que en las transacciones financieras se evidencia asimetría de la información, la cual consiste en que una de las partes no demuestra suficiente esfuerzo, o no ofrece la información o garantías necesarias, en pro de preservar los intereses de la otra, y es por esto, que personas y compañías no se sentirían seguras si transarían servicios o activos financieros de manera directa. (García, Carlos; Cárdenas, Giovanni & Molina, Carlos, 2011)

Dicha intermediación es realizada por agentes económicos que actúan como intermediarios entre proveedores y usuarios de capital financiera, los cuales brindan un mayor grado de seguridad sobre el cumplimiento de estas transacciones, basados en información que producen.

Según (Barreira, 2013) La normativa reguladora de la actividad financiera, parte de la descripción del fenómeno de la denominada “intermediación financiera” como pauta relevante para encasillar la actividad dentro o fuera de sus prescripciones. Este concepto, resulta confundible desde la óptica estrictamente jurídica, pero si se le adosa el trasfondo económico, surge una pauta tipificaste que permite diferenciar quienes intermedian en los flujos de recursos financieros de manera institucional y quienes pueden llegar a hacerlo en forma irregular o, de hecho.

Pero siempre está “intermediación”, deberá ser entre la oferta y la demanda de recursos financieros del público; es decir, que deben darse los dos aspectos de la actividad regulada: oferta y demanda, que a mi criterio son conceptos utilizados no con el contenido técnico legal sino – insisto- con un criterio económico, que es la terminología prevaleciente en las leyes reguladoras del funcionamiento del sistema financiero.

Las entidades financieras autorizadas por el Estado para actuar como intermediarios financieros, tipifican su actividad –de por sí profesional- encauzando “...dos corrientes de crédito que son inseparables en el ejercicio y funcionamiento de la empresa bancaria y que reaccionan la una sobre la otra: los créditos que el banquero concede a sus clientes repercuten sobre los depósitos, puesto que los clientes suelen disponer parcialmente de los créditos concedidos por el banco y, viceversa, el incremento del volumen de depósitos permiten al banco ampliar sus operaciones de concesión de créditos a sus clientes. La conexión teleológica de ambas corrientes de crédito, tiene sin duda una clara trascendencia jurídica.

En este orden de ideas, fácil resulta advertir que el intermediario financiero tiene sobre sus espaldas, dos responsabilidades bien diferenciadas:

- Por un lado, asume el riesgo de restitución de los recursos captados, a su vencimiento y requerimiento del depositante.
- Por el otro, toma el riesgo de incobrabilidad de los préstamos otorgados, utilizando los recursos captados.

En síntesis, las características de la actividad financiera regulada por la ley bajo análisis son:

- **Intermediación:** consiste en la posibilidad de procurar y conseguir recursos financieros del público, para – correlativamente- prestarlos; de allí que la seguridad de tener fondos se apoye en el recupero de los préstamos y, viceversa, la posibilidad de ofrecer préstamos dependa de los fondos existentes disponibles.
- **Habitualidad:** consistente en la reiteración más o menos constante y prolongada de tales actos de intermediación en la captación y colocación de recursos financieros, lo que engarza con el acatamiento del objeto social contemplado en el pertinente estatuto o contrato social.
- **Publicidad:** consistente en el ofrecimiento de la actividad de intermediación de recursos financieros al público, a la generalidad de los terceros y poner así en funcionamiento el mecanismo de oferta y demanda de tales recursos.

### **Actividades no comprendidas en la ley.**

La concepción de la actividad financiera desplegada precedentemente, posibilita que queden excluidas las modalidades de actividad siguientes:

- La intermediación de recursos financieros realizada de manera esporádica u ocasional, sin habitualidad ni continuidad.
- La captación de recursos, sea en forma habitual o no, para financiar la actividad propia, sea en forma habitual o no.
- El otorgamiento de préstamos con recursos propios, sea en forma habitual o no.

Ergo, fácil resulta deducir que las operaciones de intermediación financiera realizadas por aquellos sujetos que no cuentan con la autorización pertinente de la autoridad monetaria, implica que estén actuando al margen de la ley por lo que la actividad resultante deviene ilegal, precisamente por hacerse lo que la ley no permite (se estaría en presencia de la denominada “banca informal” o “banca de hecho”). Esta proscripción se ve patentizada claramente en el citado Art. 5° de la Ley N° 861.

**Tabla 1-2:** Intermediarios financieros

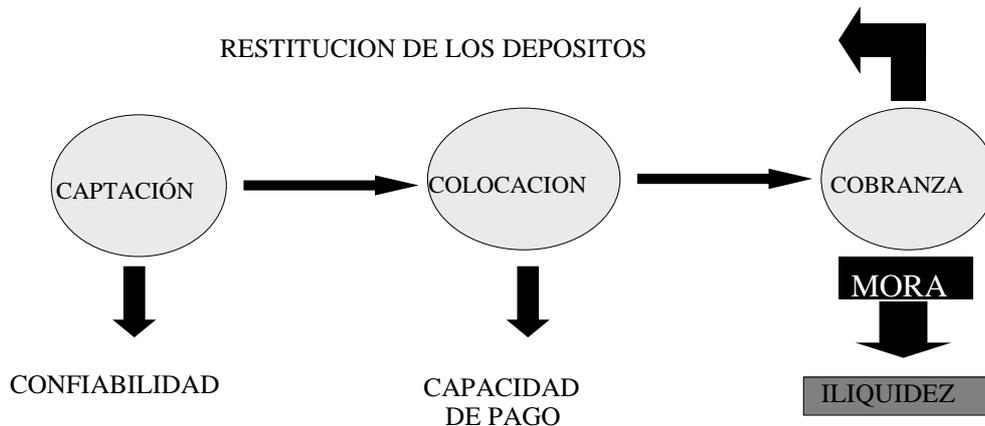
| <u>INTERMEDIARIOS FINANCIEROS</u>       | <u>RECURSOS AFECTABLES</u>      |
|---|---------------------------------|
| a) Entidades Financieras                | Recursos de terceros y propios. |
| b) Sociedades – Empresas - Particulares | Recursos propios solamente.     |

**Fuente:** (Barreira, 2013)

**Elaborado por:** Tene, V. 2019

La asimilación a la intermediación financiera, no es resorte absolutamente discrecional del Banco Central, sino que la inclusión que se disponga solo puede serlo en la medida que el volumen operativo de la persona en cuestión sea significativo o que esa magnitud operativa tenga incidencia en los alcances de la política monetaria trazada.

2.2.3.1 Circuito de la intermediación financiera

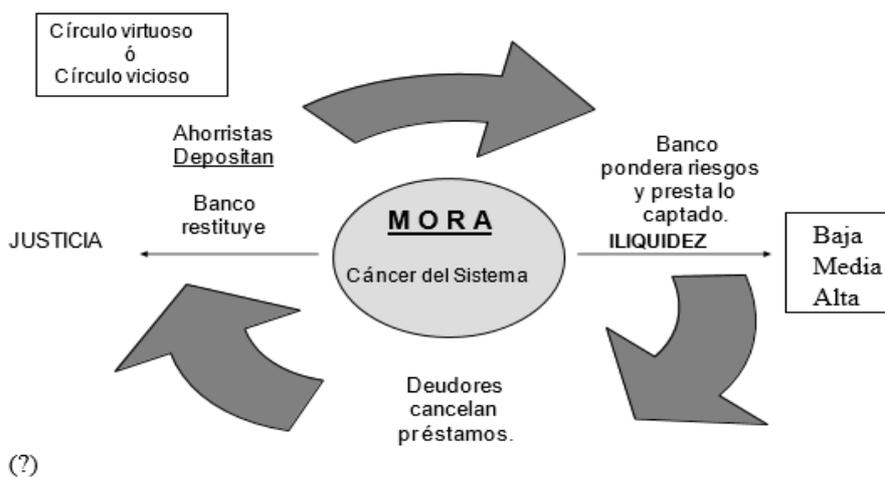


**Figura 1-2:** Circuitos de la intermediación financiera  
 Fuente: (Barreira, 2013)

El impacto de la mora representa un aspecto muy delicado para los bancos y entidades financieras, porque repercute directamente en su índice de liquidez, resintiéndola, a punto tal de tener que llegar a necesitar auxilio financiero del Banco Central del Paraguay, vía redescuentos o adelantos transitorios por razones de iliquidez.

De allí la importancia que reviste el adecuado y eficiente análisis del riesgo crediticio y su permanente capacitación de los analistas de riesgo.

2.2.3.2 Trascendencia del Riesgo Crediticio



**Figura 2-2:**Trascendencia del riesgo crediticio

Fuente: (Barreira, 2013)

La buena gestión y administración del riesgo crediticio, conduce a dinamizar virtuosamente la intermediación financiera, con sus lógicos efectos macro sistémicos, a saber:

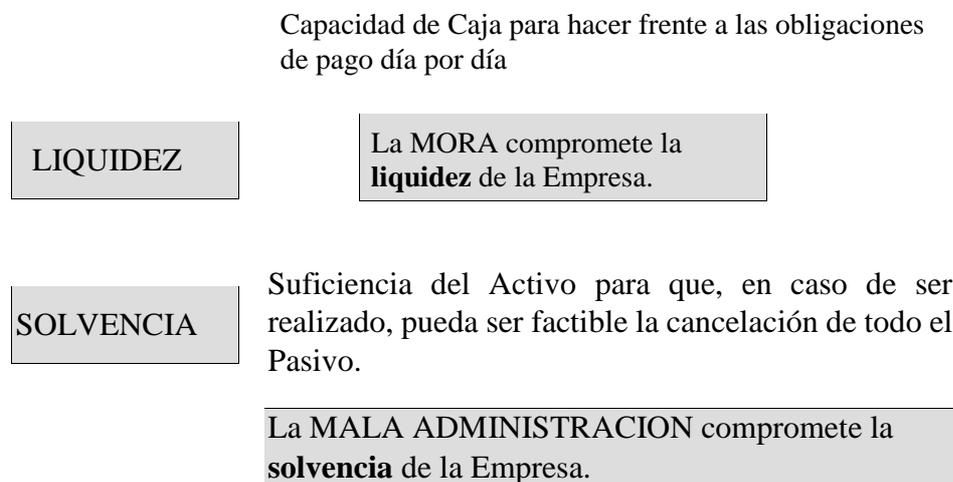
- El riesgo sistémico, en su conjunto, se ve reducido.
- Las tasas de interés tienden a bajar.
- Los plazos de los créditos se alargan.
- Las alternativas crediticias se amplían.

Por el contrario, la deficiente o displicente política de riesgo crediticio, conlleva al funcionamiento vicioso de la intermediación financiera, con resultados diametralmente opuestos a los consignados precedentemente:

- El riesgo sistémico, se profundiza.
- Las tasas de interés tienden a la suba.
- Los plazos de los créditos se acortan.
- Las alternativas crediticias se reducen o se suspenden.

La liquidez termina arrastrando a la entidad a la insolvencia.

### 2.2.3.3 *Liquidez y Solvencia*



**Figura 3-2:** Liquidez y solvencia

**Fuente:** (Barreira, 2013)

#### **2.2.4 El sector cooperativista**

Según (Fernández., 2006) menciona El Cooperativismo es “un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa”. El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

El concepto de especialización según (MARCUELLO, 2014) indica que la cooperativa se entiende como la forma en que los propietarios de recursos incrementan la productividad a partir de la reunión de esfuerzo, lo cual conlleva el hecho de que necesariamente se necesitan figuras organizacionales que faciliten el ejercicio de la cooperación). Es a partir de esta idea que podemos explicar, desde el punto de vista de la colaboración mutua para el logro de objetivos individuales y colectivos, la existencia de organizaciones, así como la necesidad de cooperación entre individuos, en un sentido primario.

“Sólo los esfuerzos de miles de inteligencias trabajando sobre los problemas pueden cooperar al desarrollo de un nuevo sistema social y hallar las mejores soluciones para las miles de necesidades concretas”. (Endara, 2011)

“Las cooperativas son una asociación de personas que se agrupan voluntariamente para lograr un objetivo en común mediante la formación de una empresa democráticamente controlada, que aportan una cuota equitativa del capital que se requiere y aceptan una justa parte en los riesgos y beneficios, y en cuyo funcionamiento los socios participan activamente” (Abarca, 2014)

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa.

Las ideas de los pensadores del cambio no tardaron en trasladarse al campo de los hechos sociales. Durante el siglo XIX en numerosos países europeos se organizaron cooperativas creadas con el fin de conseguir la igualdad social por intermedio de la asociación. Sin embargo, éstas registraban una vida efímera y su organización no dejaba de ser experimental, tal como sucedió con el promotor de 300 cooperativas, William King, seguidor de Robert Owen, el padre del cooperativismo. Los resultados de sus cooperativas no fueron satisfactorios porque no descubrió las reglas prácticas necesarias para el funcionamiento de la cooperativa, perjudicándolas la falta de capital y la pérdida de interés de sus miembros, al no obtener ninguna ventaja en su participación, puesto que las ganancias no se redistribuían, sino que formaban un fondo social.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración.

En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación

### **2.2.5 *Productos y servicios financieros***

Según (García R. &, 2011) El sistema Financiero Nacional es la columna vertebral de la economía del país, es la base fundamental para la realización de todas las transacciones económicas, tanto a nivel nacional como internacional. El sistema financiero es el creador del dinero, regulando todas las transacciones personales, empresariales y del Estado.

(Josep, 2018) Los productos financieros se refieren a instrumentos que ayudan a ahorrar e invertir de formas diversas, adecuadas al nivel de riesgo que cada inversor esté dispuesto a asumir. Por lo general, los productos financieros son emitidos por varios bancos, instituciones financieras, corredores de bolsa, proveedores de seguros, agencias de tarjetas de crédito y entidades patrocinadas por el gobierno.

(Andrango, 2011) Es importante que las instituciones financieras conozcan las necesidades de sus clientes con el fin de adaptar sus productos y servicios a estas necesidades. Como resultados de entrevistas personalizadas a través de encuestas a clientes del Banco Internacional, se podrá observar a continuación los factores que influyen en la preferencia o no de un producto o de un servicio en dicha Institución, con el objetivo de apuntar a cubrir estos nichos que tiene la demanda actual.

### **Productos financieros**

Se puede definir producto bancario como aquel que conlleva una transacción de dinero, percibiendo a cambio normalmente un tipo de interés. Las entidades financieras ofrecen a sus clientes estos productos. Entre los más destacados se encuentran los siguientes: - **Cuentas bancarias:** existen varias modalidades, como pueden ser cuentas corrientes, cuentas de ahorro, cuenta vivienda, o cuenta joven. Gracias a estas cuentas, los usuarios disponen de unas operaciones básicas a realizar con su dinero, además de recibir un interés dependiendo del tipo de cuenta. - **Depósitos bancarios:** en ellos los clientes depositan una cantidad de dinero durante un tiempo fijado de antemano y con un interés que les reportará un beneficio al finalizar el plazo del depósito. - **Crédito:** el cliente recibe una cantidad de dinero por parte del banco, con la obligación de devolverlo en un plazo determinado y con unas condiciones fijadas de antemano. Aparte de estos productos, existen otros que se utilizan muy a menudo dentro de la operativa bancaria. Las hipotecas, las tarjetas de débito o de crédito, los planes de pensiones o los fondos de inversión son algunos de ellos (Camín, 2011)

### **Servicios financieros**

Estos servicios apoyan y suelen acompañar a los productos, y afectan claramente a los clientes. El objetivo de los servicios financieros debe ser facilitar las operaciones bancarias entre el banco y el usuario. Uno de los servicios más importantes que debe poseer una entidad bancaria es la opción de banca online. Así, los clientes podrán efectuar todas sus operaciones desde casa por medio de internet. El servicio de ayuda telefónica es vital, ya que cuando un cliente tenga alguna

duda, simplemente llamando por teléfono, se le ayudará. Es importante que el banco cuente con un óptimo servicio de asesoramiento tanto en las oficinas físicas como por vía telemática. Por último, el banco debe garantizar la seguridad de sus operaciones. Hoy en día, esto es algo que preocupa a los clientes. La entidad financiera debe contar con los servicios adecuados para considerarse segura. (Camín, 2011)

Según (Bruján, 2018) indique que Los servicios financieros son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos que gestionan los fondos, incluidas las cooperativas de crédito, bancos, compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros, compañías de financiación al consumo, brokers de bolsa, fondos de inversión y muchas otras.

A continuación, detallaremos algunos de los servicios financieros más destacados de los principales actores.

### **Servicios Financieros Bancarios**

Además de la concesión de préstamos, pólizas de crédito, tarjetas, o la contratación de depósitos. La actividad enclava entre otros servicios los siguientes:

- Mantener a salvo el dinero, además de facilitar la retirada cuando sea necesario
- La emisión de cheques y pagarés para que las facturas se pueden pagar y otros tipos de pagos
- Permitir las transacciones financieras en las sucursales o mediante el uso de cajeros automáticos (ATMs)
- Proporcionar transferencias electrónicas de fondos
- Facilitación de las órdenes permanentes y domiciliación de recibos, por lo que los pagos de las facturas se pueden hacer de forma automática
- Proveer un sistema de banca por Internet para facilitar a los clientes el visualizar y operar sus cuentas
- Cambio de moneda (Bruján, 2018)

### **Servicios Financieros No Bancarios**

- Corredurías de seguros para conseguir las mejores condiciones

- Asesoramiento financiero personal o corporativo
- Intermediación en los mercados financieros
- Asesoramiento en Capital riesgo (Bruján, 2018)

### **Servicios Financieros en detalle**

A continuación, trataremos los principales servicios financieros prestados por las entidades financieras:

- Cheques
- Pagarés
- Transferencias Bancarias
- Recibos Electrónicos
- Tarjetas de Débito (Bruján, 2018)

#### *2.2.5.1 Caracterización de la banca ecuatoriana*

Es importante hacer una revisión a través del tiempo de los distintos problemas que se han presentado en la banca y cuáles han sido las medidas tomadas y, de forma especial revisar cuál ha sido el costo social que han implicado:

En el sector bancario de los años 70 se puede apreciar un gran crecimiento, especialmente en lo referente a activos fijos, personal y número de instituciones, el mismo que se puede explicar debido al boom petrolero y las condiciones favorables que el estado ofrecía a este sector, tales como: las líneas de crédito subsidiadas, controles administrativos sobre tasas de interés y asignación de crédito (Frixone, 2006).

La década de los 80, se caracteriza por la explosión de la crisis de la deuda externa, que en el Ecuador habría alcanzado niveles exorbitantes produciendo la incapacidad de pago por parte de los deudores privados y públicos. Ante esta situación, las tasas de interés internacionales aumentaron, se suspendieron las líneas de crédito externo y los precios de los productos primarios de exportación se desplomaron (entre ellos el petróleo); todo esto generó presiones a nivel de crédito interno, tipo de cambio y reserva monetaria; el sistema bancario ecuatoriano presentó una situación generalizada de iliquidez generado por altos índices de cartera vencida,

sobregiros en las cuentas bancarias del exterior y alta dependencia de los créditos canalizados a través del Banco Central (Frixone, 2006).

Durante la década de los 90's se han presentado muchos cambios en la industria bancaria, uno de los principales fue la expedición de la Ley general de Instituciones Financieras, la cual vino a reemplazar a la antigua Ley de Bancos. A través de esta nueva regulación se intentó implantar la supervisión prudencial para el sistema bancario, la cual consiste en la vigilancia que ejercen las autoridades competentes sobre el cumplimiento de las normas preventivas aplicadas a los agentes financieros; con esta finalidad se incluyeron aspectos como la existencia de la Junta Bancaria, el incremento del encaje mínimo, el refuerzo del marco institucional de supervisión y transparencia inclusive con la publicación de información contable tales como balances e indicadores financieros, se hicieron más severos los criterios de clasificación de cartera de préstamos sujeta a constitución de reservas y los requerimientos de capital (Frixone, 2006).

#### *2.2.5.2 Productos y servicios financiero*

Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible de un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario.
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor.
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales.

- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores.
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios.
- g) Conceder créditos en cuenta corriente contratados o no.
- h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior.
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas.
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior.
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre éstos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil con los valores mencionados en esta Ley y en operaciones propias.
- m) Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuadas a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil.
- n) Efectuar por cuenta propia o de terceros, operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros.
- o) Efectuar servicios de caja y tesorería.
- p) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- q) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósitos para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- r) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago.
- s) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley.
- t) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos.

- u) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos.
- v) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra.
- w) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que, en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- x) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.
- y) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta ley; y
- z) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley. (García R. &, 2011)

### 2.2.5.3 *Productos y Servicios*

Entre los principales productos y servicios se encuentran:

- Ahorro a la vista
- Depósitos a Plazo Fijo
- Certificados de Aportación
- Remesas Internacionales
- Capacitación a los socios
- Créditos de consumo
- Créditos de Vivienda
- Microcréditos
- Créditos Comerciales (García R. &, 2011)

### 2.2.6 *Gestión financiera*

Según (García R. &, 2011) La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. La gestión financiera está asociada con los orígenes del dinero, que se remonta a tiempos Bíblicos, revelando la existencia de elementos que servían para favorecer los intercambios comerciales, el cobro de los impuestos por parte de los gobernantes, llegando a nuestros días, donde la globalización de la economía y la

virtualización de las organizaciones y de sus operaciones, gracias a los avances tecnológicos, traen importantes cambios en la aplicación de la gestión financiera, dando origen a nuevos instrumentos, al proceso administrativo de delegación, estructuración, relaciones funcionales, toma de decisiones, conducción del personal, implementación de los sistemas de información y control, entre otros.

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (Pinar, 2017)

Precisando el concepto de gestión financiera (Bozzi, S., 2014), la describe como una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión empresarial, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los caudales financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

También, (Cela, 2013) describen que la gestión financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Dentro de esta gestión financiera

(Bauchet, 2013) Señalaron la determinación de las necesidades de recursos financieros como un planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa.

Sin embargo (Rodríguez F. C., 2016) analizaron que es importante tener en cuenta dentro de la gestión financiera la consecución de financiación según su forma más beneficiosa teniendo en presente los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

### **2.2.7 Modelo**

Según (Bermón, 2014), “Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema”, siendo así un esquema teórico que representa una realidad compleja o un proceso complicado, que al ser esquematizado ayuda a comprender el funcionamiento del sistema. El uso de modelos no es algo nuevo. En general el hombre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Una petición básica para

cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones validas sobre el comportamiento del sistema.

(Barreiro, 2003), Define a modelo como: Ejemplar o forma que se propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, representación en pequeño de una cosa, copia de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.

El modelo: Es una descripción parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. (Aguilera M. , 2014)

Un modelo es el proceso que muestra las etapas de operación desde la formulación, planificación, presupuesto, ejecución control y evaluación de los políticos públicos. (Piñeiro, 2015)

En las ciencias sociales se utiliza generalmente el término modelo, entendiendo como esquema de referencia, es decir, un conjunto de asuntos fundamentales necesarios para delimitar y determinar lo que es más relevante en una ciencia o en una teoría. (Diéz, 2015)

Consiste en el conjunto coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse conocimiento científico. (Zapata, 2013)

#### *2.2.7.1 Importancia del modelo*

Mientras tanto (Chamussy, 2014), manifiesta que la importancia de los modelos está fundamentada en dos ventajas:

- La primera es el ahorro en la búsqueda y presentación, ya que para una empresa implica menos costos representar visualmente el plano de una fábrica de un sistema de información administrativa, que construir uno.
- La segunda es que los modelos permiten visualizar más fácilmente situaciones complejas en una forma que resultaría imposible si se produjera el sistema en su condición real. Les

permite determinar cuáles son las preguntas fundamentales que son necesarias plantear, qué alternativas conviene investigar y dónde centrar la atención.

### **2.2.8 Gestión**

La Gestión según (Herrera, 2014) es: El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”.

Según (Rementeria A. , 2014)“es la actividad profesional tendiente que establece los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”

Gestión es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Rodríguez Sifontes, 2010, pág. 1)

Según (Pacheco J. , 2016) lo define como: “La capacidad organizada de supervivencia y proyección de la correcta administración de los recursos humanos y económicos-financieros encaminados a conseguir los objetivos de la organización”.

Según (Bermón A. , 2016) afirma a la gestión como: La actividad de gestionar o administrar una actividad empresarial sabiendo establecer aquellos objetivos y medios para su alcance es decir gestionar es precisar aquellas actividades a ejecutar de forma estratégica. (pág. 22)

Según (Hernández & Pulido, 2015). La gestión es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Aunque resulte paradójico, los directivos no desarrollan trabajo en el sentido ordinario de la palabra; lo que hacen es realizar para la organización cinco funciones y, al hacerlos, representan tres importantes papeles y aplican otras tantas capacidades primordiales, según lo establece

Los cinco conceptos claves relacionados con la Gestión según (Hernández & Pulido, 2015). menciona:

- 1.** Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.

2. Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, Organizar, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.
3. Los directivos representan tres papeles importantes en la organización (Interpersonal, Informativo y Decisorio) y aplica tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones Humanas y Técnicas).
4. La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.
5. Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

Los **niveles** de la Gestión según (Hernández & Pulido, 2015).:

- Nivel superior: Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general)
- Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales).
- Primer nivel: Mandos operativos (supervisores)

#### 2.2.8.1 *Funciones de la gestión*

Según (Hernández & Pulido, 2015), del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

- ✓ **Planificar.** - La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- ✓ **Organizar.** - La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- ✓ **Dirigir.** - La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando la rentabilidad de la empresa.

- ✓ **Controlar.** - El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”

#### 2.2.8.2 *Proceso de gestión*

Según (Pacheco, 2014) define como “Un grupo de procesos relacionados, puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.”

#### 2.2.8.3 *Elementos de gestión*

Según (Yucra, 2014), menciona que la auditoría de gestión cuenta ciertos elementos citados a continuación:

- ✓ **Economía:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. (Yucra, 2014)
- ✓ **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. (Yucra, 2014)
- ✓ **Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. (Yucra, 2014)

- ✓ **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad. (Yucra, 2014)
- ✓ **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad. (Yucra, 2014)

### **2.2.9 Modelo de Gestión Financiera.**

Se le denomina como un conjunto de estrategias, directrices o reglas a seguir para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

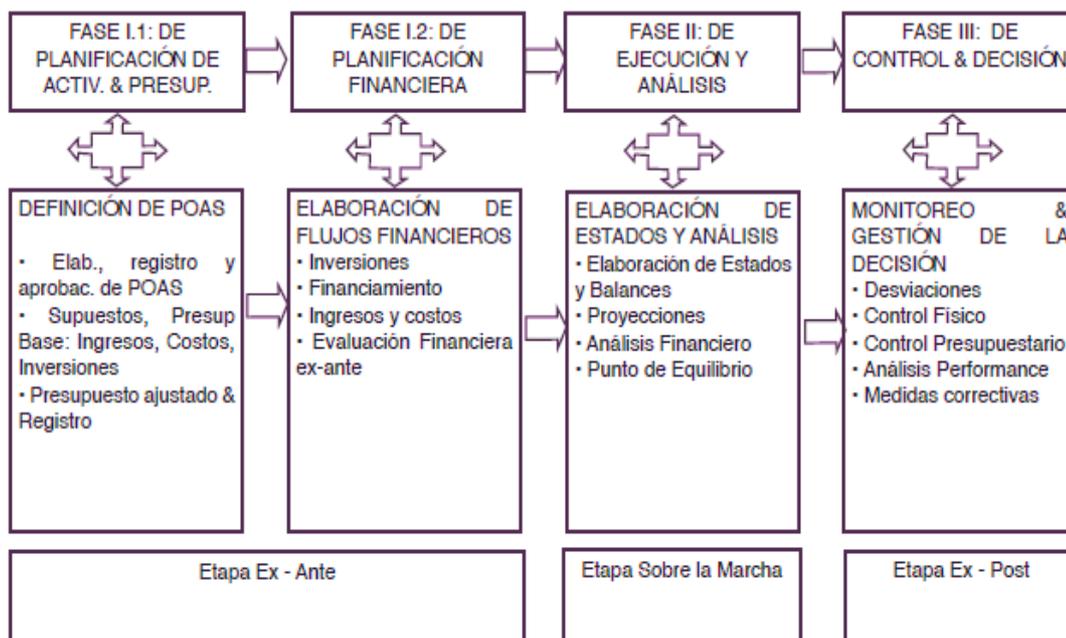
Para (Fierro, 2014) “La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la empresa”

Gestión Financiera:

Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, ejecutando los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Nuñez Laboto, 2016)

- **Formulación del modelo**

El modelo planteado, se muestra en la figura 5 y consta de tres fases: la fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones. La fase de planificación, se constituye en una etapa a – priori donde se realiza lo que normalmente llamamos un análisis ex – ante; la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis ex - post por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso decisional por la generación de reportes e indicadores estratégicos.



**Figura 4-2:** Modelo de gestión financiera  
Fuente: (Nuñez Laboto, 2016)

- **Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera**

- 1 Fase de Planificación**

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

- **La planificación de actividades**

Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución. La gestión financiera debe manejar instrumentos apropiados para cumplir con esta tarea; en la figura 6 se muestra un formulario para registrar el presupuesto de programación de actividades para una organización cualesquiera.

## **2 La Planificación Financiera**

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y en algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

Para realizar este proceso de planificación financiera, se debe tomar en cuenta el plan de cuentas de la empresa

## **3 Fase de Ejecución y Análisis**

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización. Unos ejemplos de estos reportes se muestran en los siguientes cuadros que presentan el Estado de Resultados y el Balance General de una empresa.

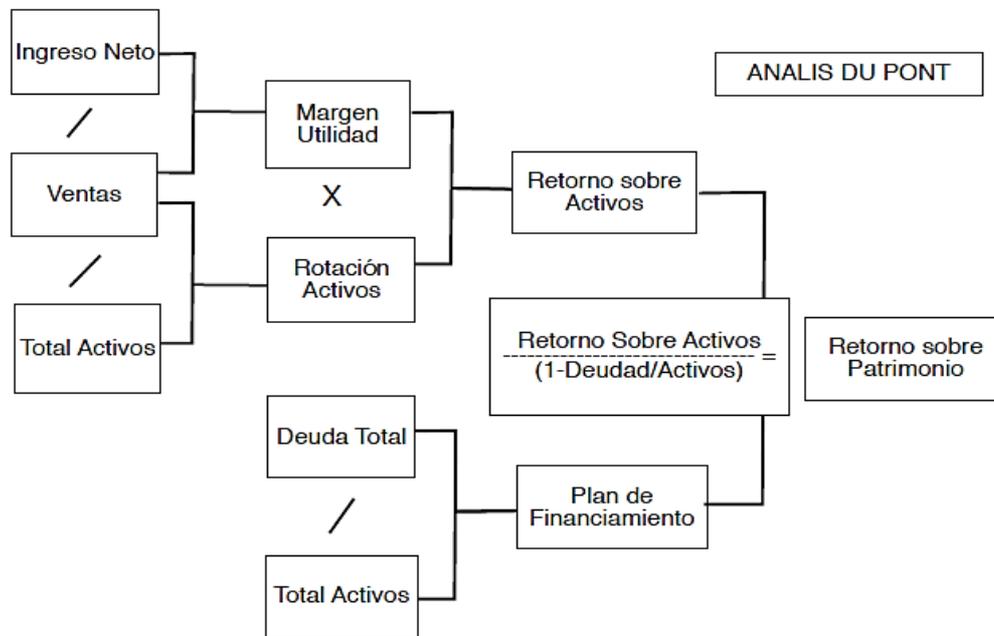
Estos dos tipos de reportes y presentación de las operaciones económicas – financieras, permiten que en esta fase se pueda realizar un análisis de tipo financiero que refleje la situación de la empresa en cuanto a patrimonio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc. Para los estados presentados, se genera el siguiente reporte en base a los indicadores de rentabilidad más estándares.

Este análisis puede ser complementado y expresado en forma gráfica a través del análisis DuPont. Este esquema muestra la información financiera esencial de manera gráfica y en lo que concierne a los parámetros importantes de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. El análisis DuPont es una forma resumida para agilizar el análisis financiero y su esquema general

## **4 Fase de Control y Decisión**

Hasta el desarrollo de las anteriores fases se ha transitado desde lo general a lo particular, nos hemos enfocado más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico financieras de una organización; sin embargo, ahora corresponde realizar un proceso

sintético de evaluación y proyección de este proceso. Esta perspectiva corresponde a la fase de control y decisión que se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.



**Figura 5-2:** Sistema DuPont

Fuente: (Gallegos, 2014)

(Gallegos, 2014) indica que: La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios o resultados esperados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Según (García O. , 2015) la gestión financiera es administrar adecuadamente los recursos con que cuenta una empresa, de esta manera se podrá llevar un control idóneo de los ingresos y gastos de la empresa para el logro de los objetivos. La gestión financiera permite manejar los recursos económicos y financieros, basándose en los requerimientos de la organización, lo cual, conllevará a maximizar la ganancia y con ello el cumplimiento de las expectativas de la empresa.

- **Etapas del modelo de Gestión Financiero**

### **3 Etapa Número 1**

Para llevar a cabo la primera etapa propuesta, es necesario que inicialmente se realice una recopilación de información fundamental para el buen término del modelo; las cuales pueden ser:

- a) La política financiera de cartera, en donde se deberá comprobar su situación actual, proponer si es el caso políticas de crédito y cobranza, estudiar los términos de crédito y las consideraciones a tener en cuenta para no suspender el servicio.
- b) La política financiera de inventarios, su situación actual, analizar el modelo de cantidad económica de pedido (CEP) si existiere y las políticas del manejo de los mismos.
- c) Política financiera de facturación y recaudo, en donde se analicen tanto la programación de facturación de los diferentes ciclos, como el comportamiento de su recaudo y el cierre mensual de este proceso.
- d) Política financiera de proveedores y/o contratistas, su situación actual, los términos financieros de sus contratos, así como el cronograma de pagos.
- e) Política financiera de la liquidez, su situación actual, el presupuesto de efectivo y las políticas del manejo de los mismos.
- f) Política en los demás procesos que incidan en la información financiera.

Luego de la recolección de los datos anteriores, más lo que se crean pertinentes al momento de realizar el diseño, es necesario construir los indicadores, darle valor a la información, lo cual es necesario para su respectivo análisis

### **4 Etapa Número 2**

Es necesario recolectar toda la información, de las últimas cinco (5) vigencias, de los estados financieros completos, sus notas, sus indicadores financieros con el respectivo análisis. Esta información histórica y su comportamiento, permitirán realizar las proyecciones, para cuando menos tres (3) años, necesarias en los diferentes escenarios y las cuales permitan una óptima toma de decisiones estratégicas.

Se sugiere desarrollar todos los indicadores estipulados

“Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las ENTIDADES TERRITORIALES”

## **5 Etapa Número 3**

Se recomienda que el modelo se desarrolle en Excel y de una forma práctica, que tenga la suficiente información de “ayuda” o indicaciones para poder utilizarlo, así como con una amplia gama de hipervínculos y tablas dinámicas. Es también importante la facilidad de exportar, por medio digital o impreso, la información de los diferentes escenarios.

Se sugiere que tenga el siguiente menú principal:

### **Información básica**

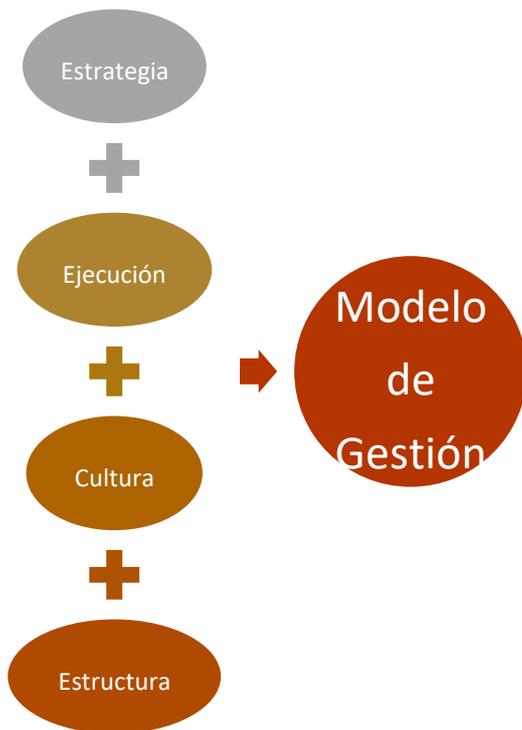
- a) Presentación de la empresa
- b) Misión y visión
- c) Objetivos estratégicos

### **Modelo financiero**

- a) Instrucciones generales
- b) Ingreso de las variables
- c) Balance General
- d) Análisis vertical al balance general
- e) Análisis horizontal al balance general
- f) Estado de Resultados
- g) Análisis vertical al estado de resultados
- h) Análisis horizontal al estado de resultados
- i) Resumen de datos de los estados de resultados
- j) Análisis horizontal y vertical del balance y estado de resultados.
- k) Estado de cambios en el patrimonio
- l) Estado de fuentes y usos o aplicación de fondos
- m) Indicadores (de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, costo promedio ponderado de capital, indicadores de generación de valor)
- n) Flujo de caja (ejecutado y proyectado)
- o) Análisis de resultados frente a las metas
- p) Tablero de control
- q) Gráficos

r) Herramientas o recomendaciones para la toma de decisiones

Según (Erraez, 2014) un modelo de gestión financiera 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 en los negocios privados como en la administración pública. Se encuentra comprendido por cuatro importantes etapas:



**Figura 6-2:** Etapas de un Modelo de Gestión

Fuente: (Erraez, 2014)

**Estrategia:** En esta etapa la empresa debe centrarse en mejorar y buscar las estrategias de negocio más adecuadas, que se adapten a su actividad y de este modo dar paso a un favorable crecimiento del negocio.

**Ejecución:** Dentro de la ejecución es imprescindible cumplir con los objetivos establecidos y de ser posible fortalecerlos permitiendo así una mejor ejecución de las operaciones de la empresa.

**Cultura:** Toda empresa deberá desarrollar una cultura que permita favorecer el buen desempeño de la entidad, y poder competir de la mejor manera posible en el medio empresarial en que se desenvuelve.

Una cultura de desempeño impacta de manera directa los resultados de la organización y esto permite hacer organizaciones exitosas.

**Estructura:** La obtención de éxito en las organizaciones es gracias a que éstas adoptan con agilidad los cambios que sean necesarios para reducir ambientes burocráticos, simplificar el trabajo.

- **Fases de un Modelo de Gestión Financiera.**

El autor (Idalberto, 2002), manifiesta que todo modelo de gestión se encuentra conformado por tres fases:

**Primera Fase:**

En esta fase se establece la constitución de la empresa, se determinan sus objetivos, estrategias, metas, y su organización administrativa.

**Segunda Fase:**

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.

**Tercera Fase:**

Se determina la difusión del modelo, a través de los resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivo, los cuales se los obtiene cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida.

- **Partes del Modelo de Gestión Financiera.**

Recolección y análisis de datos:

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos y los modos de identificar problemas y temas importantes. (Idalberto, 2002)

- *Diagnóstico empresarial.*

Según (Idalberto, 2002) dirige principalmente al proceso de solución de problemas. Se busca identificar los problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

- *Acción de Intervención:*

(Idalberto, 2002) señala que es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular.

Esta parte del modelo de gestión v consiste también en incluir un sistema de indicadores financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización y permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. (Idalberto, 2002)

- *Gestión Financiera.*

El objetivo de la gestión financiera es maximizar la riqueza de los accionistas por medio de una adecuada y oportuna toma de decisiones sobre el control y manejo de los recursos financieros de una compañía.

La gerencia financiera debe velar por:

- ✓ Planificación financiera
- ✓ Ejecución de planes y objetivos fijados por la administración
- ✓ Establecimiento de políticas de estrategia financiera
- ✓ Administración financiera de la empresa
- ✓ Emisión de la información financiera
- ✓ Generación de análisis de resultados e indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa en miras a la toma de decisiones efectiva y oportuna.
- ✓ Toma de decisiones financieras que creen valor a la empresa.
- ✓ Mantenimiento, cumplimiento y mejora continua de los procedimientos y políticas financieras.
- ✓ Proteger la riqueza de la compañía e incrementar el valor de la misma.
- ✓ Planear y ejecutar nuevas estrategias financieras.

### **Herramientas de gestión financiera.**

Un modelo de gestión financiera es una herramienta que asiste a la gerencia en la toma de decisiones. Toma en cuenta el análisis de diferentes parámetros económicos y financieros de acuerdo con las necesidades de cada empresa y entorno económico. Las herramientas de gestión empresarial se adecuan a las necesidades de información de las empresas, su estructura organizacional y entorno; además, contribuyen no solo con el análisis de los resultados financieros de forma retrospectiva, sino que también buscan ser una fuente de apoyo para la toma de decisiones tomando en consideración una perspectiva hacia el futuro. (Paola, 2014)

### **Importancia de un modelo de gestión financiera.**

(Erraez, 2014) , manifiesta que la importancia de un modelo de gestión financiera consiste en que los modelos permitan analizar y visualizar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se produjera el sistema en su condición real. Les permite determinar cuáles son las preguntas fundamentales que es necesario plantear, que alternativas conviene investigar y donde centrar la atención.

### **Características de los modelos de gestión.**

De acuerdo a (Cordoba, 2016) Las características de los modelos de gestión son las siguientes:

- ✓ Los modelos obligan a los administradores a definir explícitamente sus objetivos, los mismos que deben ser definidos en base a la actividad a la cual se dedica la empresa.
- ✓ Ayudan a identificar y a registrar los tipos de decisiones que influyen en dichos objetivos, es decir, permiten evaluar las decisiones que estén en estrecha relación a los objetivos previamente establecidos. (Cordoba, 2016)
- ✓ Permiten identificar y registrar las interacciones entre todas esas decisiones y sus respectivas ventajas y desventajas.
- ✓ Permiten una mejor comunicación de las ideas y conocimiento, lo cual facilita el trabajo en equipo, permitiendo que cada uno de sus miembros emitan opiniones y sugerencias con la finalidad de buscar un mejor desarrollo empresarial.

#### **2.2.10. Gestión crediticia**

Según la revista (Equifax, Inc., 2014), define a la gestión crediticia como “El conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportunamente a los clientes con la finalidad de lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.”

Según Sistemas de Gestión de Cobranzas (Cash-pot, 2015). Para que sea más efectiva una gestión de cobranzas, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio.

(Tubón, 2012) menciona que a veces no es fácil diferenciar claramente entre productos y servicios financieros. En ocasiones las diferencias son evidentes si comparamos un préstamo personal con un servicio de asesoría financiera. Pero no ocurre si siempre, lo que le cliente busca en este préstamo no es producto en sí, sino la satisfacción de una entidad con el dinero obtenido.

(Besley, 2009), indica que servicios financieros son las funciones que ofrecen las organizaciones que operan en el sector financiero. En general tales organizaciones se dedican a la administración del dinero; las personas que trabajan en las mismas, por ejemplo, bancos, compañías de seguros, casas de bolsa, y otras empresas similares, ofrecen sus servicios con el fin de ayudar a las personas

a determinar cómo invertir su dinero para lograr ciertas metas, como la compra de una casa, la planeación de su retiro, estabilidad financiera y sustentabilidad.

Crédito viene de la palabra latina “CREDERE” que significa creer, por lo tanto la definición del crédito desde tiempos inmemorables se ha sustentado en la confianza, tanto así que podemos decir que el crédito es la confianza dada y recibida, a cambio de un valor. (Jiménez, 2011)

Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende, la cobranza descansa sobre tres pilares fundamentales; Cliente, producto, Cobrador.

**Cliente:** Capacidad de pago, Autoridad, Necesidad.

**Cobrador:** Actitud, Capacidad y Aptitud.

**Que es cobrar.** -Es persuadir al socio antes, durante y después de la cobranza, con argumentos y razones de las ventajas que le traerá en el futuro el pago oportuno: más crédito y mejores condiciones. (Credicoop, 2015)

En conclusión, según los autores indicados la gestión de cobranza son todas las acciones dirigidas a la recuperación de las obligaciones pendientes utilizando los instrumentos que tengamos a nuestro alcance: teléfono, visitas personalizadas, notificación socio y garante etc.

#### *2.2.10.1. Beneficios de una gestión crediticia*

Según (Del Valle, 2015), define a los beneficios de la gestión crediticia de la siguiente manera:

Los procedimientos para la cobranza son importantes, debido a que capacitan a la acreedora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes. Para cubrir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que pueda representar los clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso la importancia de la cobranza es vital para la salud financiera de la empresa.

#### *2.2.10.2. Diseñar un proceso de gestión crediticia*

El proceso de gestión crediticia según (Chirinos, 2017), lo determina de la siguiente manera:

- ✓ La información de la situación de la deuda del cliente/ socio tiene que ser oportuna.
- ✓ El sistema tiene funciones automatizadas y otras controladas en forma manual.
- ✓ La asignación de créditos de un gestor depende de los días de atraso que esta tenga.
- ✓ Los créditos a gestionar son para todos los días.
- ✓ Existe la gestión especializada según el tipo de cliente o monto de crédito.
- ✓ La calificación cliente se realiza por los pagos puntuales

➤ **Comisiones**

Se implementará el pago de comisiones, a los gestores y supervisores de cada oficina dependiendo de (Chirinos, 2017):

- ✓ Cantidad de clientes/ socios que lograron ponerse al día por una gestión efectiva
- ✓ El logro de los objetos planteados, a cada oficina.
- ✓ Cantidad de clientes que lograron reestructurar/ refinanciar su deuda morosa.

➤ **Reestructuraciones / Refinanciamientos**

Según (Chirinos, 2017), Este modelo debe ser totalmente paramétrico de tal forma que al usuario por lo menos le permita seleccionar un producto de reestructuración/ refinanciamiento para el crédito que desea atender, por ejemplo, debe administrar los siguientes parámetros.

- ✓ Rangos de días de morosidad.
- ✓ Número de cuotas pagadas mínimas para hacer la operación.
- ✓ Máximo plazo para nueva operación 15.
- ✓ Plazo adicional para la nueva operación sobre las cuotas vencidas no pagadas.
- ✓ Gasto y monto mínimo que el cliente debe pagar al momento de la reestructuración/ refinanciamiento.
- ✓ Porcentaje máximo de exoneración de: intereses moratorios, gastos de cobranza, comisiones.

**2.2.11. La morosidad**

Para (Domínguez, 2015). La morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de

cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible, la tasa de morosidad se obtiene dividiendo los activos en mora sobre el total de operaciones del activo de la entidad.

(Girela, 2015) “La morosidad es una situación jurídica que nace cuando existe retraso en el cumplimiento de una obligación de dar o de hacer, vencida, líquida (en su caso) y exigible. En la medida en que dicho retraso sea imputable al deudor de la prestación y que el acreedor requiera el pago o cumplimiento de la obligación, nace en el deudor responsabilidad por razón de morosidad.”

(Lara J. , 2014) En términos generales, la morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible.

Para (Barranco M, 2008) La morosidad o mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea. Una cuenta se halla en mora cuando el prestatario se halla atrasado en el cumplimiento de sus cuotas exigibles, y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha del vencimiento que aparece en la factura, cupón de pago o en el contrato suscrito.

Además según (Brachfield, 2014), a medida que transcurre el tiempo, el deudor considera que tiene derechos adquiridos para no pagar y se siente ratificado en su conducta de incumplimiento. Esto es así porque cuando el acreedor tarda muchos meses en reclamar el pago de una factura vencida, el deudor piensa que ha consolidado su posición de yo no pago.

### ➤ **Mora**

Según establece (Domínguez, 2015). Es el retraso en el incumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible

#### 2.2.11.1. *Índices de morosidad*

Según (Domínguez, 2015). El Índice de Morosidad (IMOR) es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

## **IMOR= CARTERA VENCIDA / CARTERA TOTAL**

La cartera de crédito se clasifica como vencida cuando los acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuando el principal, y los intereses no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación. Para clasificar los créditos como vencidos con pago único de principal, se requieren 30 días o más de vencimiento; para el caso de los créditos resolventes, 60 días, y para el de los créditos a la vivienda, 90 días, según lo determina en la revista (La Economía, 2014).

De acuerdo con la regulación aplicable, los créditos declarados vencidos que liquiden totalmente los saldos pendientes de pago o que siendo créditos reestructurados o renovados cumplan con el pago sostenido del crédito, volverán a considerarse cartera vigente. Debido a que este rubro es una salida de cartera vencida, se registra con signo negativo. Los traspasos netos, son la diferencia entre los traspasos a cartera vencida y los traspasos a cartera vigente.

Parte de la cartera vencida se puede recuperar ejerciendo garantías (cobranza en efectivo o en especie), reestructurando créditos o liquidando créditos vencidos. El monto recuperado se resta de la cartera vencida inicial.

Las aplicaciones de cartera vencida, también conocidas como castigos, se definen como la cancelación del crédito cuando el crédito no será recuperado. El banco refleja estas aplicaciones en sus estados financieros utilizando las reservas previamente constituidas.

Los movimientos de la cartera vencida hacen del IMOR una medida de difícil interpretación, según lo determina en la revista, (La Economía, 2014).

- Un nivel dado de IMOR puede sobreestimar el riesgo de crédito, al incluir créditos vencidos viejos que serán castigados.
- Una disminución del IMOR no implica necesariamente una disminución del riesgo de crédito, ya que puede explicarse por mayores castigos y no por un menor número de traspasos.

### *2.2.11.2. Reducción de los índices de morosidad*

Los expertos de Crédito y caución subrayan que, a pesar de esta tendencia ante una reducción

moderada de los índices de impagados, hay que mantenerse alerta y estar protegido frente al riesgo de impago. La morosidad causa una de cada cuatro quiebras empresariales por lo que se hace conveniente dotarse del Seguro de Crédito, el cual permite combatir el retraso en los pagos y reaccionar ante las declaraciones de impago de las empresas, según determina (Domínguez, 2015).

### 2.2.11.3. Segmentación de créditos

- ✓ **Crédito Productivo.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Crédito Comercial Ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Crédito Comercial Prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Crédito de Consumo Ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Crédito de Consumo Prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Crédito Educativo.-** Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica o su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Crédito de Vivienda de Interés público.** - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única de primer uso,

concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).

- ✓ **Crédito Inmobiliario.**- Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- ✓ **Microcrédito.**- Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).

#### 2.2.11.4. *Central de riesgos*

Según lo establecido en la (Superintendencia de Bancos, 2009) la central de riesgos se define de la siguiente manera:

Es un sistema de registro de información que mantiene los datos sobre los créditos que una persona o empresa (titular y/o codeudor) haya contratado con las instituciones reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos; que incluye entidades bancarias, sociedades financieras, tarjetas de crédito, mutualistas, cooperativas o un banco extranjero (offshore) cuya matriz se encuentra en el país entre otras. También se registra como información adicional a la Central de Riesgos, los créditos adquiridos a través de entidades financieras no controladas ni reguladas por la Superintendencia de Bancos (cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) y entidades del sector real o comercial cuya información es solicitada directamente por los burós de información crediticia, y corresponde únicamente a obligaciones que se mantiene como deudores.

En los actuales momentos, son cuatro los burós de información de crédito los que están autorizados por la (S. B. S) para recopilar, procesar y brindar la información del crédito estos son:

- ✓ Multiburó

- ✓ Caltec Buró
- ✓ Credit Report C. A.
- ✓ Acredita Buró

En conclusión la central de riesgos es un sistema de información que posee la Superintendencia del Sistema Financiero, en el cual se concentran todos los deudores de las entidades fiscalizadas por este organismo, cuyo objetivo es cumplir con el Artículo 61 de la Ley de Bancos, que establece que esta Superintendencia mantendrá un servicio de información de crédito sobre los usuarios de las instituciones integrantes del sistema financiero, con objeto de facilitar a las mismas la evaluación de riesgos de sus operaciones, en tal sentido, este artículo permite proporcionar información a los integrantes del sistema financiero, con el objeto de minimizar sus riesgos y mantener así un sistema financiero más solvente y con un menor nivel de morosidad.

#### 2.2.11.5. *Cartera de créditos*

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas. Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores, según lo establece (Largo Andrade, 2015).

De igual forma según (Banco Multiva, 2014), representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

Según (Vásconez, 2015), determina la cartera de créditos de la siguiente manera:

#### **Por su tipo:**

- **Directos.** - Son aquellos que tienen un solo pago de capital e interés al vencimiento.
- **Cuotas.** - Pueden ser fijas o reajustables y en cada cuota se paga capital e interés.

#### **Por su destino:**

- **Comercial.** - Como su nombre lo indica se destina al comercio, como capital de trabajo. Ej. Compra de mercadería, adecuación de local comercial, arrendamiento mercantil, etc.

- **Consumo.** - Se destina al uso personal del solicitante. Ej. Compra de electrodomésticos, arreglo de vivienda, consumo de tarjeta de crédito, etc.
- **Vivienda.** - Se destina exclusivamente a la compra de terrenos, de casas o para construcción.
- **Microempresa.** - Se destina exclusivamente para pequeños empresarios.

**Por su vencimiento:**

- **Por vencer.** - Es la cartera cuya fecha de vencimiento no ha llegado todavía, o que habiendo llegado ya, todavía no cumple los días necesarios para pasar a vencido.
- **Vencida.** - Es la cartera que ya ha pasado del plazo establecido por la Superintendencia de Bancos y seguros a partir de su fecha de vencimiento.

Para el plazo vencido consideramos:

- Créditos Comerciales pasan a los 30 días.
  - Créditos de Consumo a los 15 días.
  - Créditos de Vivienda a los 60 días.
  - Créditos de Microempresa a los 5 días.
- 
- **Que no devenga intereses.** - Todo el saldo restante del crédito cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la empresa.

Según (Vásconez, 2015) menciona Indicadores de la cartera de créditos

**Tabla 2-2:** Indicadores de la Cartera de Créditos

| <b>INDICADORES DE LA CARTERA DE CRÉDITOS</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Detalle</b>                               | <b>Concepto</b>   | <b>Fórmula</b>  |
| <b>Liquidez</b>                              |   |   |
| <b>1.- Razón Corriente</b>                   | Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. | Activo Corriente /<br>Pasivo Corriente                  |
| <b>2.- Prueba Ácida</b>                      | Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.   | Activo Corriente –<br>Inventarios /<br>Pasivo Corriente |
| <b>Eficiencia</b>                            |   |   |
| <b>3.- Margen Bruto de Utilidad</b>          | Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.  | Utilidad Bruta /<br>Ventas Netas x100                   |
| <b>Rentabilidad</b>                          |   |   |
| <b>4.- Rendimiento de Cartera</b>            | Es la relación que existe entre las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.  | Utilidad Neta /<br>Ventas Netas x100                    |
| <b>5.- Rentabilidad sobre Activos</b>        | Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.   | Utilidad Bruta /<br>Activo Total                        |
| <b>6.- Retorno sobre Patrimonio</b>          | Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit  | Utilidad Neta /<br>Patrimonio                           |

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
|                                   | acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.  |  |
| <b>Calidad de la cartera</b>      |  |  |
| <b>7.- Índice de morosidad</b>    | Indicador de la medida de riesgo de una cartera crediticia.  | Cartera vencida / la Cartera total.  |
| <b>8.- Cartera en Riesgo</b>      | Medida más aceptable para determinar la calidad de la cartera. Muestra la porción de la cartera que está contaminada por atrasos en los pagos. (Riesgo de no ser pagada).  | (saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días + saldo total de todos los créditos refinanciados) / Total bruto de la cartera. |
| <b>9.- Cartera Improductiva</b>   | Es aquella que no genera ingresos a la entidad financiera, se determina de acuerdo con los montos de créditos declarados incobrables porque han caído en severa morosidad y por lo tanto el banco no recibe intereses. | Cartera Vencida + Cartera que no Devenga Interés / Total de Cartera  |
| <b>10.- Morosidad Bruta Total</b> | Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.   | Cartera Vencida + Cartera de Créditos que no Devenga Interés / Total de Cartera - Provisiones para Créditos Incobrables                    |
| <b>11.- Provisión</b>             | Una cuenta puede ser incobrable cuando transcurrido un año desde que comenzaron los cobros pertinentes, no se obtengan resultados favorables o ingresos de esos créditos.  | Provisión para Cuentas Incobrables / Total de Cartera de Crédito   |
| <b>Endeudamiento</b>              |  |  |
| <b>12.- Endeudamiento</b>         | Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros  | Pasivo total / Activo Total  |

|  |  |                                    |
|--|--|------------------------------------|
|  | y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores.   |                                    |
| <b>13.- Índice de Desarrollo de nuevos Productos</b> | Se interpreta diciendo que en la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado mayor que uno (1) se atenta contra la liquidez, y si la concentración es menor que uno (1) se presenta mayor solvencia y el manejo del endeudamiento es a más largo plazo. | Pasivo corriente /<br>Pasivo total |

Elaborado por: Tene, V. 2019

#### 2.2.11.6. *Riesgo crediticio*

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2015), define de la siguiente manera:

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2014). En este sentido y a efectos de medir el grado o nivel de riesgo de crédito, a continuación, se realiza un breve análisis del mismo utilizando indicadores generales y de síntesis para la medición del riesgo en análisis.

#### 2.2.11.7. *Categorías*

- Riesgo Normal (A)
- Riesgo potencial (B)
- Riesgo Deficiente (C)
- Riesgo Dudosos (D)
- Riesgo Pérdida (Coactivas, E)

La (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014) en su Art: 18 dentro de Cuentas por Cobrar y otros Activos, determina que para la calificación de cuentas por cobrar y otros activos, con excepción

de los fondos disponibles y activos fijos, las entidades deberán observar los criterios que se detallan a continuación. En función a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos:

**Tabla 3-2: Nivel de Riesgo**

| <b>NIVEL DE RIESGO</b> |          | <b>DÍAS DE MOROSIDAD</b> |
|------------------------|----------|--------------------------|
| Riesgo Normal          | <b>A</b> | De 0 hasta 30            |
| Riesgo Potencial       | <b>B</b> | De 31 hasta 60           |
| Riesgo Deficiente      | <b>C</b> | De 61 hasta 120          |
| Dudoso Recaudo         | <b>D</b> | De 121 hasta 180         |
| Pérdida                | <b>E</b> | Mayor a 180              |

Fuente: Junta de Regulación Monetaria Financiera

Elaborado por: Tene, V. 2019

- **Categoría de Riesgo Normal (Calificación A)**

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- ✓ Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- ✓ Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo normal se clasifica de la siguiente manera:

**Categoría A-1**

- ✓ En el último año, el sujeto de crédito no ha presentado retrasos en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ No presenta morosidad alguna, con cero días de mora a la fecha de calificación.
- ✓ Rango de pérdida esperada: 1%.

**Categoría A-2**

- ✓ En el último año, se ha presentado al menos un retraso de hasta quince (15) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 1 a 15 días a la fecha de calificación.

- ✓ Rango de pérdida esperada: de 2%.

### **Categoría A-3**

- ✓ En el último año, se ha presentado al menos un retraso de dieciséis (16) hasta treinta (30) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 16 a 30 días a la fecha de calificación.
- ✓ Rango de pérdida esperada: de 3% a 5%.

- **Categoría de Riesgo Potencial (Calificación B)**

Según se establece en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo potencial se clasifica de la siguiente manera:

### **Categoría B-1**

- ✓ En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de treinta y uno (31) hasta sesenta (60) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 31 a 60 días a la fecha de calificación.
- ✓ Rango de pérdida esperada: de 6% a 9%.

### **Categoría B-2**

- ✓ En el último año, se ha presentado al menos un retraso de sesenta y uno (61) hasta noventa (90) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 61 a 90 días a la fecha de calificación.

- ✓ Rango de pérdida esperada: de 10% a 19%.

- **Categoría de Riesgo Deficiente (Calificación C)**

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir, presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo deficiente se clasifica de la siguiente manera:

**Categoría C-1**

- ✓ En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de noventa y uno (91) hasta ciento veinte (120) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 91 a 120 días a la fecha de calificación.
- ✓ Rango de pérdida esperada: de 20% a 39%.

**Categoría C-2**

- ✓ En el último año, se ha presentado al menos un retraso de ciento veintiún (121) hasta ciento ochenta (180) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 121 a 180 días a la fecha de calificación.
- ✓ Rango de pérdida esperada: de 40% a 59%.

- **Categoría de Riesgo Dudoso (Calificación D)**

Según se establece en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente

manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo dudoso se clasifica de la siguiente manera:

Los créditos para cuya recuperación se han ejercido acciones legales, se considerarán de dudoso recaudo, sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad. También se incluirán en esta categoría a los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la entidad acreedora, si es que el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción judicial.

- ✓ En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de ciento ochenta y uno (181) hasta trescientos sesenta (360) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- ✓ Morosidad de 181 a 360 días a la fecha de calificación.
- ✓ Rango de pérdida esperada: de 60% a 99%.

- **Categoría de Riesgo Perdida (Calificación E)**

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo dudoso se clasifica de la siguiente manera:

Deben ubicarse en esta categoría los créditos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

- ✓ Morosidad mayor a 360 días.
- ✓ Pérdida esperada: 100%.

### **2.3. Marco conceptual**

- **Modelo**

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización, según (López , 2015).

- **Gestión**

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio, (López , 2015).

- **Créditos**

Es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro, según (Brachfield, 2014).

- **Morosidad**

La morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible, la tasa de morosidad se obtiene dividiendo los activos en mora sobre el total de operaciones de activo de la entidad, según (Domínguez, 2015).

- **Cartera Vencida**

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en Art. 81 de la presente Ley (Brachfield, 2014).

- **Riesgo**

Para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pagará la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo; es decir, la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones. Esta incertidumbre es el riesgo de impacto del débito que el acreedor siempre deberá asumir en el momento de conceder el crédito, y es la posibilidad de incurrir en una pérdida o daños consecuencia de una transacción comercial, según lo determina (Brachfield, 2014).

- **Cobranza**

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos, (International Headquarters, 2008).

- **Cobranza ordinaria**

Es la forma permanente que se mantendrá contacto directo con los sociosprestatarios y sus garantes, con la finalidad de mantenerlos informados en forma personal sobre la situación de sus créditos, tasas, moras y otros, instándolos para así evitar situaciones de morosidad. El seguimiento de los créditos se evidencia en las notificaciones y requerimientos de pago archivados en forma ordenada y cronológica, según se establece (Credicoop, 2015)

- **Cobranza morosa**

El control de la cartera morosa conformada por créditos vencimientos desde (8) ocho días tendrá el tratamiento de acuerdo a las disposiciones que emane el presente reglamento. La cobranza de los créditos en condición morosa, deberá tener especial atención y un mayor seguimiento y control por el responsable de recuperación en directa coordinación con la Jefatura de Operaciones, según se establece en (Credicoop, 2015)

## **2.4. Idea a defender**

Si se aplica el Modelo de Gestión Financiera, se logrará maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

## **2.5. Variables**

### ***2.5.1. Variable Independiente***

Gestión financiera

### ***2.5.2. Variable Dependiente***

Recursos Financieros

### ***2.5.3. Operacionalización de las Variables***

Con la operacionalización de las variables independiente y dependiente se pretende descomponer el todo en los elementos posibles para tener un mejor conocimiento de los mismos y analizarlos.

Es un procedimiento por el cual pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable a manifestaciones directamente observables y medibles, de manera que se oriente a la recolección de la información. La técnica o instrumento básico de recolección de información será la Observación, consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones. Según la relación entre el investigador y el observado el tipo de observación viene a ser indirecta como investigador porque se estudiará el tema solo a través de información ya sea oral o escrita proporcionada por el gerente, empleados y clientes de la organización.





## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Modalidad de la investigación**

#### **2.1.1 *Investigación cuantitativa***

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La investigación que se plantea en este trabajo es de carácter cuantitativa, se hace necesaria para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito permitirá identificar el grado de cartera de crédito que mantiene, por ende, se podrá desarrollar distintas estrategias y así identificar eficazmente los factores de servicio que hacen que se valore a la investigación por parte de los clientes de la cooperativa.

### **2.2 Tipos de investigación**

#### **2.2.1 *Investigación de campo***

Según La investigación de campo se presenta a través de la manipulación de una variable externa no verificada, en condiciones estrictamente controladas, con el fin de describir de qué manera o para qué causa una determinada situación o evento. Podríamos definirlo diciendo que es el proceso que, usando el método científico, nos permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

El trabajo de campo se planeará con base en la información que se quiere obtener, los objetivos de estudio, el tipo de técnicas e instrumentos que habrán de aplicarse, así como el tiempo, el personal y los recursos económicos y materiales disponibles

#### **2.2.2 *Investigación bibliográfica***

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis,

experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Se utilizaron bibliotecas virtuales de un estudio previo a la investigación que aportaron con información significativa para conocer cómo manejar la comunicación entre los clientes, cooperativa y las personas a ser encuestadas, se tomó información de la Ley de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

### **2.2.3 Investigación Descriptiva**

El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Esta investigación ayudara a describir el problema en un tiempo y espacio determinado y en este caso está referida a como se encuentra en el momento de la investigación y permitirán plantear un nuevo modelo gestión de cliente para la Cooperativa.

## **2.3 Métodos, técnicas e instrumentos**

### **2.3.1 Métodos**

#### **2.5.10.1. Método Inductivo.**

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación. (Lara, 2011)

Por medio de este método se realizará un estudio de cada uno de los factores que conforman el objeto de estudio y su entorno para conocer los niveles de morosidad existentes y plantear estrategias de mejora

#### 2.5.10.2. *Método Deductivo.*

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Lara, 2011)

Con la utilización de este método se puede conocer los ámbitos internos de la Cooperativa y como se está llevando el control de morosidad, para así recolectar datos importantes que ayudarán a la elaboración de conclusiones y toma de decisiones.

Entre los métodos empíricos tenemos: Recolección de información, observación, cuestionarios y entrevistas.

#### 2.3.2 *Técnicas*

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal C. A., 2010)

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. (Bernal C. A., 2010)

Encuestas y entrevistas personales a los involucrados en el estudio siendo un sistema de recolección de datos que presentan muchas ventajas al momento de analizar la información recolectada. Estas técnicas aplicadas ayudan a verificar el grado que tiene la problemática.

#### 2.3.3 *Instrumentos*

#### 2.5.10.3. *Cuestionario*

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Bernal C. A., 2010)

Cuestionario estructurado ya que no se quiere ocultar la finalidad del trabajo de investigación a realizar, conjuntamente con este instrumento investigativo se realizará una guía de entrevista personal

El cuestionario mantiene una serie de interrogantes estructuradas que se quiere conocer la finalidad del trabajo de investigación, conjuntamente con este instrumento se realizará una guía de entrevista personal que se encuentra al frente para verificar la problemática planteada

#### **2.4 Población y muestra**

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal C. A., 2010)

Nuestra población es de 27 personas que están laborando en la cooperativa de ahorro y crédito por tal motivo no se aplica una muestra.

## CAPITULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 3.1 Resultados y discusión de resultados

#### 3.1.1 Análisis de resultados

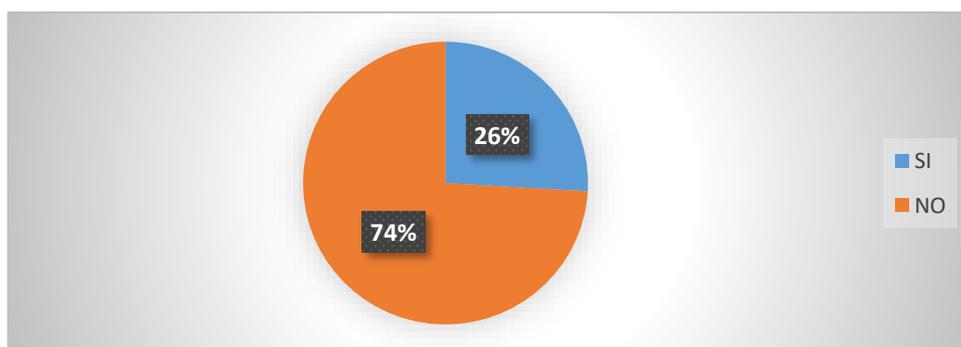
##### 1. ¿Conoce los pasos para desarrollar un modelo de gestión financiera?

**Tabla 6-3:** Existe un Modelo de Gestión Financiera que permita la recuperación de Cartera

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 7                   | 26%                 |
| NO           | 20                  | 74%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 1-3:** Existe un Modelo de Gestión Financiera que permita la recuperación de Cartera

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019

#### Análisis:

Del total del 100% de los encuestados aplicados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. el 74% menciona que no existe un Modelo de Gestión Financiera que permita optimizar la Recuperación de Cartera y el restante 26% menciona que si existe un modelo de gestión financiera.

#### Interpretación:

Al encuestar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda una gran parte consideran que, no posee un modelo de gestión, pero los que mencionan un si se considera que no es adecuado el modelo que posee y de debería implementar un modelo que ayude a recuperar la cartera vencida.

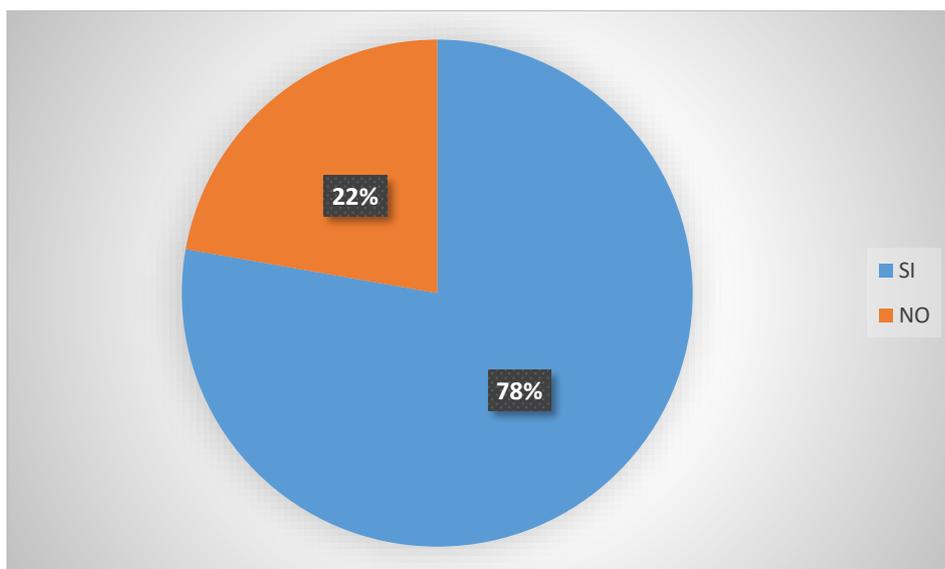
**2. ¿Considera usted que se deben mejorar las políticas y procedimientos para otorgar un crédito?**

**Tabla 7-3:** Se debe mejorar las políticas y procedimientos de crédito

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 21                  | 78%                 |
| NO           | 6                   | 22%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 2-3:** Se debe mejorar las políticas y procedimientos de crédito

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019

**Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. manifiesta un 78% que sería necesario que se mejoren las políticas y procedimientos de crédito, así también un 22% considera que no sería necesario que se mejore las políticas y procedimientos de crédito.

**Interpretación:**

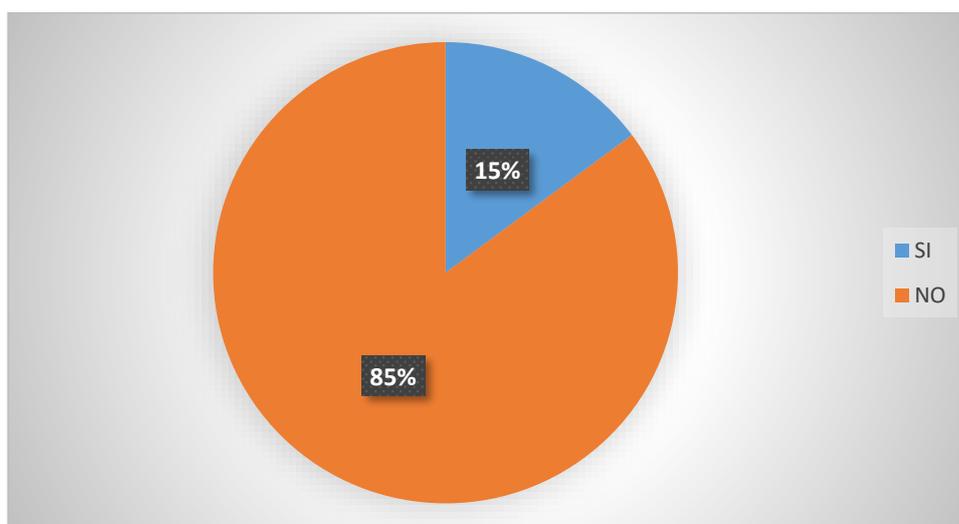
Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. consideran que, si es necesario mejorar las políticas y procedimientos de crédito, que permita mejorar en la otorgación de crédito y actualizar las mismas, para brindar un mejor servicio a los socios.

### 3. ¿Conoce los Indicadores Financieros que guía la Gestión Financiera?

**Tabla 8-3:** Conoce los Indicadores Financieros que guíen la Gestión Financiera

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 4                   | 15%                 |
| NO           | 23                  | 85%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 3-3:** Conoce los Indicadores Financieros que guíen la Gestión Financiera

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019

#### **Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. mencionan el 85% que no conocían los indicadores financieros que guíen la Gestión Financiera, mientras que el restante 15% si conocen los indicadores financieros de Gestión.

#### **Interpretación:**

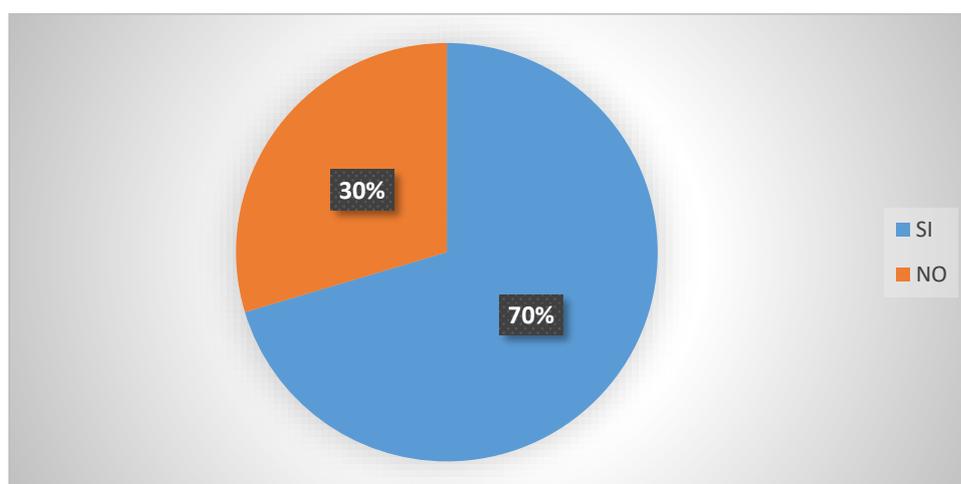
De acuerdo al resultado de la gráfica una vez encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. podemos visualizar que gran parte de los empleados no conocen cuales son los indicadores con los que posee, pero la parte restante si conoce los indicadores de debería socializar, pero son cantidades mínimas.

#### 4. ¿Existe altos índices de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?

**Tabla 9-3:** Índices de morosidad en la Cooperativa

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 19                  | 70%                 |
| NO           | 8                   | 30%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 4-3:** Índices de morosidad en la Cooperativa

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019

#### **Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. mencionan el 70% que existe altos índices de morosidad, mientras que el 30% menciona que no existe morosidad en la COOAC.

#### **Interpretación:**

De acuerdo al resultado de la gráfica una vez encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. podemos decir que dentro de la institución existe un nivel alto de mordicidad ocasionando a la institución marcar como ascender de categoría

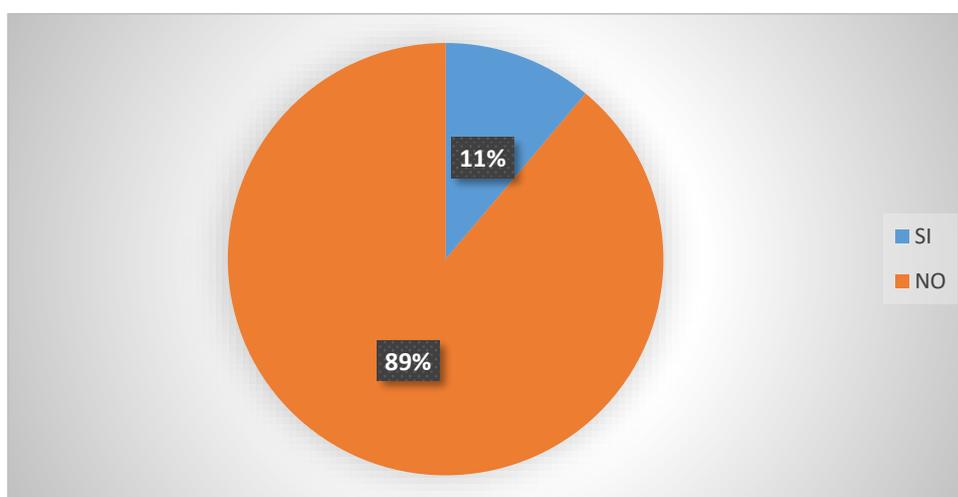
## 5. ¿Se han aplicado políticas de reportes para controlar la morosidad?

**Tabla 10-3:** Se han aplicado políticas al momento de realizar los reportes para controlar la morosidad

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 3                   | 11%                 |
| NO           | 24                  | 89%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 5-3:** Se han aplicado políticas al momento de realizar los reportes para controlar la morosidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. indicaron el 89% que no han aplicado políticas al momento de realizar los reportes para controlar la morosidad, el restante 11% si aplica las políticas en el reporte de morosidad.

### Interpretación:

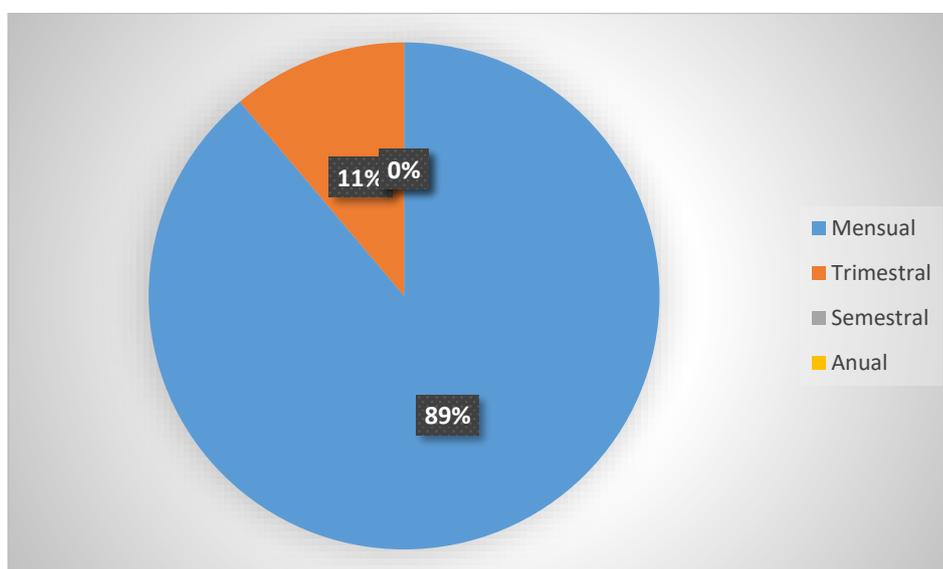
Los resultados de la gráfica de la encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. refleja que en su mayoría no realizan los reportes utilizando las políticas con las que posee la cooperativa para poder controlar los índices de morosidad.

**6. ¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad?**

**Tabla 11-3:** Frecuencia con la que se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Mensual      | 24                  | 89%                 |
| Trimestral   | 3                   | 11%                 |
| Semestral    | 0                   | 0%                  |
| Anual        | 0                   | 0%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 6-3:** Frecuencia con la que se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad.

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019

**Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. expusieron que el 89% se informa mensualmente por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad y un 11% dijeron que se lo realiza trimestralmente.

**Interpretación:**

Mediante los resultados de la gráfica de la encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. casi en su totalidad consideran que los informes de morosidad se lo realizan mensualmente por el departamento Financiero de la entidad.

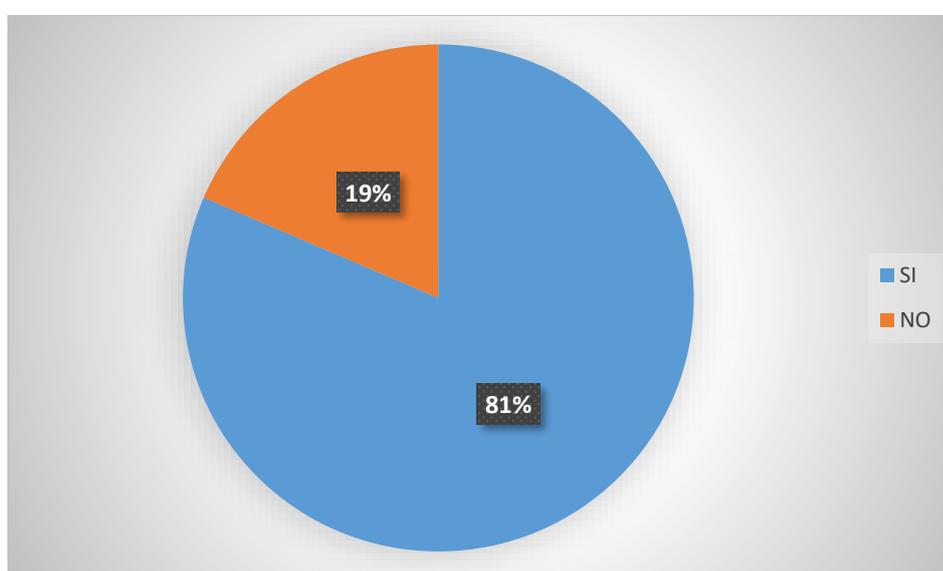
**7. ¿Existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad frecuentemente?**

**Tabla 12-3:** Existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 22                  | 81%                 |
| NO           | 5                   | 19%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 7-3:** Existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019

**Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. el 81% manifestaron que si existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad y el 19% restante considera que no existe un manual de funciones que ayude al control de la morosidad.

**Interpretación:**

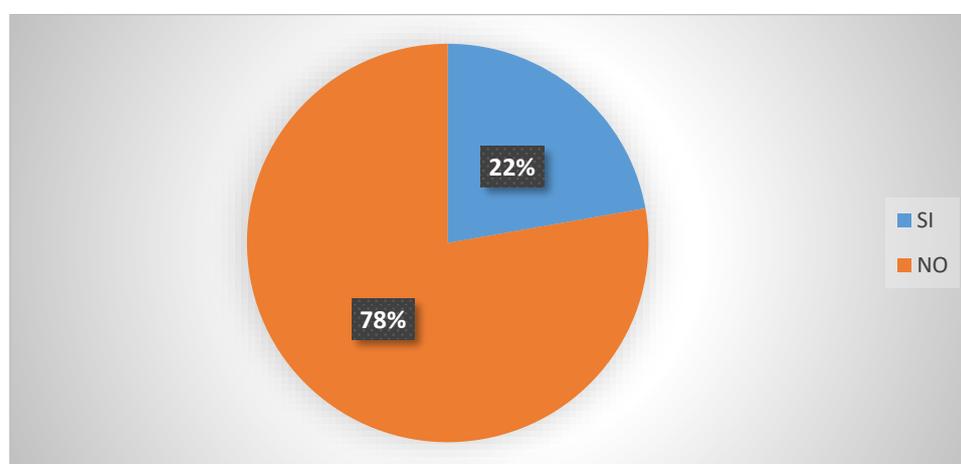
Encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de acuerdo a la gráfica se puede expresar que en una gran parte si poseen un conocimiento de que existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad, el restante debe darse a conocer para cumplir en su totalidad.

**8. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa?**

**Tabla 13-3:** Para la toma de decisiones, se cumple los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 6                   | 22%                 |
| NO           | 21                  | 78%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 8-3:** Para la toma de decisiones, se cumple los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa.

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tene, V. 2019

**Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. el 78% indica que, no se toma de decisiones, cumpliendo los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa y el 22% si considera que se cumpla los requisitos y funciones del departamento financiero.

**Interpretación:**

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de acuerdo a la encuesta realizada podemos decir que el Departamento Financiero en un alto porcentaje no cumple con los requisitos y funciones designadas al momento de realizar la toma de decisiones, pero sin embargo si se debería mejorar en esos aspectos.

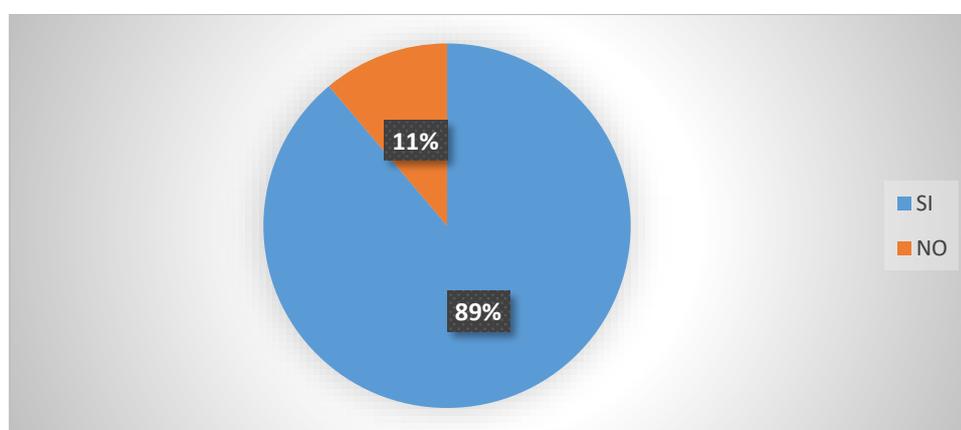
**9. ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión propicio ayudara a disminuir la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.?**

**Tabla 14-3:** Aplicación de un modelo de gestión

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 24                  | 89%                 |
| NO           | 3                   | 11%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019



**Gráfico 9-3:** Aplicación de un modelo de gestión

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tene, V. 2019

**Análisis:**

Del total del 100% de los encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. el 89% manifestaron que si está de acuerdo con a la implementación de un nuevo modelo para la cooperativa y el 11% restante considera que no propicio aplicar un modelo nuevo.

**Interpretación:**

Encuestados a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de acuerdo a la gráfica se puede expresar la mayoría de colaboradores necesitan aplicar un nuevo modelo que ayudara a disminuir la morosidad y una mínima cantidad da un resultado q no es propicio.

## Entrevista

**1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? En caso de haberlo, ¿cuál es?**

No

**2. ¿Un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la Gestión Financiera? ¿Por qué?**

**3. ¿Cuál es el índice de Morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**

19.5%; morosidad de cartera no existe prevención en montos desde que vencieron desde el primer día

**4. ¿Qué gestión está realizando la Cooperativa para en un momento determinado enfrentar un alto índice de morosidad?**

Contratación de empresas de cobranzas externas

**5. ¿Existen políticas de recuperación de cartera? ¿Cuáles son?**

Sí, llamadas preventivas, notificaciones, citaciones con abogado externo.

**6. ¿Cuál es la frecuencia del Reporte de Morosidad en base a la gestión financiera?**

Los reportes son de manera diaria

**7. ¿Cree usted que se requiere con frecuencia la información sobre la morosidad para que pueda tomar las debidas soluciones?**

La morosidad de control es muy importante para la toma de decisiones.

**8. ¿Cree usted que se debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria para poder tomar decisiones? En caso de ser afirmativa, ¿qué aspectos debe mejorar?**

No

**9. ¿Cuál es el procedimiento para otorgar un crédito?**

Recepción de carpetas, revisión ingresos de carpeta al comité de crédito en caso de ser montos menores a 3090 en caso de ser mayor la carpeta es aprobada por el analista de crédito y se desembolsa en cada agencia.

## Entrevista al gerente

**1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? En caso de haberlo, ¿cuál es?**

Sí, Gestión preventiva de socios por vencer las cuotas.

**2. ¿Un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la Gestión Financiera? ¿Por qué?**

Si. debido a que damos a minimizar el riesgo de los socios que se atrasan en las cuotas de crédito

**3. ¿Cuál es el índice de Morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?**

Índice de morosidad más de 35 días representa el 11,70% a nivel nacional

**4. ¿Qué gestión está realizando la Cooperativa para en un momento determinado enfrentar un alto índice de morosidad?**

Se implementó un manual de cobranzas para gestión preventivo llamadas y mensajes antes de que toque la cuota.

**5. ¿Existen políticas de recuperación de cartera? ¿Cuáles son?**

Política 3 días antes llamadas y mensajes; 1-3 días llamadas al socio; 4- 15 días visita al socio y notificación al garante; 16- 32 días visita deudor y garante.

**6. ¿Cuál es la frecuencia del Reporte de Morosidad en base a la gestión financiera?**

Diaria

**7. ¿Cree usted que se requiere con frecuencia la información sobre la morosidad para que pueda tomar las debidas soluciones?**

Sí, debido a que podemos saber que socios cayeron en mora y que gestión debo hacer.

**8. ¿Cree usted que se debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria para poder tomar decisiones? En caso de ser afirmativa, ¿qué aspectos debe mejorar?**

Sí, que debemos realizar la gestión presupuestaria con relación al crecimiento de la Coop. SAC y análisis externo.

**9. ¿Cuál es el procedimiento para otorgar un crédito?**

Prospección, análisis, colocación, seguimiento, recuperación.

### **3.2. Introducción al modelo gestión financiera en la COAC “INDIGENA SAC LTDA.”**

La ejecución de un modelo de gestión financiera, permitirá contribuir a la mejora de falencias existentes dentro del departamento de créditos de la cooperativa, además de ser una guía para sus implicados ayudará a un mejor desenvolvimiento en sus funciones dando paso de esta manera a la mejora de la calidad de la cartera.

El contenido del presente modelo se plantea en base al diagnóstico de la cartera vencida, análisis horizontal y vertical de los balances generales y estados de resultados de los años 2017 y 2018, evaluados mediante los indicadores financieros y la estructuración de los procesos de negociación, concesión de créditos, seguimiento y cobranza, mismas que ayudarán a reducir la cartera vencida existente.

### **3.3. Objetivos de la propuesta**

- Facilitar de herramientas adecuadas al personal involucrado en el área de créditos, a fin de recuperar la cartera en mora y mejorar su gestión.
- Desarrollar estrategias que permitan cumplir con las metas propuestas para la reducción de la morosidad en la cooperativa “Indígena SAC Ltda.”

### **3.4. Contenido del modelo de gestión financiera**

- 1) Lineamientos Estratégicos de la Cooperativa
- 2) Diagnóstico de la Cartera de Créditos
  1. Análisis Vertical
  2. Análisis Horizontal
- 3) Análisis de la Cartera de Créditos
- 4) Indicadores Aplicados para la Evaluación de Cartera de Créditos
- 5) Análisis de los Procesos Gestión financiera

- 6) Análisis del Sistema de Cobranza
- 7) Modelo propuesto para reducir la cartera vencida de la COAC “Indígena SAC”.
  1. Proceso de negociación de crédito
  2. Proceso de concesión de crédito
  3. Proceso de seguimiento de cartera vencida
  4. Procedimiento para la recuperación de la cartera vencida

#### ***2.4.1 Lineamientos Estratégicos de la cooperativa***

##### *3.4.1.1. Direccionamiento estratégico de la cooperativa*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., es una organización indígena, cristiana, de derecho privado, formada por personas naturales y jurídicas que, sin perseguir finalidad de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social a través de la concesión de microcréditos, créditos de vivienda, producción y de consumo.

La Institución fue creada el 2 de abril de 1.980, como Servicio de Ahorro y Crédito, de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua para servir con sentido de solidaridad, sin discriminación religiosa, étnica, hasta el 16 de abril de 1999, fecha en que obtiene la personería jurídica del entonces Ministerio de Bienestar Social, mediante Acuerdo Ministerial No. 01128.

En la actualidad la cooperativa brinda servicios como: Pagos del Soat, Débito de Energía Eléctrica, Fondo Mortuario, Seguro de Préstamo, Transferencias Nacionales e Internacionales, Ayuda Social y Tarjeta Visa Electrón.

Es importante dar a conocer que la cooperativa no tiene definido su direccionamiento estratégico en el proceso de cobranza, misma que afecta en los resultados de liquidez, por ello en primera instancia la propuesta de un modelo de gestión crediticia, que ayude en la reducción de la cartera vencida. (COAC INDIGENA SAC LTDA., 2019)

### *3.4.1.2. Datos generales de la institución*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., es una cooperativa que cuenta con recursos necesarios para brindar un servicio de calidad, a pesar de la dificultad para desarrollar la actividad comercial, esta constituye un problema porque compromete la viabilidad de largo plazo del negocio, la falta de una gestión comercial definida que transmita una cultura de marca, posicionamiento e identificación, ha impedido que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. que los clientes puedan distinguir los productos financieros así como también la imagen que proyecte, todos estos son factores importantes que han afectado el nivel de participación en el mercado, así como el desmejoramiento de la actividad comercial e incumplimiento de las expectativas del cliente. . (COAC INDIGENA SAC LTDA., 2019)

#### **Misión**

"Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito sostenible, que impulsa la economía popular y solidaria, a través de productos y servicios financieros y no financieros de calidad; orientada al desarrollo socio-económico de los socios y clientes a nivel nacional."

#### **Visión**

"En el año 2019, la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., consolidará su sostenibilidad, a través de una gestión eficiente con responsabilidad social, personal capacitado y comprometido, apoyando a mejorar la calidad de vida de los socios."

#### **Principios y valores**

**Tabla 15-3:** Valores corporativos

| <b>De la cooperativa (como institución)</b>      |  |
|--|--|
| <b>Transparencia.</b>                            | La institución proporciona a sus socios, autoridades de control y público en general toda la información concerniente a la cooperativa y sus procesos internos.  |
| <b>Compromiso Social.</b>                        | Promovemos valores cristianos, el progreso y desarrollo de la gente.   |
| <b>De los empleados (normas de conducta)</b>     |  |
| <b>Vocación de Servicio.</b>                     | El personal de la cooperativa debe mantener en todo momento una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a los socios, autoridades y compañeros de trabajo.          |
| <b>Responsabilidad.</b>                          | El personal de la Institución cumple con todas las funciones y tareas asignadas de manera eficiente y oportuna.  |
| <b>Excelencia.</b>                               | El personal de la cooperativa se caracteriza por los más altos estándares de calidad y puntualidad en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades   |
| <b>Del producto o servicio (características)</b> |  |
| <b>Satisfacción.</b>                             | La Cooperativa busca proveer a sus socios y clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades de una manera ágil, oportuna y con los más altos estándares de servicio al cliente.  |
| <b>Innovación.</b>                               | Los productos de la cooperativa serán innovativos tanto en sus características como en la forma de proveerlos y considerando en todo momento las necesidades puntuales de los socios y clientes.                                     |
| <b>Calidad.</b>                                  | La cooperativa reconoce a la calidad como uno de los factores diferenciadores en el mercado, por lo que todos sus productos y servicios deberán ser desarrollados y proporcionados a sus socios y clientes con una calidad superior. |

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Objetivos estratégicos

Tabla 16-3: Objetivos estratégicos

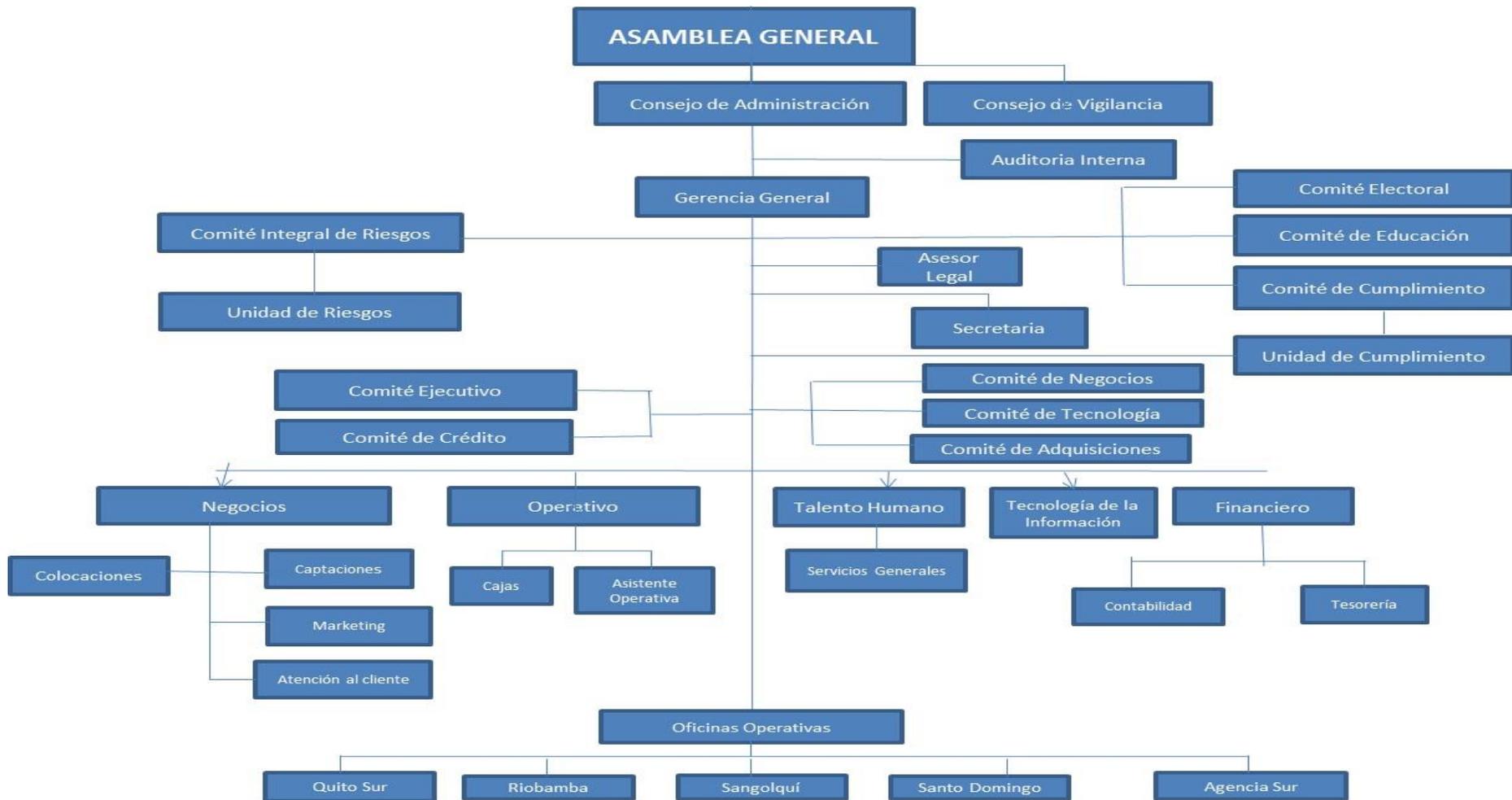
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  |
|---|
| <u>PERSPECTIVA FINANCIERA:</u> Consolidar la posición financiera y patrimonial de la cooperativa a través de un crecimiento sostenido de sus principales indicadores financieros por lo menos el 10% respecto del año base. |
| <u>PERSPECTIVA DE CLIENTE:</u> Adecuación de los servicios financieros de la cooperativa a las necesidades del mercado objetivo con un índice de satisfacción no menor al 85%.  |
| <u>PERSPECTIVA DE DESARROLLO INTERNO:</u> Contar con una estructura administrativa y financiera sólida, adaptada a los requerimientos del mercado y el entorno  |
| <u>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:</u> Consolidar un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos Institucionales de la cooperativa  |

Elaborado por: Tene, V. 2019

Fuente: (COAC INDIGENA SAC LTDA., 2019)

### 3.4.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Indígena SAC Ltda.”, constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Institución, para el cumplimiento de su misión, visión, y objetivos.



**Figura 1-3:** Estructura orgánica de la COAC Indígena SAC Ltda.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda  
**Elaborado por:** Tene, V. 2019

#### 3.4.1.4. Productos y servicios de la cooperativa

En la actualidad la cooperativa brinda servicios como: Pagos del Soat, Debito de Energía Eléctrica, Fondo Mortuorio, Seguro de Préstamo, Transferencias Nacionales e Internacionales, Ayuda Social y Tarjeta Visa Electrón.

**Tabla 17-3:** Productos Financieros de la Cooperativa

|                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| <b>AHORROS</b>   | Ahorros a la Vista         |
|                  | Plazo Fijo de Inversiones  |
|                  | Certificados de Aportación |
| <b>CRÉDITOS</b>  | Crédito Hipotecario        |
|                  | Crédito Emergente          |
|                  | Crédito Ordinario          |
| <b>SERVICIOS</b> | Giros Internacionales      |
|                  | Pagos de SOAT              |
|                  | Facilito                   |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Tene V, 2019

#### 3.4.1.5. FODA institucional

El FODA es un método que analiza:

- ✓ **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización y mediante las cuales tienen una posición privilegiada frente a la competencia. (Alvarez, 1998)
- ✓ **Oportunidades:** Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y permiten obtener ventajas competitivas. (Alvarez, 1998)
- ✓ **Debilidades:** Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. (Alvarez, 1998)
- ✓ **Amenazas:** Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización. (Alvarez, 1998)

La matriz FODA, que a continuación se visualiza es un referente tomado del plan estratégico de la institución.

**Tabla 18-3:** FODA de la Cooperativa Indígena SAC Ltda .

| <b>CÓD.</b> | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>CÓD.</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|-------------|--|-------------|--|
| <b>F1</b>   | Confianza y credibilidad de los socios.                          | <b>O1</b>   | Existe un mercado de desarrollo social de familias de Ambato y Tungurahua.   |
| <b>F2</b>   | Cuenta con misión, visión y valores                              | <b>O2</b>   | Está legalmente constituida, por tanto tiene personería jurídica y realiza actividades inherentes a las cooperativas de ahorro y crédito   |
| <b>F3</b>   | Buen clima laboral   | <b>O3</b>   | Expansión de nuevas tecnologías de la comunicación disponible para todos.  |
| <b>CÓD.</b> | <b>DEBILIDADES</b>   | <b>CÓD.</b> | <b>AMENAZAS</b>  |
| <b>D1</b>   | Uso deficiente de las tecnologías                                | <b>A1</b>   | Aparición de nuevas entidades financieras con calidad de servicios y precios bajos.  |
| <b>D2</b>   | Inadecuada promoción de productos y servicios financieros        | <b>A2</b>   | Entidades financieras emprenden productos reales y eficaces y fáciles de adquirir.   |
| <b>D3</b>   | Deficiente atención a las necesidades y expectativas del cliente | <b>A3</b>   | La rivalidad entre las financieras competitivas manejan su perspectiva utilizando cualidades como la capacidad en precios, publicidad, introducción de nuevos servicios financieros e incrementos de buen servicio al cliente. |

**Fuente:** Plan Estratégico de la Cooperativa Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Tene, V. 2019

## 2.4.2 Diagnóstico de la Cartera de Crédito

### 2.4.2.1 Análisis Vertical del Balance General

#### ➤ Balance General

**Tabla 19-3: Análisis Vertical del Balance General**

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDIGENA SAC

#### BALANCE GENERAL 20 17-2018

#### ANÁLISIS VERTICAL

| Cuentas      |   | AÑO 2017     |         |        | AÑO 2018     |         |        |
|--------------|---|--------------|---------|--------|--------------|---------|--------|
|              |   | \$           | GRUPOS  | TOTAL  | \$           | GRUPOS  | TOTAL  |
| 1            | ACTIVO  |              |         |        |              |         |        |
| 1.1          | FONDOS DISPONIBLES                                      | 1.982.116,57 | 100,00% | 7,42%  | 5.398.602,82 | 100,00% | 12,19% |
| 1.1.01       | CAJA  | 88.692,87    | 4,47%   | 0,33%  | 107.575,51   | 1,99%   | 0,24%  |
| 1.1.01.05    | EFFECTIVO   | 88.192,87    | 4,45%   | 0,33%  | 107.075,51   | 1,98%   | 0,24%  |
| 1.1.01.05.01 | CAJA GENERAL  | 77.972,87    | 3,93%   | 0,29%  | 103.635,51   | 1,92%   | 0,23%  |
| 1.1.01.05.03 | CAJERO AUTOMÁTICO ATM 219                               | 10.220,00    | 0,52%   | 0,04%  | 3.440,00     | 0,06%   | 0,01%  |
| 1.1.01.10    | CAJA CHICA  | 500,00       | 0,03%   | 0,00%  | 500,00       | 0,01%   | 0,00%  |
| 1.1.01.10.01 | CAJA CHICA AMBATO                                       | 500,00       | 0,03%   | 0,00%  | 500,00       | 0,01%   | 0,00%  |
| 1.1.03       | BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS                | 1.893.423,70 | 95,53%  | 7,09%  | 5.288.527,31 | 97,96%  | 11,95% |
| 1.1.03.05    | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR                               | 2.677,95     | 0,14%   | 0,01%  | 69.626,39    | 1,29%   | 0,16%  |
| 1.1.03.05.01 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR CTA. CTE.                     | 2.677,95     | 0,14%   | 0,01%  | 69.626,39    | 1,29%   | 0,16%  |
| 1.1.03.10    | BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES              | 1.664.042,49 | 83,95%  | 6,23%  | 2.779.641,70 | 51,49%  | 6,28%  |
| 1.1.03.10.01 | CUENTAS CORRIENTES                                      | 382.684,72   | 19,31%  | 1,43%  | 29.161,79    | 0,54%   | 0,07%  |
| 1.1.03.10.02 | CUENTAS DE AHORROS                                      | 1.281.357,77 | 64,65%  | 4,80%  | 2.750.479,91 | 50,95%  | 6,21%  |
| 1.1.03.20    | INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 226.703,26   | 11,44%  | 0,85%  | 2.439.259,22 | 45,18%  | 5,51%  |
| 1.1.04       | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO                             | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 2.500,00     | 0,05%   | 0,01%  |
| 1.1.04.01    | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO                             | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 2.500,00     | 0,05%   | 0,01%  |
| 1.3          | INVERSIONES   | 2.557.145,81 | 100,00% | 9,57%  | 3.897.046,55 | 100,00% | 8,80%  |
| 1.3.05       | MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES.....       | 2.560.495,80 | 100,13% | 9,58%  | 3.900.396,54 | 100,09% | 8,81%  |
| 1.3.05.50    | DE 1 A 30 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO    | 80.514,11    | 3,15%   | 0,30%  | 263.505,85   | 6,76%   | 0,60%  |
| 1.3.05.55    | DE 31 A 90 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO   | 1.802.408,69 | 70,49%  | 6,75%  | 1.677.244,43 | 43,04%  | 3,79%  |
| 1.3.05.60    | DE 91 A 180 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO  | 677.573,00   | 26,50%  | 2,54%  | 1.959.646,26 | 50,29%  | 4,43%  |
| 1.3.99       | PROVISIÓN PARA INVERSIONES                              | -3.349,99    | -0,13%  | -0,01% | -3.349,99    | -0,09%  | -0,01% |
| 1.3.99.10    | (PROVISIÓN GENERAL PARA INVERSIONES)                    | -3.349,99    | -0,13%  | -0,01% | -3.349,99    | -0,09%  | -0,01% |
| 1.4          | CARTERA DE CRÉDITOS                                     | 7.588.366,68 | 100,00% | 28,40% | 7.968.510,92 | 100,00% | 18,00% |
| 1.4.02       | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER   | 988.053,51   | 13,02%  | 3,70%  | 1.472.627,25 | 18,48%  | 3,33%  |

|           |  |              |         |        |              |         |        |
|-----------|--|--------------|---------|--------|--------------|---------|--------|
| 1.4.03    | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER   | 38.769,75    | 0,51%   | 0,15%  | 27.598,08    | 0,35%   | 0,06%  |
| 1.4.04    | CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 6.068.611,05 | 79,97%  | 22,71% | 6.332.178,73 | 79,47%  | 14,30% |
| 1.4.12    | CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR VENCER                                    | 390,28       | 0,01%   | 0,00%  | 95,71        | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.4.18    | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO...                                      | 31.362,63    | 0,41%   | 0,12%  | 52.009,02    | 0,65%   | 0,12%  |
| 1.4.20    | CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER                                  | 98.590,59    | 1,30%   | 0,37%  | 141.725,85   | 1,78%   | 0,32%  |
| 1.4.26    | CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 43.037,42    | 0,57%   | 0,16%  | 43.270,66    | 0,54%   | 0,10%  |
| 1.4.27    | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES                           | 13.645,67    | 0,18%   | 0,05%  | 1,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.4.28    | CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | 384.711,66   | 5,07%   | 1,44%  | 230.243,45   | 2,89%   | 0,52%  |
| 1.4.42    | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 13.482,87    | 0,17%   | 0,03%  |
| 1.4.44    | CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 6.213,64     | 0,08%   | 0,02%  | 65.192,64    | 0,82%   | 0,15%  |
| 1.4.50    | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | 80.273,44    | 1,06%   | 0,30%  | 32.179,36    | 0,40%   | 0,07%  |
| 1.4.51    | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA  | 2.606,25     | 0,03%   | 0,01%  | 2,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.4.52    | CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 803.289,06   | 10,59%  | 3,01%  | 280.147,53   | 3,52%   | 0,63%  |
| 1.4.66    | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA                  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 1.621,68     | 0,02%   | 0,00%  |
| 1.4.68    | CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 295,64       | 0,00%   | 0,00%  | 12.053,41    | 0,15%   | 0,03%  |
| 1.4.99    | (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)  | -971.483,91  | -12,80% | -3,64% | -735.918,32  | -9,24%  | -1,66% |
| 1.4.99.05 | (CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL PRIORITARIO)  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.4.99.10 | (CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO)                                       | -61.848,02   | -0,82%  | -0,23% | -34.490,28   | -0,56%  | -0,10% |
| 1.4.99.15 | (CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO)  | -8.388,67    | -0,11%  | -0,03% | -185,06      | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.4.99.20 | (CARTERA DE MICROCRÉDITOS)   | -616.620,05  | -8,13%  | -2,31% | -346.697,00  | -3,35%  | -0,78% |
| 1.4.99.45 | (CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADA)   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | -33,95       | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.4.99.50 | (CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | -59.874,86   | -0,75%  | -0,14% |
| 1.4.99.80 | (PROVISIÓN GENERICA POR TECNOLOGÍA CREDIT....                                      | -284.627,17  | -3,75%  | -1,07% | -284.627,17  | -3,57%  | -0,64% |
| 1.4.99.89 | (PROVISIÓN GENÉRICA VOLUNTARIA)  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6       | CUENTAS POR COBRAR   | 206.864,21   | 100,00% | 0,77%  | 400.928,99   | 100,00% | 0,91%  |
| 1.6.02    | INTERESES POR COBRAR INVERSIONES   | 27.835,08    | 13,46%  | 0,10%  | 39.123,87    | 9,76%   | 0,09%  |
| 1.6.02.10 | DISPONIBLES PARA LA VENTA  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 39.123,87    | 9,76%   | 0,09%  |
| 1.6.02.15 | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO  | 27.835,08    | 13,46%  | 0,10%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.03    | INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS  | 91.534,45    | 44,25%  | 0,34%  | 108.366,31   | 27,03%  | 0,24%  |
| 1.6.03.10 | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO   | 10.197,75    | 4,93%   | 0,04%  | 13.478,67    | 3,36%   | 0,03%  |
| 1.6.03.15 | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO  | 921,87       | 0,45%   | 0,00%  | 1.397,39     | 0,35%   | 0,00%  |
| 1.6.03.20 | CARTERA DE MICROCRÉDITO  | 79.182,26    | 38,28%  | 0,30%  | 81.141,51    | 20,24%  | 0,18%  |
| 1.6.03.45 | CARTERA DE CRÉDITO REFINANCIADA  | 2,98         | 0,00%   | 0,00%  | 0,31         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.03.50 | CARTERA DE CRÉDITO REESTRUCTURADA  | 1.229,59     | 0,59%   | 0,00%  | 12.348,43    | 3,08%   | 0,03%  |
| 1.6.14    | PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS   | 72.119,39    | 34,86%  | 0,27%  | 13.284,06    | 3,31%   | 0,03%  |
| 1.6.14.05 | INTERESES  | 22.101,21    | 10,68%  | 0,08%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.14.15 | GASTO POR OPERACIONES CONTINGENTES   | 11.920,00    | 5,76%   | 0,04%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.14.20 | SEGUROS  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.14.30 | GASTOS JUDICIALES  | 38.098,18    | 18,42%  | 0,14%  | 13.284,06    | 3,31%   | 0,03%  |
| 1.6.90    | CUENTAS POR COBRAR VARIAS  | 89.314,83    | 43,18%  | 0,33%  | 290.869,12   | 72,55%  | 0,66%  |

|                 |   |              |           |        |              |         |        |
|-----------------|---|--------------|-----------|--------|--------------|---------|--------|
| 1.6.90.05       | ANTICIPOS AL PERSONAL                                     | 10.979,90    | 5,31%     | 0,04%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.05.01    | ANTICIPOS AL PERSONAL COAC                                | 158,00       | 0,08%     | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.05.02    | CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS                              | 10.821,90    | 5,23%     | 0,04%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.15       | CHEQUES PROTESTADOS Y RECHAZADOS                          | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 24.650,00    | 6,15%   | 0,06%  |
| 1.6.90.35       | JUICIOS EJECUTIVOS EN PROCESO                             | 288,20       | 0,14%     | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.40       | CUENTAS POR COBRAR COMISIONES                             | 89,13        | 0,04%     | 0,00%  | 755,41       | 0,19%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90       | OTRAS   | 77.957,60    | 37,69%    | 0,29%  | 265.463,71   | 66,21%  | 0,60%  |
| 1.6.90.90.01    | ANTICIPOS A PROVEEDORES                                   | 27.784,35    | 13,43%    | 0,10%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.02    | VARIAS INSTITUCIONES                                      | 17.949,75    | 8,68%     | 0,07%  | 83.330,59    | 20,78%  | 0,19%  |
| 1.6.90.90.02.05 | COAC INDIGENA SAC PELILEO                                 | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.02.07 | CUENTAS POR COBRAR FACILITO                               | 1.270,18     | 0,61%     | 0,00%  | 2.555,69     | 0,64%   | 0,01%  |
| 1.6.90.90.02.09 | CUENTAS POR COBRAR REPORNET (IESS)                        | 13.249,57    | 6,40%     | 0,05%  | 79.941,15    | 19,94%  | 0,18%  |
| 1.6.90.90.02.11 | CUENTAS POR COBRAR IFIS                                   | 3.430,00     | 1,66%     | 0,01%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.02.12 | WESTER UNION  |              | 0,00%     | 0,00%  | 833,75       | 0,21%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.03    | CUENTAS POR COBRAR CONSEJO DIRECTIVO                      | 80,00        | 0,04%     | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.03.14 | CONSEJO ADMINISTRATIVO                                    | 80,00        | 0,04%     | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.04    | CHEQUES PROTESTADOS                                       | 1.591,00     | 0,77%     | 0,01%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.90.90.06    | CUENTAS POR COBRAR ASEGURADORA                            | 23.900,00    | 11,55%    | 0,09%  | 23.900,00    | 5,96%   | 0,05%  |
| 1.6.90.90.07    | CUENTAS POR COBRAR VARIAS                                 | 6.652,50     | 3,22%     | 0,02%  | 30.770,18    | 7,67%   | 0,07%  |
| 1.6.90.90.08    | CUENTAS POR COBRAR SOCIOS                                 | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 9.496,89     | 2,37%   | 0,02%  |
| 1.6.90.90.09    | CUENTAS POR COBRAR SOCIOS IDENTIFICADOS                   | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 38.719,42    | 9,66%   | 0,09%  |
| 1.6.90.90.10    | TRANSITORIA CUENTAS BANCOS                                | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 72.105,94    | 17,98%  | 0,16%  |
| 1.6.90.90.11    | CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES                           | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 6.940,69     | 1,73%   | 0,02%  |
| 1.6.90.90.12    | CUENTAS POR COBRAR VISA                                   | 0,00         | 0,00%     | 0,00%  | 200,00       | 0,05%   | 0,00%  |
| 1.6.99          | (PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)                       | -73.939,54   | -35,74%   | -0,28% | -50.714,37   | -12,65% | -0,11% |
| 1.6.99.05       | (PROVISIÓN PARA INTERESES Y COMISIONES....)               | -221,01      | -0,11%    | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.6.99.10       | (PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)                 | -73.718,53   | -35,64%   | -0,28% | -50.714,37   | -12,65% | -0,11% |
| 1.7             | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE.....         | -645,54      | 100,00%   | 0,00%  | -10.384,09   | 100,00% | -0,02% |
| 1.7.02          | BIENES ADJUDICADOS POR PAGO                               | 57.901,92    | 8969,53 % | 0,22%  | 49.370,33    | 375,44% | 0,11%  |
| 1.7.02.05       | TERRENOS  | 57.901,92    | 8969,53 % | 0,22%  | 49.370,33    | 375,44% | 0,11%  |
| 1.7.99          | (PROVISIÓN PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO) | -58.547,46   | 9069,53 % | -0,22% | -59.754,42   | 575,44% | -0,13% |
| 1.7.99.10       | (PROVISIÓN PARA BIENES ADJUDICADOS)                       | -58.547,46   | 9069,53 % | -0,22% | -59.754,42   | 575,44% | -0,13% |
| 1.8             | PROPIEDADES Y EQUIPO                                      | 2.183.660,15 | 100,00%   | 8,17%  | 1.982.508,56 | 100,00% | 4,48%  |
| 1.8.01          | TERRENOS  | 1.421.400,00 | 65,09%    | 5,32%  | 1.421.400,00 | 71,70%  | 3,21%  |
| 1.8.01.02       | TERRENO PEREZ DE ANDA                                     | 620.400,00   | 28,41%    | 2,32%  | 620.400,00   | 31,29%  | 1,40%  |
| 1.8.01.03       | TERRENO HUACHI LORETO                                     | 801.000,00   | 36,68%    | 3,00%  | 801.000,00   | 40,40%  | 1,81%  |
| 1.8.02          | EDIFICIOS   | 854.153,00   | 39,12%    | 3,20%  | 854.153,00   | 43,08%  | 1,93%  |
| 1.8.02.01       | EDIFICIO DE LA COAC INDIGENA SAC                          | 854.153,00   | 39,12%    | 3,20%  | 854.153,00   | 43,08%  | 1,93%  |
| 1.8.05          | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA                     | 112.726,03   | 5,16%     | 0,42%  | 105.320,54   | 5,31%   | 0,24%  |
| 1.8.05.01       | MUEBLES DE OFICINA  | 69.666,57    | 3,19%     | 0,26%  | 66.226,00    | 3,34%   | 0,15%  |
| 1.8.05.02       | EQUIPO DE OFICINA   | 43.059,46    | 1,97%     | 0,16%  | 39.094,54    | 1,97%   | 0,09%  |

|              |  |               |         |        |               |         |        |
|--------------|--|---------------|---------|--------|---------------|---------|--------|
| 1.8.06       | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                         | 74.269,59     | 3,40%   | 0,28%  | 138.199,47    | 6,97%   | 0,31%  |
| 1.8.06.01    | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                         | 74.269,59     | 3,40%   | 0,28%  | 138.199,47    | 6,97%   | 0,31%  |
| 1.8.07       | UNIDADES DE TRANSPORTE                         | 73.032,92     | 3,34%   | 0,27%  | 32.395,52     | 1,63%   | 0,07%  |
| 1.8.07.01    | VEHÍCULOS                                      | 73.032,92     | 3,34%   | 0,27%  | 32.395,52     | 1,63%   | 0,07%  |
| 1.8.90       | OTROS  | 13.406,40     | 0,61%   | 0,05%  | 13.406,40     | 0,68%   | 0,03%  |
| 1.8.90.01    | OTROS EQUIPOS E INSTALACIÓN                    | 13.406,40     | 0,61%   | 0,05%  | 13.406,40     | 0,68%   | 0,03%  |
| 1.8.99       | (DEPRECIACIÓN ACUMULADA)                       | -365.327,79   | -16,73% | -1,37% | -582.366,37   | -29,38% | -1,32% |
| 1.8.99.05    | (EDIFICIOS)                                    | -225.244,80   | -10,32% | -0,84% | -316.484,64   | -21,01% | -0,94% |
| 1.8.99.15    | (MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)        | -58.810,36    | -2,69%  | -0,22% | -62.717,28    | -3,16%  | -0,14% |
| 1.8.99.20    | (EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)                       | -31.490,66    | -1,90%  | -0,16% | -78.242,90    | -3,95%  | -0,18% |
| 1.8.99.25    | (UNIDADES DE TRANSPORTE)                       | -31.849,78    | -1,46%  | -0,12% | -16.157,80    | -0,82%  | -0,04% |
| 1.8.99.40    | (OTROS)  | -7.932,19     | -0,36%  | -0,03% | -8.763,75     | -0,44%  | -0,02% |
| 1.9          | OTROS ACTIVOS                                  | 12.201.674,17 | 100,00% | 45,67% | 24.632.106,71 | 100,00% | 55,64% |
| 1.9.01       | INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES      | 42.390,04     | 0,35%   | 0,16%  | 42.390,04     | 0,17%   | 0,10%  |
| 1.9.01.25    | EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA | 42.390,04     | 0,35%   | 0,16%  | 42.390,04     | 0,17%   | 0,10%  |
| 1.9.01.25.02 | FINANCOOP                                      | 42.390,04     | 0,35%   | 0,16%  | 42.390,04     | 0,17%   | 0,10%  |
| 1.9.04       | GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS                     | 3.304,53      | 0,03%   | 0,01%  | 39.349,10     | 0,16%   | 0,09%  |
| 1.9.04.05    | INTERESES                                      | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  | 9.606,16      | 0,04%   | 0,02%  |
| 1.9.04.10    | ANTICIPOS A TERCEROS                           | 3.304,53      | 0,03%   | 0,01%  | 33.739,85     | 0,14%   | 0,08%  |
| 1.9.04.10.01 | SEGUROS  | 3.304,53      | 0,03%   | 0,01%  | 18.755,08     | 0,08%   | 0,04%  |
| 1.9.04.10.02 | PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN                       | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.9.04.10.03 | ANTICIPO PROVEEDORES                           | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  | 14.686,57     | 0,06%   | 0,03%  |
| 1.9.04.10.04 | ANTICIPO ABOGADO                               | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  | 298,20        | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.9.04.99    | AMORTIZACIÓN DE GASTOS ANTICIPADOS             | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  | -3.996,91     | -0,02%  | -0,01% |
| 1.9.05       | GASTOS DIFERIDOS                               | 224.890,83    | 1,84%   | 0,84%  | 43.232,12     | 0,18%   | 0,10%  |
| 1.9.05.20    | PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN                       | 341.965,27    | 2,80%   | 1,28%  | 284.649,29    | 1,16%   | 0,64%  |
| 1.9.05.99    | (AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)      | -117.074,44   | -0,96%  | -0,44% | -241.417,17   | -0,98%  | -0,55% |
| 1.9.05.99.05 | (AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)      | -117.074,44   | -0,96%  | -0,44% | -117.074,44   | -0,48%  | -0,26% |
| 1.9.06       | MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS              | 12.572,98     | 0,10%   | 0,05%  | 20.506,98     | 0,08%   | 0,05%  |
| 1.9.06.15    | PROVEEDURÍA                                    | 12.572,98     | 0,10%   | 0,05%  | 20.506,98     | 0,08%   | 0,05%  |
| 1.9.06.15.01 | SUMINISTROS DE OFICINA                         | 11.232,95     | 0,09%   | 0,04%  | 7.677,90      | 0,03%   | 0,02%  |
| 1.9.06.15.02 | SUMINISTROS DE ASEO                            | 1.340,03      | 0,01%   | 0,01%  | 3.805,25      | 0,02%   | 0,01%  |
| 1.9.06.15.03 | SUMINISTROS PUBLICITARIOS                      | 0,00          | 0,00%   | 0,00%  | 9.023,83      | 0,04%   | 0,02%  |
| 1.9.08       | TRANSFERENCIAS INTERNAS                        | 11.861.768,45 | 97,21%  | 44,39% | 24.440.230,07 | 99,22%  | 55,21% |
| 1.9.08.01    | AMBATO MATRIZ                                  | -612,74       | -0,01%  | 0,00%  | -118,98       | 0,00%   | 0,00%  |
| 1.9.08.05    | AGENCIA QUITO                                  | 349.321,16    | 2,86%   | 1,31%  | 2.819.204,08  | 11,45%  | 6,37%  |
| 1.9.08.07    | AGENCIA RIOBAMBA                               | 4.014.433,98  | 32,90%  | 15,02% | 5.710.805,98  | 23,18%  | 12,90% |
| 1.9.08.08    | AGENCIA AMBATO SUR                             | 4.559.231,80  | 37,37%  | 17,06% | 10.150.452,34 | 41,21%  | 22,93% |
| 1.9.08.09    | AGENCIA SANGOLQUI                              | 1.941.426,25  | 15,91%  | 7,27%  | 3.614.784,09  | 14,68%  | 8,17%  |
| 1.9.08.10    | AGENCIA SANTO DOMINGO                          | 997.968,00    | 8,18%   | 3,74%  | 2.145.102,56  | 8,71%   | 4,85%  |
| 1.9.90       | OTROS  | 59.683,52     | 0,49%   | 0,22%  | 50.776,46     | 0,21%   | 0,11%  |
| 1.9.90.05    | IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA               | 1.063,61      | 0,01%   | 0,00%  | 6,58          | 0,00%   | 0,00%  |

|              |  |               |         |         |               |         |         |
|--------------|--|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|
| 1.9.90.10    | OTROS IMPUESTOS                                | 54.519,91     | 0,45%   | 0,20%   | 50.249,88     | 0,20%   | 0,11%   |
| 1.9.90.15    | DÉPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES.... | 3.600,00      | 0,03%   | 0,01%   | 520,00        | 0,00%   | 0,00%   |
| 1.9.90.15.01 | GARANTIA DE ARRIENDO                           | 3.600,00      | 0,03%   | 0,01%   | 520,00        | 0,00%   | 0,00%   |
| 1.9.90.25    | FALTANTES DE CAJA                              | 500,00        | 0,00%   | 0,00%   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 1.9.99       | (PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)  | -2.936,18     | -0,02%  | -0,01%  | -3.378,06     | -0,02%  | -0,01%  |
| 1.9.99.90    | (PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)                 | -2.936,18     | -0,02%  | -0,01%  | -3.378,06     | -0,02%  | -0,01%  |
|              | TOTAL ACTIVO                                   | 26.719.182,05 |         | 100,00% | 44.269.320,46 |         | 100,00% |
| 2            | PASIVOS  |               |         |         |               |         |         |
| 2.1          | OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO                    | 21.185.604,88 | 100,00% | 75,26%  | 24.061.886,56 | 100,00% | 54,69%  |
| 2.1.01       | DEPÓSITOS A LA VISTA                           | 2.635.103,65  | 12,44%  | 9,36%   | 3.557.892,91  | 14,79%  | 8,09%   |
| 2.1.01.35    | DEPÓSITOS DE AHORRO                            | 2.556.352,20  | 12,07%  | 9,08%   | 3.555.267,91  | 14,78%  | 8,08%   |
| 2.1.01.35.01 | AHORROS SOCIOS                                 | 2.556.352,20  | 12,07%  | 9,08%   | 3.555.267,91  | 14,78%  | 8,08%   |
| 2.1.01.40    | OTROS DÉPOSITOS                                | 11.500,00     | 0,05%   | 0,04%   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 2.1.01.40.05 | DÉPOSITOS PLAZO FIJO INACTIVO                  | 11.500,00     | 0,05%   | 0,04%   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 2.1.01.50    | DEPÓSITOS POR CONFIRMAR                        | 67.251,45     | 0,32%   | 0,24%   | 2.625,00      | 0,01%   | 0,01%   |
| 2.1.03       | DEPÓSITOS A PLAZO                              | 18.335.044,81 | 86,54%  | 65,14%  | 20.426.787,68 | 84,89%  | 46,43%  |
| 2.1.05       | DEPÓSITOS RESTRINGIDOS                         | 215.456,42    | 1,02%   | 0,77%   | 77.205,97     | 0,32%   | 0,18%   |
| 2.1.05.05    | DEPÓSITOS RESTRINGIDOS                         | 215.456,42    | 1,02%   | 0,77%   | 77.205,97     | 0,32%   | 0,18%   |
| 2.5          | CUENTAS POR PAGAR                              | 725.586,06    | 100,00% | 2,58%   | 737.893,64    | 100,00% | 1,68%   |
| 2.5.01       | INTERESES POR PAGAR                            | 574.573,20    | 79,19%  | 2,04%   | 632.526,78    | 85,72%  | 1,44%   |
| 2.5.01.05    | DEPÓSITOS A LA VISTA                           | 22,51         | 0,00%   | 0,00%   | 24,82         | 0,00%   | 0,00%   |
| 2.5.01.15    | DEPÓSITOS A PLAZO                              | 574.550,69    | 79,18%  | 2,04%   | 632.501,96    | 85,72%  | 1,44%   |
| 2.5.03       | OBLIGACIONES PATRONALES                        | 65.641,96     | 9,05%   | 0,23%   | 38.126,00     | 5,17%   | 0,09%   |
| 2.5.03.10    | BENEFICIOS SOCIALES                            | 15.534,98     | 2,14%   | 0,06%   | 16.251,39     | 2,20%   | 0,04%   |
| 2.5.03.15    | APORTES AL IESS                                | 20.918,79     | 2,88%   | 0,07%   | 19.840,52     | 2,69%   | 0,05%   |
| 2.5.03.20    | FONDO DE RESERVA IESS                          | 290,86        | 0,04%   | 0,00%   | 366,01        | 0,05%   | 0,00%   |
| 2.5.03.25    | PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS                      | 4.213,97      | 0,58%   | 0,01%   | 1.668,08      | 0,23%   | 0,00%   |
| 2.5.03.90    | OTRAS  | 24.683,36     | 3,40%   | 0,09%   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 2.5.03.90.01 | RESERVA POR DESAHUCIO                          | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 2.5.03.90.05 | PROVISIÓN DE INDEMNIZACIÓN COAC                | 24.683,36     | 3,40%   | 0,09%   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 2.5.04       | RETENCIONES                                    | 12.234,69     | 1,69%   | 0,04%   | 12.963,84     | 1,76%   | 0,03%   |
| 2.5.04.05    | RETENCIONES FISCALES                           | 12.133,21     | 1,67%   | 0,04%   | 12.862,36     | 1,74%   | 0,03%   |
| 2.5.04.90    | OTRAS RETENCIONES                              | 101,48        | 0,01%   | 0,00%   | 101,48        | 0,01%   | 0,00%   |
| 2.5.05       | CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS             | 6.702,69      | 0,92%   | 0,02%   | 2.299,25      | 0,31%   | 0,01%   |
| 2.5.05.05    | IMPUESTO A LA RENTA                            | 6.510,88      | 0,90%   | 0,02%   | 2.204,73      | 0,30%   | 0,01%   |
| 2.5.05.90    | OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS               | 191,81        | 0,03%   | 0,00%   | 94,52         | 0,01%   | 0,00%   |
| 2.5.90       | CUENTAS POR PAGAR VARIAS                       | 66.433,52     | 9,16%   | 0,24%   | 51.977,77     | 7,04%   | 0,12%   |
| 2.5.90.15    | CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS                    | 509,66        | 0,07%   | 0,00%   | 1.050,98      | 0,14%   | 0,00%   |
| 2.5.90.90    | OTRAS CUENTAS POR PAGAR                        | 65.923,86     | 9,09%   | 0,23%   | 50.926,79     | 6,90%   | 0,12%   |
| 2.6          | OBLIGACIONES FINANCIERAS                       | 229.705,42    | 100,00% | 0,82%   | 207.324,94    | 100,00% | 0,47%   |
| 2.6.06       | OTROS  | 229.705,42    | 100,00% | 0,82%   | 207.324,94    | 100,00% | 0,47%   |
| 2.6.06.05    | DE 1 A 30 DÍAS                                 | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   | 1.907,29      | 0,92%   | 0,00%   |

|              |  |               |         |         |               |         |         |
|--------------|--|---------------|---------|---------|---------------|---------|---------|
| 2.6.06.10    | DE 31 A 90 DÍAS  | 3.661,53      | 1,59%   | 0,01%   | 3.833,71      | 1,85%   | 0,01%   |
| 2.6.06.15    | DE 91 A 180 DÍAS                                       | 5.512,58      | 2,40%   | 0,02%   | 5.775,86      | 2,79%   | 0,01%   |
| 2.6.06.20    | DE 181 A 360 DÍAS                                      | 11.263,78     | 4,90%   | 0,04%   | 9.811,98      | 4,73%   | 0,02%   |
| 2.6.06.25    | DE MÁS DE 361 DÍAS                                     | 209.267,53    | 91,10%  | 0,74%   | 185.996,10    | 89,71%  | 0,42%   |
| 2.9          | OTROS PASIVOS  | 6.008.325,29  | 100,00% | 21,34%  | 18.987.061,24 | 100,00% | 43,16%  |
| 2.9.08       | TRANSFERENCIA INTERNAS                                 | 6.007.724,57  | 99,99%  | 21,34%  | 18.955.538,99 | 99,83%  | 43,09%  |
| 2.9.08.01    | AMBATO MATRIZ  | 60.241,73     | 1,00%   | 0,21%   | 70.241,73     | 0,37%   | 0,16%   |
| 2.9.08.05    | AGENCIA QUITO  | 1.199.803,22  | 19,97%  | 4,26%   | 4.665.494,14  | 24,57%  | 10,60%  |
| 2.9.08.07    | AGENCIA RIOBAMBA                                       | 772.964,24    | 12,86%  | 2,75%   | 2.768.969,26  | 14,58%  | 6,29%   |
| 2.9.08.08    | AGENCIA AMBATO SUR                                     | 2.867.997,06  | 47,73%  | 10,19%  | 8.240.771,04  | 43,40%  | 18,73%  |
| 2.9.08.09    | AGENCIA SANGOLQUI                                      | 683.705,52    | 11,38%  | 2,43%   | 2.126.170,61  | 11,20%  | 4,83%   |
| 2.9.08.10    | AGENCIA SANTO DOMINGO                                  | 423.012,80    | 7,04%   | 1,50%   | 1.083.892,21  | 5,71%   | 2,46%   |
| 2.9.90       | OTROS  | 600,72        | 0,01%   | 0,00%   | 31.522,25     | 0,17%   | 0,07%   |
| 2.9.90.05    | SOBRANTES DE CAJA                                      | 600,72        | 0,01%   | 0,00%   | 1.342,46      | 0,01%   | 0,00%   |
| 2.9.90.90    | VARIOS   | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   | 30.179,79     | 0,16%   | 0,07%   |
| 2.9.90.90.16 | TRANSITORIA POR REGULARIZACIÓN                         | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   | 30.179,79     | 0,16%   | 0,07%   |
|              | TOTAL PASIVO   | 28.149.221,65 |         | 100,00% | 43.994.166,38 |         | 100,00% |
|              |  |               |         |         |               |         |         |
| 3            | PATRIMONIO   |               |         |         |               |         |         |
| 3.1          | CAPITAL SOCIAL   | 897.649,21    | 100,00% | 62,56%  | 1.040.525,55  | 100,00% | 384,80% |
| 3.1.03       | APORTES DE SOCIOS                                      | 897.649,21    | 100,00% | 62,56%  | 1.040.525,55  | 100,00% | 384,80% |
| 3.1.03.01    | APORTES CERTIFICADOS POR CAPITALIZACIÓN                | 897.649,21    | 100,00% | 62,56%  | 1.040.525,55  | 100,00% | 384,80% |
| 3.3          | RESERVAS   | 1.259.896,75  | 100,00% | 87,81%  | 240.672,60    | 100,00% | 89,00%  |
| 3.3.01       | FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL                    | 1.155.200,82  | 91,69%  | 80,51%  | 187.742,33    | 78,01%  | 69,43%  |
| 3.3.01.01    | RESERVA LEGAL  | 82.029,66     | 6,51%   | -5,72%  | 0,30          | 0,00%   | 0,00%   |
| 3.3.01.05    | RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE                             | 82.029,66     | 6,51%   | -5,72%  | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 3.3.01.10    | APORTE DE LOS SOCIOS POR CAPITALIZACIÓN                | 674.892,30    | 53,57%  | 37,04%  | 187.742,03    | 78,01%  | 69,43%  |
| 3.3.01.15    | DONACIONES   | 398.278,86    | 31,61%  | 27,76%  | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 3.3.03       | ESPECIALES   | 52.265,66     | 4,15%   | -3,64%  | 500,00        | 0,21%   | 0,18%   |
| 3.3.03.05    | A ADQUISICIONES DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS     | 13.190,14     | 1,05%   | -0,92%  | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 3.3.03.10    | PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES                          | 9.751,87      | 0,77%   | -0,68%  | 500,00        | 0,21%   | 0,18%   |
| 3.3.03.90    | OTRAS  | 29.323,65     | 2,33%   | -2,04%  | 0,00          | 0,00%   | 0,00%   |
| 3.3.05       | REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO                          | 52.430,27     | 4,16%   | -3,65%  | 52.430,27     | 21,78%  | 19,39%  |
| 3.5          | SUPERÁVIT POR VALUACIONES                              | 1.061.188,46  | 100,00% | 73,96%  | 1.061.188,46  | 100,00% | 392,44% |
| 3.5.01       | SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS | 1.061.188,46  | 100,00% | 73,96%  | 1.061.188,46  | 100,00% | 392,44% |
| 3.6          | RESULTADOS   | 3.653.518,69  | 100,00% | 324,34% | 2.071.977,65  | 100,00% | 766,24% |
| 3.6.01       | UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS                     | 1.661,88      | -0,04%  | -0,12%  | 1.661,88      | -0,08%  | 0,61%   |
| 3.6.02       | PERDIDAS ACUMULADAS                                    | 1.905.625,49  | 40,95%  | 132,82% | -501.488,86   | 24,20%  | 185,46% |
| 3.6.03       | UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO                     | 2.749.555,08  | 59,09%  | 191,64% | 1.572.150,67  | 75,88%  | 581,40% |

|  |                  |              |   |         |            |  |         |
|--|------------------|--------------|---|---------|------------|--|---------|
|  | TOTAL PATRIMONIO | 1.434.784,27 | - | 100,00% | 270.408,96 |  | 100,00% |
|--|------------------|--------------|---|---------|------------|--|---------|

**Fuente:** COAC Indígena SAC Ltda.

**Elaborado por:** Tene, V. 2019

➤ Estado de Resultados

Tabla 20-3: Análisis Vertical de Estado de Resultados

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDIGENA SAC LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS  
ANÁLISIS VERTICAL**

| Cuentas      |  | AÑO 2017     |         |        | AÑO 2018     |         |        |
|--------------|--|--------------|---------|--------|--------------|---------|--------|
|              |  | \$           | GRUPO S | TOTA L | \$           | GRUPO S | TOTA L |
| 4            | GASTOS   |              |         |        |              |         |        |
| 4.1          | INTERESES CAUSADOS   | 1.820.482,85 | 100,00% | 54,37% | 639.633,81   | 100,00% | 28,24% |
| 4.1.01       | OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO  | 1.811.121,35 | 99,49%  | 54,09% | 631.070,85   | 98,66%  | 27,86% |
| 4.1.01.15    | DEPÓSITOS DE AHORRO  | 60.634,84    | 3,33%   | 1,81%  | 65.795,82    | 10,29%  | 2,90%  |
| 4.1.01.30    | DEPÓSITOS A PLAZO  | 1.747.512,62 | 95,99%  | 52,19% | 565.275,03   | 88,37%  | 24,95% |
| 4.1.01.31    | OTROS  | 2.973,89     | 0,16%   | 0,09%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.1.03       | OBLIGACIONES FINANCIERAS   | 9.361,50     | 0,51%   | 0,28%  | 8.562,96     | 1,34%   | 0,38%  |
| 4.1.03.10    | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.1.03.10.01 | FINANCOOP  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.1.03.30    | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO                            | 9.361,50     | 0,51%   | 0,28%  | 8.562,96     | 1,34%   | 0,38%  |
| 4.1.03.30.01 | FINANZAS POPULARES   | 9.361,50     | 0,51%   | 0,28%  | 8.562,96     | 1,34%   | 0,38%  |
| 4.2          | COMISIONES CAUSADAS  | 5.859,72     | 100,00% | 0,18%  | 4.736,95     | 100,00% | 0,21%  |
| 4.2.90       | VARIAS   | 5.859,72     | 100,00% | 0,18%  | 4.736,95     | 100,00% | 0,21%  |
| 4.4          | PROVISIONES  | 169.309,49   | 100,00% | 5,06%  | 551.047,71   | 100,00% | 24,33% |
| 4.4.01       | INVERSIONES  | 0,01         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.4.01.01    | PROVISIONES PARA INVERSIONES   | 0,01         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.4.02       | CARTERA DE CRÉDITOS  | 139.841,22   | 82,60%  | 4,18%  | 510.874,97   | 92,71%  | 22,55% |
| 440220       | CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO   | 7.681,46     | 4,54%   | 0,23%  | 85.687,14    | 15,55%  | 3,78%  |
| 440230       | CRÉDITO INMOBILIARIO   | 519,64       | 0,31%   | 0,02%  | 15.045,31    | 2,73%   | 0,66%  |
| 440240       | MICROCRÉDITO   | 131.640,12   | 77,75%  | 3,93%  | 410.142,52   | 74,43%  | 18,11% |
| 4.4.03       | CUENTAS POR COBRAR   | 26.546,20    | 15,68%  | 0,79%  | 36.312,77    | 6,59%   | 1,60%  |
| 4.4.04       | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL                | 645,54       | 0,38%   | 0,02%  | 1.852,50     | 0,34%   | 0,08%  |
| 4.4.05       | OTROS ACTIVOS  | 2.276,52     | 1,34%   | 0,07%  | 2.007,47     | 0,36%   | 0,09%  |
| 4.4.07       | OPERACIONES INTER FINANCIERAS Y DE REPORTO   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.5          | GASTOS DE OPERACIÓN  | 1.337.357,49 | 100,00% | 39,94% | 1.054.080,81 | 100,00% | 46,53% |
| 4.5.01       | GASTOS DE PERSONAL   | 607.840,03   | 45,45%  | 18,15% | 483.559,14   | 45,87%  | 21,35% |
| 4.5.02       | HONORARIOS   | 156.092,94   | 11,67%  | 4,66%  | 104.049,82   | 9,87%   | 4,59%  |
| 4.5.02.05    | DIRECTORES   | 44.091,17    | 3,30%   | 1,32%  | 28.423,36    | 2,70%   | 1,25%  |
| 4.5.02.10    | HONORARIOS PROFESIONALES   | 112.001,77   | 8,37%   | 3,35%  | 75.626,46    | 7,17%   | 3,34%  |
| 4.5.03       | SERVICIOS VARIOS   | 120.015,21   | 8,97%   | 3,58%  | 117.353,51   | 11,13%  | 5,18%  |
| 4.5.03.05    | MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES   | 1.850,61     | 0,14%   | 0,06%  | 19,20        | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.5.03.05.01 | MOVILIZACIÓN Y FLETES  | 1.850,61     | 0,14%   | 0,06%  | 19,20        | 0,00%   | 0,00%  |
| 4.5.03.25.01 | SEGUROS  | 12.416,36    | 0,93%   | 0,37%  | 7.063,10     | 0,67%   | 0,31%  |
| 4.5.03.30    | ARRENDAMIENTOS   | 19.161,74    | 1,43%   | 0,57%  | 12.517,69    | 1,19%   | 0,55%  |
| 4.5.03.90    | OTROS SERVICIOS  | 19.786,85    | 1,48%   | 0,59%  | 15.068,28    | 1,43%   | 0,67%  |

|              |  |              |         |         |              |         |         |
|--------------|--|--------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| 4.5.04       | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS   | 303.173,02   | 22,67%  | 9,05%   | 155.955,02   | 14,80%  | 6,88%   |
| 4.5.05       | DEPRECIACIONES   | 33.238,11    | 2,49%   | 0,99%   | 89.012,81    | 8,44%   | 3,93%   |
| 4.5.05.15    | EDIFICIOS  | 17.794,85    | 1,33%   | 0,53%   | 42.707,65    | 4,05%   | 1,89%   |
| 4.5.05.25    | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA  | 4.012,34     | 0,30%   | 0,12%   | 9.191,78     | 0,87%   | 0,41%   |
| 4.5.05.30    | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN   | 5.842,35     | 0,44%   | 0,17%   | 27.188,29    | 2,58%   | 1,20%   |
| 4.5.05.35    | UNIDADES DE TRANSPORTE   | 5.029,90     | 0,38%   | 0,15%   | 9.093,53     | 0,86%   | 0,40%   |
| 4.5.05.90    | OTROS  | 558,67       | 0,04%   | 0,02%   | 831,56       | 0,08%   | 0,04%   |
| 4.5.05.90.01 | OTROS ACTIVOS  | 558,67       | 0,04%   | 0,02%   | 831,56       | 0,08%   | 0,04%   |
| 4.5.06       | AMORTIZACIONES   | 31.461,47    | 2,35%   | 0,94%   | 43.720,72    | 4,15%   | 1,93%   |
| 4.5.06.15    | GASTOS DE INSTALACIÓN  | 5,25         | 0,00%   | 0,00%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 4.5.06.25    | PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN   | 30.961,75    | 2,32%   | 0,92%   | 43.673,79    | 4,14%   | 1,93%   |
| 4.5.06.30    | GASTO DE EDUCACIÓN   | 494,47       | 0,04%   | 0,01%   | 46,93        | 0,00%   | 0,00%   |
| 4.5.07       | OTROS GASTOS   | 85.536,71    | 6,40%   | 2,55%   | 60.429,79    | 5,73%   | 2,67%   |
| 4.5.07.05    | SUMINISTROS DIVERSOS   | 20.097,14    | 1,50%   | 0,60%   | 18.252,92    | 1,73%   | 0,81%   |
| 4.5.07.05.01 | SUMINISTROS DE OFICINA   | 17.366,26    | 1,30%   | 0,52%   | 16.553,99    | 1,57%   | 0,73%   |
| 4.5.07.05.02 | SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN   | 796,88       | 0,06%   | 0,02%   | 285,00       | 0,03%   | 0,01%   |
| 4.5.07.05.03 | LIMPIEZA Y ASEO  | 1.934,00     | 0,14%   | 0,06%   | 1.413,93     | 0,13%   | 0,06%   |
| 4.5.07.10    | DONACIONES   | 120,00       | 0,01%   | 0,00%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 4.5.07.15    | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES   | 9.902,57     | 0,74%   | 0,30%   | 3.350,07     | 0,32%   | 0,15%   |
| 4.5.07.90    | OTROS  | 55.417,00    | 4,14%   | 1,66%   | 38.826,80    | 3,68%   | 1,71%   |
| 4.7          | OTROS GASTOS Y PERDIDAS  | 5.835,34     | 100,00% | 0,17%   | 12.030,08    | 100,00% | 0,53%   |
| 4.7.01       | PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES   | 789,29       | 13,53%  | 0,02%   | 541,46       | 4,50%   | 0,02%   |
| 4.7.01.01    | PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES   | 789,29       | 13,53%  | 0,02%   | 541,46       | 4,50%   | 0,02%   |
| 4.7.03       | INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES                                       | 5.046,05     | 86,47%  | 0,15%   | 6.595,98     | 54,83%  | 0,29%   |
| 4.7.03.01    | INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES                                       | 5.046,05     | 86,47%  | 0,15%   | 6.595,98     | 54,83%  | 0,29%   |
| 4.7.90       | OTROS  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   | 4.892,64     | 40,67%  | 0,22%   |
| 4.7.90.10    | OTROS  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   | 4.892,64     | 40,67%  | 0,22%   |
| 4.8          | IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS   | 9.467,38     | 100,00% | 0,28%   | 3.747,62     | 100,00% | 0,17%   |
| 4.8.10       | PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS  | 4.213,97     | 44,51%  | 0,13%   | 1.668,08     | 44,51%  | 0,07%   |
| 4.8.15       | IMPUESTO A LA RENTA  | 5.253,41     | 55,49%  | 0,16%   | 2.079,54     | 55,49%  | 0,09%   |
|              | TOTAL GASTOS   | 3.348.312,27 |         | 100,00% | 2.265.276,98 |         | 100,00% |
| 5            | INGRESOS   |              |         |         |              |         |         |
| 5.1          | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS   | 1.931.761,59 | 100,00% | 87,13%  | 1.935.698,41 | 100,00% | 83,74%  |
| 5.1.01       | DEPÓSITOS  | 20.404,23    | 1,06%   | 0,92%   | 78.928,94    | 4,08%   | 3,41%   |
| 5.1.01.10    | DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS E INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 20.404,23    | 1,06%   | 0,92%   | 78.928,94    | 4,08%   | 3,41%   |
| 5.1.03       | INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES   | 242.309,84   | 12,54%  | 10,93%  | 274.544,70   | 14,18%  | 11,88%  |
| 5.1.03.10    | DISPONIBLES PARA LA VENTA  | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   | 181.462,00   | 9,37%   | 7,85%   |
| 5.1.03.15    | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO  | 242.309,84   | 12,54%  | 10,93%  | 93.082,70    | 4,81%   | 4,03%   |
| 5.1.04       | INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS  | 1.468.266,42 | 76,01%  | 66,22%  | 1.582.224,77 | 81,74%  | 68,45%  |
| 5.1.04.10    | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO   | 151.548,62   | 7,85%   | 6,84%   | 199.117,46   | 10,29%  | 8,61%   |
| 5.1.04.15    | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO  | 5.348,59     | 0,28%   | 0,24%   | 2.691,26     | 0,14%   | 0,12%   |

|              |   |              |         |         |              |         |         |
|--------------|---|--------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| 5.1.04.20    | CARTERA DE MICROCRÉDITO                         | 1.279.641,77 | 66,24%  | 57,72%  | 1.335.191,49 | 68,98%  | 57,76%  |
| 5.1.04.30    | CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADA                | 23,35        | 0,00%   | 0,00%   | 407,68       | 0,02%   | 0,02%   |
| 5.1.04.35    | CARTERA DE CRÉDITO REESTRUCTURADA               | 2.561,87     | 0,13%   | 0,12%   | 37.133,77    | 1,92%   | 1,61%   |
| 5.1.04.50    | DE MORA   | 29.142,22    | 1,51%   | 1,31%   | 7.683,11     | 0,40%   | 0,33%   |
| 5.1.04.90    | OTROS INTERESES Y DESCUENTOS                    | 200.781,10   | 10,39%  | 9,06%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 5.1.04.90.90 | OTROS   | 200.781,10   | 10,39%  | 9,06%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 5.4          | INGRESOS POR SERVICIOS                          | 26.780,23    | 100,00% | 1,21%   | 49.396,44    | 100,00% | 2,14%   |
| 5.4.90       | OTROS SERVICIOS                                 | 26.780,23    | 100,00% | 1,21%   | 49.396,44    | 100,00% | 2,14%   |
| 5.4.90.05    | TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO                      | 24.858,95    | 92,83%  | 1,12%   | 49.320,66    | 99,85%  | 2,13%   |
| 5.4.90.10    | TARIFADOS DIFERENCIADOS                         | 1.921,28     | 7,17%   | 0,09%   | 75,78        | 0,15%   | 0,00%   |
| 5.5          | OTROS INGRESOS OPERACIONALES                    | 15.010,03    | 100,00% | 0,68%   | 2.547,37     | 100,00% | 0,11%   |
| 5.5.01       | UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES        | 1.988,67     | 13,25%  | 0,09%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 5.5.90       | OTROS   | 13.021,36    | 86,75%  | 0,59%   | 2.547,37     | 100,00% | 0,11%   |
| 5.5.90.02    | OTROS INGRESOS                                  | 13.021,36    | 86,75%  | 0,59%   | 2.514,17     | 98,70%  | 0,11%   |
| 5.5.90.03    | OTROS INGRESOS LIQUIDACIÓN EMPLEADOS            | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   | 33,20        | 1,30%   | 0,00%   |
| 5.6          | OTROS INGRESOS                                  | 243.537,94   | 100,00% | 10,98%  | 323.816,99   | 100,00% | 14,01%  |
| 5.6.01       | UTILIDAD EN VENTA DE BIENES                     | 252,20       | 0,10%   | 0,01%   | 3.687,24     | 1,14%   | 0,16%   |
| 5.6.01.01    | DE BIENES PROPIOS                               | 252,20       | 0,10%   | 0,01%   | 3.687,24     | 1,14%   | 0,16%   |
| 5.6.03       | ARRENDAMIENTOS                                  | 4.312,41     | 1,77%   | 0,19%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 5.6.03.01    | ARRIENDO TERRENOS                               | 4.312,41     | 1,77%   | 0,19%   | 0,00         | 0,00%   | 0,00%   |
| 5.6.04       | RECUPERACIONES DE ACTIVOS                       | 229.088,24   | 94,07%  | 10,33%  | 284.317,10   | 87,80%  | 12,30%  |
| 5.6.04.05    | DE ACTIVOS CASTIGADOS                           | 98.129,35    | 40,29%  | 4,43%   | 216.629,05   | 66,90%  | 9,37%   |
| 5.6.04.20    | INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES | 130.958,89   | 53,77%  | 5,91%   | 67.688,05    | 20,90%  | 2,93%   |
| 5.6.04.20.10 | CARTERA DE CONSUMO                              | 6.862,69     | 2,82%   | 0,31%   | 2.616,52     | 0,81%   | 0,11%   |
| 5.6.04.20.15 | CARTERA DE VIVIENDA                             | 1.038,40     | 0,43%   | 0,05%   | 9,30         | 0,00%   | 0,00%   |
| 5.6.04.20.20 | CARTERA DE MICROCREDITO                         | 123.010,98   | 50,51%  | 5,55%   | 64.141,32    | 19,81%  | 2,77%   |
| 5.6.04.20.35 | CARTERA REESTRUCTURADA                          | 46,82        | 0,02%   | 0,00%   | 920,91       | 0,28%   | 0,04%   |
| 5.6.90       | OTROS   | 9.885,09     | 4,06%   | 0,45%   | 35.812,65    | 11,06%  | 1,55%   |
|              | TOTAL INGRESOS                                  | 2.217.089,79 |         | 100,00% | 2.311.459,21 |         | 100,00% |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Activos

**Tabla 21-3:** Fondos Disponibles 2018

| CUENTAS                                  | Año 2017     |            | Año 2018     |            |
|--|--------------|------------|--------------|------------|
|  | Valor        | Porcentaje | Valor        | Porcentaje |
| CAJA                                     | 88.692,87    | 4,47%      | 107.575,51   | 1,99%      |
| BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS | 1.893.423,70 | 95,53%     | 5.288.527,31 | 97,96%     |
| EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO              | 0,00         | 0,00%      | 2.500,00     | 0,05%      |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

La cuenta Caja presenta el valor de \$ 107.575,51 en el año 2018 y representatividad del 1,99% y es una cantidad mínima dentro de este grupo, debido a las captaciones de depósitos y pagos de cuotas en los préstamos otorgados, incidiendo en mayor liquidez para ser canalizados en nuevos préstamos y para solventar los gastos corrientes de la cooperativa.

La cuenta Bancos y Otras Instituciones Financieras con valor de \$5.288.527,31 y porcentaje del 97,96% debido a que aquí se mantienen los fondos como medida de control interno, repercutiendo en contar con reservas para hacer frente a posibles salidas masivas de dinero por parte de las cuentas ahorristas.

Efectos de Cobro Inmediato tiene la cantidad de \$2.500,00 y participación de 0,05% en virtud a que son valores por cobrar y que aún no se los puede considerar como líquidos; estos valores contribuyen a la liquidez de la entidad.

**Tabla 22-3:** Cartera de Créditos 2017-2018

| CUENTAS   | Año 2017     |            | Año 2018     |            |
|---|--------------|------------|--------------|------------|
|   | Valor        | Porcentaje | Valor        | Porcentaje |
| CARTERA DE CRÉDITOS                                   | 7.588.366,68 | 100,00%    | 7.968.510,92 | 100,00%    |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER | 988.053,51   | 13,02%     | 1.472.627,25 | 18,48%     |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER            | 38.769,75    | 0,51%      | 27.598,08    | 0,35%      |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER                    | 6.068.611,05 | 79,97%     | 6.332.178,73 | 79,47%     |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR VENCER       | 390,28       | 0,01%      | 95,71        | 0,00%      |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO            | 31.362,63    | 0,41%      | 52.009,02    | 0,65%      |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER     | 98.590,59    | 1,30%      | 141.725,85   | 1,78%      |

|  |                     |         |                     |        |
|--|---------------------|---------|---------------------|--------|
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 43.037,4<br>2       | 0,57%   | 43.270,6<br>6       | 0,54%  |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES                           | 13.645,6<br>7       | 0,18%   | 1,00                | 0,00%  |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | 384.711,<br>66      | 5,07%   | 230.243,<br>45      | 2,89%  |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,00                | 0,00%   | 13.482,8<br>7       | 0,17%  |
| CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 6.213,64            | 0,08%   | 65.192,6<br>4       | 0,82%  |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | 80.273,4<br>4       | 1,06%   | 32.179,3<br>6       | 0,40%  |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA  | 2.606,25            | 0,03%   | 2,00                | 0,00%  |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 803.289,<br>06      | 10,59%  | 280.147,<br>53      | 3,52%  |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA                  | 0,00                | 0,00%   | 1.621,68            | 0,02%  |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 295,64              | 0,00%   | 12.053,4<br>1       | 0,15%  |
| (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)  | -<br>971.483,<br>91 | -12,80% | -<br>735.918,<br>32 | -9,24% |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

La cartera de crédito de la cooperativa representa en su gran mayoría por la Cartera de Microcrédito por Vencer con valores de \$ 6.332.178,73 y participación del 79,47% debido a la acogida, se refiere a la cartera vigente o cartera sana que no tiene ningún atraso, mientras que la cartera que no devenga interés y la vencida significa que tienen atrasos en los pagos de sus cuotas, la Cartera de Microcréditos de consumo prioritario por vencer 1.472.627,25 con 18,48% debido a la inexistencia de un adecuado proceso de cobranza que impide dar un seguimiento para su recuperación, la cartera de microcrédito vencida 280.147,53 con un porcentaje de 3,52% la cartera sana está en el rango de 1 a 30 días, es decir la Cooperativa tiene para el mes de diciembre disponible en caso que todos los socios cancelen con puntualidad, la cartera de microcrédito que no devenga intereses con un monto de 230.243,45 con porcentaje de 2,89%, existe un incremento más de 360 días en mora.

## Pasivos

**Tabla 23-3:** Obligaciones con el Público 2018

| CUENTAS                     | Año 2017      |            | Año 2018      |            |
|-----------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
|                             | Valor         | Porcentaje | Valor         | Porcentaje |
| OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | 21.185.604,88 | 100,00%    | 24.061.886,56 | 100,00%    |
| DEPÓSITOS A LA VISTA        | 2.635.103,65  | 12,44%     | 3.557.892,91  | 14,79%     |
| DEPÓSITOS A PLAZO           | 18.335.044,81 | 86,54%     | 20.426.787,68 | 84,89%     |
| DEPÓSITOS RESTRINGIDOS      | 215.456,42    | 1,02%      | 77.205,97     | 0,32%      |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

Depósitos a la Vista presenta valores por \$ 3.557.892,91 y porcentaje del 14,79% en relación a los pagos que se debe realizar cuando el socio así lo disponga, ya que se tratan de fondos ajenos a la entidad, incidiendo en que la cooperativa debe tener suficientes recursos para solventar posibles salidas agresivas de capital. Depósitos a Plazo tiene la cantidad de \$ 20.426.787,68 y representatividad del 84,89% debido a que la cooperativa mantiene fondos en calidad de pólizas de acumulación para cierto tiempo establecido entre las partes, y por lo cual la entidad se compromete a devolverlos en el plazo acordado sumado con los intereses que se generen en ese transcurso de tiempo.

Depósitos restringidos hace referencia a obligaciones por concepto de depósitos realizados a la cooperativa y que por alguna situación interna se han bloqueado hasta solventar su situación y por lo tanto no se han hecho efectivos y para lo cual la cooperativa debe estar en capacidad absoluta de poder solventarlos, su valor monetario es de \$77.205,97 con participación dentro del grupo del 0,32% respectivamente.

**Tabla 24-3:** Capital Social 2018

| CUENTAS           | Año 2017   |            | Año 2018     |            |
|-------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                   | Valor      | Porcentaje | Valor        | Porcentaje |
| CAPITAL SOCIAL    | 897.649,21 | 100,00%    | 1.040.525,55 | 100,00%    |
| APORTES DE SOCIOS | 897.649,21 | 100,00%    | 1.040.525,55 | 100,00%    |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

Dentro del capital social están las aportaciones de los Socios con el 100% de participación, tiene el valor monetario de \$ 1.040.525,55 y son originadas del aporte inicial y de aumentos de capital que están debidamente reglamentados por el estatuto de la cooperativa, estos valores son los que se los conoce como el financiamiento interno de la cooperativa.

**Tabla 25-3:** Resultado 2018

| CUENTAS                            | Año 2017      |            | Año 2018      |            |
|------------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
|                                    | Valor         | Porcentaje | Valor         | Porcentaje |
| UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS | 1.661,88      | -0,04%     | 1.661,88      | -0,08%     |
| PERDIDAS ACUMULADAS                | -1.905.625,49 | 40,95%     | -501.488,86   | 24,20%     |
| UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO | -2.749.555,08 | 59,09%     | -1.572.150,67 | 75,88%     |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

La Utilidad del Ejercicio es de -0,08% de participación con un valor monetario de \$ 1.661,88 en virtud al exceso de gastos sobre los ingresos en el periodo, con pérdidas acumuladas de --501.488,86 que representa el 24,20%, cerrando con una utilidad o excedente del ejercicio de \$-1.572.150,67 que representa el 75,88%, afectado al crecimiento de la cooperativa por pérdidas continuas en sus utilidades.

## 2.4.2.2 Análisis Horizontal del Balance General

### ➤ Balance General

**Tabla 26-3: Análisis Horizontal Balance General**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDIGENA SAC**  
**BALANCE GENERAL**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**

| Cuentas   | Año 2017     | Año 2018     | VARIACIONES   |               |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|
|   | \$           | \$           | ABSOLUTO<br>S | RELATIVO<br>S |
| 1 ACTIVO  |              |              |               |               |
| 1.1 FONDOS DISPONIBLES  | 1.982.116,57 | 5.398.602,82 | 3.416.486,25  | 172,37%       |
| 1.1.01 CAJA   | 88.692,87    | 107.575,51   | 18.882,64     | 21%           |
| 1.1.01.05 EFECTIVO  | 88.192,87    | 107.075,51   | 18.882,64     | 21%           |
| 1.1.01.05.01 CAJA GENERAL   | 77.972,87    | 103.635,51   | 25.662,64     | 33%           |
| 1.1.01.05.03 CAJERO AUTOMÁTICO ATM 219                            | 10.220,00    | 3.440,00     | -6.780,00     | -66%          |
| 1.1.01.10 CAJA CHICA  | 500,00       | 500,00       | 0,00          | 0%            |
| 1.1.01.10.01 CAJA CHICA AMBATO                                    | 500,00       | 500,00       | 0,00          | 0%            |
| 1.1.03 BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS                   | 1.893.423,70 | 5.288.527,31 | 3.395.103,61  | 179%          |
| 1.1.03.05 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR                               | 2.677,95     | 69.626,39    | 66.948,44     | 2500%         |
| 1.1.03.05.01 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR CTA. CTE.                  | 2.677,95     | 69.626,39    | 66.948,44     | 2500%         |
| 1.1.03.10 BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES              | 1.664.042,49 | 2.779.641,70 | 1.115.599,21  | 67%           |
| 1.1.03.10.01 CUENTAS CORRIENTES                                   | 382.684,72   | 29.161,79    | -353.522,93   | -92%          |
| 1.1.03.10.02 CUENTAS DE AHORROS                                   | 1.281.357,77 | 2.750.479,91 | 1.469.122,14  | 115%          |
| 1.1.03.20 INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 226.703,26   | 2.439.259,22 | 2.212.555,96  | 976%          |
| 1.1.04 EFECTOS DE COBRO INMEDIATO                                 |              | 2.500,00     | 2.500,00      | 0%            |
| 1.1.04.01 EFECTOS DE COBRO INMEDIATO                              |              | 2.500,00     | 2.500,00      | 0%            |
| 1.3 INVERSIONES   | 2.557.145,81 | 3.897.046,55 | 1.339.900,74  | 52%           |
| 1.3.05 MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES.....          | 2.560.495,80 | 3.900.396,54 | 1.339.900,74  | 52%           |
| 1.3.05.50 DE 1 A 30 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO    | 80.514,11    | 263.505,85   | 182.991,74    | 227%          |
| 1.3.05.55 DE 31 A 90 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO   | 1.802.408,69 | 1.677.244,43 | -125.164,26   | -7%           |
| 1.3.05.60 DE 91 A 180 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO  | 677.573,00   | 1.959.646,26 | 1.282.073,26  | 189%          |
| 1.3.99 PROVISIÓN PARA INVERSIONES                                 | -3.349,99    | -3.349,99    | 0,00          | 0%            |
| 1.3.99.10 (PROVISIÓN GENERAL PARA INVERSIONES)                    | -3.349,99    | -3.349,99    | 0,00          | 0%            |
| 1.4 CARTERA DE CRÉDITOS   | 7.588.366,68 | 7.968.510,92 | 380.144,24    | 5%            |
| 1.4.02 CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER      | 988.053,51   | 1.472.627,25 | 484.573,74    | 49%           |
| 1.4.03 CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER                 | 38.769,75    | 27.598,08    | -11.171,67    | -29%          |
| 1.4.04 CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER                         | 6.068.611,05 | 6.332.178,73 | 263.567,68    | 4%            |
| 1.4.12 CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR VENCER            | 390,28       | 95,71        | -294,57       | -75%          |
| 1.4.18 CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO...              | 31.362,63    | 52.009,02    | 20.646,39     | 66%           |

|              |  |             |             |             |       |
|--------------|--|-------------|-------------|-------------|-------|
| 1.4.20       | CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER                                  | 98.590,59   | 141.725,85  | 43.135,26   | 44%   |
| 1.4.26       | CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 43.037,42   | 43.270,66   | 233,24      | 1%    |
| 1.4.27       | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES                           | 13.645,67   | 1,00        | -13.644,67  | -100% |
| 1.4.28       | CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | 384.711,66  | 230.243,45  | -154.468,21 | -30%  |
| 1.4.42       | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,00        | 13.482,87   | 13.482,87   | 0%    |
| 1.4.44       | CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 6.213,64    | 65.192,64   | 58.979,00   | 949%  |
| 1.4.50       | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | 80.273,44   | 32.179,36   | -38.094,08  | -60%  |
| 1.4.51       | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA  | 2.606,25    | 2,00        | -2.604,25   | -100% |
| 1.4.52       | CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 803.289,06  | 280.147,53  | -523.141,53 | -65%  |
| 1.4.66       | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA                  | 0,00        | 1.621,68    | 1.621,68    | 0%    |
| 1.4.68       | CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 295,64      | 12.053,41   | 11.757,77   | 3977% |
| 1.4.99       | (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)  | -971.483,91 | -735.918,32 | 235.565,59  | -24%  |
| 1.4.99.05    | (CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL PRIORITARIO)  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0%    |
| 1.4.99.10    | (CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO)                                       | -61.848,02  | -34.490,28  | 17.357,74   | -28%  |
| 1.4.99.15    | (CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO)  | -8.388,67   | -185,06     | 8.203,61    | -98%  |
| 1.4.99.20    | (CARTERA DE MICROCRÉDITOS)   | -616.620,05 | -346.697,00 | 269.923,05  | -34%  |
| 1.4.99.45    | (CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADA)   | 0,00        | -33,95      | -33,95      | 0%    |
| 1.4.99.50    | (CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)   | 0,00        | -59.874,86  | -59.874,86  | 0%    |
| 1.4.99.80    | (PROVISIÓN GENERICA POR TECNOLOGÍA CREDIT....)                                     | -284.627,17 | -284.627,17 | 0,00        | 0%    |
| 1.4.99.89    | (PROVISIÓN GENÉRICA VOLUNTARIA)  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0%    |
| 1.6          | CUENTAS POR COBRAR   | 206.864,21  | 400.928,99  | 194.064,78  | 94%   |
| 1.6.02       | INTERESES POR COBRAR INVERSIONES   | 27.835,08   | 39.123,87   | 11.288,79   | 41%   |
| 1.6.02.10    | DISPONIBLES PARA LA VENTA  | 0,00        | 39.123,87   | 39.123,87   | 0%    |
| 1.6.02.15    | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO  | 27.835,08   | 0,00        | -27.835,08  | -100% |
| 1.6.03       | INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS  | 91.534,45   | 108.366,31  | 16.831,86   | 18%   |
| 1.6.03.10    | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO   | 10.197,75   | 13.478,67   | 3.280,92    | 32%   |
| 1.6.03.15    | CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO  | 921,87      | 1.397,39    | 475,52      | 52%   |
| 1.6.03.20    | CARTERA DE MICROCRÉDITO  | 79.182,26   | 81.141,51   | 1.959,25    | 2%    |
| 1.6.03.45    | CARTERA DE CRÉDITO REFINANCIADA  | 2,98        | 0,31        | -2,67       | -90%  |
| 1.6.03.50    | CARTERA DE CRÉDITO REESTRUCTURADA  | 1.229,59    | 12.348,43   | 11.118,84   | 904%  |
| 1.6.14       | PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS   | 72.119,39   | 13.284,06   | -58.835,33  | -82%  |
| 1.6.14.05    | INTERESES  | 22.101,21   | 0,00        | -22.101,21  | -100% |
| 1.6.14.15    | GASTO POR OPERACIONES CONTINGENTES   | 11.920,00   | 0,00        | -11.920,00  | -100% |
| 1.6.14.20    | SEGUROS  | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0%    |
| 1.6.14.30    | GASTOS JUDICIALES  | 38.098,18   | 13.284,06   | -24.814,12  | -65%  |
| 1.6.90       | CUENTAS POR COBRAR VARIAS  | 89.314,83   | 290.869,12  | 201.554,29  | 226%  |
| 1.6.90.05    | ANTICIPOS AL PERSONAL  | 10.979,90   | 0,00        | -10.979,90  | -100% |
| 1.6.90.05.01 | ANTICIPOS AL PERSONAL COAC   | 158,00      | 0,00        | -158,00     | -100% |
| 1.6.90.05.02 | CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS   | 10.821,90   | 0,00        | -10.821,90  | -100% |
| 1.6.90.15    | CHEQUES PROTESTADOS Y RECHAZADOS   | 0,00        | 24.650,00   | 24.650,00   | 0%    |

|                 |   |               |               |               |       |
|-----------------|---|---------------|---------------|---------------|-------|
| 1.6.90.35       | JUICIOS EJECUTIVOS EN PROCESO                             | 288,20        | 0,00          | -288,20       | -100% |
| 1.6.90.40       | CUENTAS POR COBRAR COMISIONES                             | 89,13         | 755,41        | 666,28        | 748%  |
| 1.6.90.90       | OTRAS   | 77.957,60     | 265.463,71    | 187.506,11    | 241%  |
| 1.6.90.90.01    | ANTICIPOS A PROVEEDORES                                   | 27.784,35     | 0,00          | -27.784,35    | -100% |
| 1.6.90.90.02    | VARIAS INSTITUCIONES                                      | 17.949,75     | 83.330,59     | 65.380,84     | 364%  |
| 1.6.90.90.03    | CUENTAS POR COBRAR CONSEJO DIRECTIVO                      | 80,00         | 0,00          | -80,00        | -100% |
| 1.6.90.90.03.14 | CONSEJO ADMINISTRATIVO                                    | 80,00         | 0,00          | -80,00        | -100% |
| 1.6.99          | (PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)                       | -73.939,54    | -50.714,37    | 23.225,17     | -31%  |
| 1.6.99.05       | (PROVISIÓN PARA INTERESES Y COMISIONES....)               | -221,01       | 0,00          | 221,01        | -100% |
| 1.6.99.10       | (PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR)                 | -73.718,53    | -50.714,37    | 23.004,16     | -31%  |
| 1.7             | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE.....         | -645,54       | -10.384,09    | -9.738,55     | 1509% |
| 1.7.02          | BIENES ADJUDICADOS POR PAGO                               | 57.901,92     | 49.370,33     | -8.531,59     | -15%  |
| 1.7.02.05       | TERRENOS  | 57.901,92     | 49.370,33     | -8.531,59     | -15%  |
| 1.7.99          | (PROVISIÓN PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO) | -58.547,46    | -59.754,42    | -1.206,96     | 2%    |
| 1.7.99.10       | (PROVISIÓN PARA BIENES ADJUDICADOS)                       | -58.547,46    | -59.754,42    | -1.206,96     | 2%    |
| 1.8             | PROPIEDADES Y EQUIPO                                      | 2.183.660,15  | 1.982.508,56  | -201.151,59   | -9%   |
| 1.8.01          | TERRENOS  | 1.421.400,00  | 1.421.400,00  | 0,00          | 0%    |
| 1.8.01.02       | TERRENO PEREZ DE ANDA                                     | 620.400,00    | 620.400,00    | 0,00          | 0%    |
| 1.8.01.03       | TERRENO HUACHI LORETO                                     | 801.000,00    | 801.000,00    | 0,00          | 0%    |
| 1.8.02          | EDIFICIOS   | 854.153,00    | 854.153,00    | 0,00          | 0%    |
| 1.8.02.01       | EDIFICIO DE LA COAC INDIGENA SAC                          | 854.153,00    | 854.153,00    | 0,00          | 0%    |
| 1.8.05          | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA                     | 112.726,03    | 105.320,54    | -7.405,49     | -7%   |
| 1.8.05.01       | MUEBLES DE OFICINA  | 69.666,57     | 66.226,00     | -3.440,57     | -5%   |
| 1.8.05.02       | EQUIPO DE OFICINA   | 43.059,46     | 39.094,54     | -3.964,92     | -9%   |
| 1.8.06          | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                                    | 74.269,59     | 138.199,47    | 63.929,88     | 86%   |
| 1.8.06.01       | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                                    | 74.269,59     | 138.199,47    | 63.929,88     | 86%   |
| 1.8.07          | UNIDADES DE TRANSPORTE                                    | 73.032,92     | 32.395,52     | -30.637,40    | -56%  |
| 1.8.07.01       | VEHÍCULOS   | 73.032,92     | 32.395,52     | -30.637,40    | -56%  |
| 1.8.90          | OTROS   | 13.406,40     | 13.406,40     | 0,00          | 0%    |
| 1.8.90.01       | OTROS EQUIPOS E INSTALACIÓN                               | 13.406,40     | 13.406,40     | 0,00          | 0%    |
| 1.8.99          | (DEPRECIACIÓN ACUMULADA)                                  | -365.327,79   | -582.366,37   | -217.038,58   | 59%   |
| 1.8.99.05       | (EDIFICIOS)   | -225.244,80   | -316.484,64   | -191.239,84   | 85%   |
| 1.8.99.15       | (MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA)                   | -58.810,36    | -62.717,28    | -3.906,92     | 7%    |
| 1.8.99.20       | (EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)                                  | -31.490,66    | -78.242,90    | -36.752,24    | 89%   |
| 1.8.99.25       | (UNIDADES DE TRANSPORTE)                                  | -31.849,78    | -16.157,80    | 15.691,98     | -39%  |
| 1.8.99.40       | (OTROS)   | -7.932,19     | -8.763,75     | -831,56       | 10%   |
| 1.9             | OTROS ACTIVOS   | 12.201.674,17 | 24.632.106,71 | 12.430.432,54 | 102%  |
| 1.9.01          | INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES                 | 42.390,04     | 42.390,04     | 0,00          | 0%    |
| 1.9.01.25       | EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA            | 42.390,04     | 42.390,04     | 0,00          | 0%    |
| 1.9.01.25.02    | FINANCOOP   | 42.390,04     | 42.390,04     | 0,00          | 0%    |
| 1.9.04          | GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS                                | 3.304,53      | 39.349,10     | 36.044,57     | 1091% |
| 1.9.04.05       | INTERESES   | 0,00          | 9.606,16      | 9.606,16      | 0%    |

|              |  |               |               |               |       |
|--------------|--|---------------|---------------|---------------|-------|
| 1.9.04.10    | ANTICIPOS A TERCEROS                           | 3.304,53      | 33.739,85     | 30.435,32     | 921%  |
| 1.9.04.99    | AMORTIZACIÓN DE GASTOS ANTICIPADOS             | 0,00          | -3.996,91     | -3.996,91     | 0%    |
| 1.9.05       | GASTOS DIFERIDOS                               | 224.890,83    | 43.232,12     | -181.658,71   | -81%  |
| 1.9.05.20    | PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN                       | 341.965,27    | 284.649,29    | -57.315,98    | -17%  |
| 1.9.05.99    | (AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)      | -117.074,44   | -241.417,17   | -124.342,73   | 106%  |
| 1.9.05.99.05 | (AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS)      | -117.074,44   | -117.074,44   | 0,00          | 0%    |
| 1.9.06       | MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS              | 12.572,98     | 20.506,98     | 7.934,00      | 63%   |
| 1.9.06.15    | PROVEEDURÍA                                    | 12.572,98     | 20.506,98     | 7.934,00      | 63%   |
| 1.9.08       | TRANSFERENCIAS INTERNAS                        | 11.861.768,45 | 24.440.230,07 | 12.578.461,62 | 106%  |
| 1.9.90       | OTROS  | 59.683,52     | 50.776,46     | -8.907,06     | -15%  |
| 1.9.90.05    | IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA               | 1.063,61      | 6,58          | -1.057,03     | -99%  |
| 1.9.90.10    | OTROS IMPUESTOS                                | 54.519,91     | 50.249,88     | -3.270,03     | -8%   |
| 1.9.90.15    | DÉPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES.... | 3.600,00      | 520,00        | -3.080,00     | -86%  |
| 1.9.90.15.01 | GARANTIA DE ARRIENDO                           | 3.600,00      | 520,00        | -3.080,00     | -86%  |
| 1.9.90.25    | FALTANTES DE CAJA                              | 500,00        | 0,00          | -500,00       | -100% |
| 1.9.99       | (PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)  | -2.936,18     | -3.378,06     | -1.441,88     | 49%   |
| 1.9.99.90    | (PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS)                 | -2.936,18     | -3.378,06     | -1.441,88     | 49%   |
|              | TOTAL ACTIVO                                   | 26.719.182,05 | 44.269.320,46 | 17.550.138,41 | 66%   |
| 2            | PASIVOS  |               |               |               |       |
| 2.1          | OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO                    | 21.185.604,88 | 24.061.886,56 | 2.876.281,68  | 14%   |
| 2.1.01       | DEPÓSITOS A LA VISTA                           | 2.635.103,65  | 3.557.892,91  | 922.789,26    | 35%   |
| 2.1.01.35    | DEPÓSITOS DE AHORRO                            | 2.556.352,20  | 3.555.267,91  | 998.915,71    | 39%   |
| 2.1.01.35.01 | AHORROS SOCIOS                                 | 2.556.352,20  | 3.555.267,91  | 998.915,71    | 39%   |
| 2.1.01.40    | OTROS DEPÓSITOS                                | 11.500,00     | 0,00          | -11.500,00    | -100% |
| 2.1.01.40.05 | DÉPOSITOS PLAZO FIJO INACTIVO                  | 11.500,00     | 0,00          | -11.500,00    | -100% |
| 2.1.01.50    | DEPÓSITOS POR CONFIRMAR                        | 67.251,45     | 2.625,00      | -64.626,45    | -96%  |
| 2.1.03       | DEPÓSITOS A PLAZO                              | 18.335.044,81 | 20.426.787,68 | 2.091.742,87  | 11%   |
| 2.1.05       | DEPÓSITOS RESTRINGIDOS                         | 215.456,42    | 77.205,97     | -138.250,45   | -64%  |
| 2.5          | CUENTAS POR PAGAR                              | 725.586,06    | 737.893,64    | 12.307,58     | 2%    |
| 2.5.01       | INTERESES POR PAGAR                            | 574.573,20    | 632.526,78    | 57.953,58     | 10%   |
| 2.5.03       | OBLIGACIONES PATRONALES                        | 65.641,96     | 38.126,00     | -27.515,96    | -32%  |
| 2.5.03.10    | BENEFICIOS SOCIALES                            | 15.534,98     | 16.251,39     | 716,41        | 5%    |
| 2.5.03.15    | APORTES AL IESS                                | 20.918,79     | 19.840,52     | -1.078,27     | -5%   |
| 2.5.03.20    | FONDO DE RESERVA IESS                          | 290,86        | 366,01        | 75,15         | 26%   |
| 2.5.03.25    | PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS                      | 4.213,97      | 1.668,08      | -2.545,89     | -60%  |
| 2.5.03.90    | OTRAS  | 24.683,36     | 0,00          | -24.683,36    | -100% |
| 2.5.04       | RETENCIONES                                    | 12.234,69     | 12.963,84     | 729,15        | 6%    |
| 2.5.04.05    | RETENCIONES FISCALES                           | 12.133,21     | 12.862,36     | 729,15        | 6%    |
| 2.5.04.90    | OTRAS RETENCIONES                              | 101,48        | 101,48        | 0,00          | 0%    |
| 2.5.05       | CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS             | 6.702,69      | 2.299,25      | -3.403,44     | -66%  |
| 2.5.05.05    | IMPUESTO A LA RENTA                            | 6.510,88      | 2.204,73      | -3.306,15     | -66%  |
| 2.5.05.90    | OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS               | 191,81        | 94,52         | -97,29        | -51%  |

|              |  |               |               |               |       |
|--------------|--|---------------|---------------|---------------|-------|
| 2.5.90       | CUENTAS POR PAGAR VARIAS                               | 66.433,52     | 51.977,77     | -14.455,75    | -22%  |
| 2.6          | OBLIGACIONES FINANCIERAS                               | 229.705,42    | 207.324,94    | -22.380,48    | -10%  |
| 2.6.06       | OTROS  | 229.705,42    | 207.324,94    | -22.380,48    | -10%  |
| 2.9          | OTROS PASIVOS  | 6.008.325,29  | 18.987.061,24 | 12.978.735,95 | 216%  |
| 2.9.08       | TRANSFERENCIA INTERNAS                                 | 6.007.724,57  | 18.955.538,99 | 12.947.814,42 | 216%  |
| 2.9.90       | OTROS  | 600,72        | 31.522,25     | 30.921,53     | 5147% |
| 2.9.90.05    | SOBRANTES DE CAJA                                      | 600,72        | 1.342,46      | 741,74        | 123%  |
| 2.9.90.90    | VARIOS   | 0,00          | 30.179,79     | 30.179,79     | 0%    |
| 2.9.90.90.16 | TRANSITORIA POR REGULARIZACIÓN                         | 0,00          | 30.179,79     | 30.179,79     | 0%    |
|              | TOTAL PASIVO   | 28.149.221,65 | 43.994.166,38 | 15.844.944,73 | 56%   |
|              |  |               |               |               |       |
| 3            | PATRIMONIO   |               |               |               |       |
| 3.1          | CAPITAL SOCIAL   | 897.649,21    | 1.040.525,55  | 142.876,34    | 16%   |
| 3.1.03       | APORTES DE SOCIOS                                      | 897.649,21    | 1.040.525,55  | 142.876,34    | 16%   |
| 3.1.03.01    | APORTES CERTIFICADOS POR CAPITALIZACIÓN                | 897.649,21    | 1.040.525,55  | 142.876,34    | 16%   |
| 3.3          | RESERVAS   | 1.259.896,75  | 240.672,60    | -1.019.224,15 | -81%  |
| 3.3.01       | FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL                    | 1.155.200,82  | 187.742,33    | -967.458,49   | -84%  |
| 3.3.03       | ESPECIALES   | 52.265,66     | 500,00        | -51.765,66    | -99%  |
| 3.3.05       | REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO                          | 52.430,27     | 52.430,27     | 0,00          | 0%    |
| 3.5          | SUPERÁVIT POR VALUACIONES                              | 1.061.188,46  | 1.061.188,46  | 0,00          | 0%    |
| 3.5.01       | SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS | 1.061.188,46  | 1.061.188,46  | 0,00          | 0%    |
| 3.6          | RESULTADOS   | 3.653.518,69  | 2.071.977,65  | 2.581.541,04  | -55%  |
| 3.6.01       | UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS                     | 1.661,88      | 1.661,88      | 0,00          | 0%    |
| 3.6.02       | PERDIDAS ACUMULADAS                                    | 1.905.625,49  | -501.488,86   | 1.404.136,63  | -74%  |
| 3.6.03       | UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO                     | 2.749.555,08  | 1.572.150,67  | 1.177.404,41  | -33%  |
|              | TOTAL PATRIMONIO                                       | 1.434.784,27  | 270.408,96    | 1.705.193,23  | -119% |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

➤ Estado de Resultados

Tabla 27-3: Análisis Horizontal Estado de Resultados

| Cuenta   | AÑO 2017                 |                          | AÑO 2018      |       | VARIACIONES |           |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------|-------|-------------|-----------|
|  | \$                       | \$                       | \$            | \$    | ABSOLUTOS   | RELATIVOS |
| <b>INGRESOS</b>  |                          |                          |               |       |             |           |
| INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS   | 1,931,761.5 <sub>9</sub> | 1,935,698.4 <sub>1</sub> | 3,936.82      | 0.20% |             |           |
| DEPÓSITOS  | 20,404.23                | 78,928.94                | 58,524.71     | 287%  |             |           |
| DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS E INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 20,404.23                | 78,928.94                | 58,524.71     | 287%  |             |           |
| INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES DISPONIBLES PARA LA VENTA               | 242,309.84               | 274,544.70               | 32,234.86     | 13%   |             |           |
| MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO  | 0.00                     | 181,462.00               | 181,462.00    | 0%    |             |           |
| INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS  | 242,309.84               | 93,082.70                | -149,227.14   | -62%  |             |           |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO   | 1,468,266.4 <sub>2</sub> | 1,582,224.7 <sub>7</sub> | 113,958.35    | 8%    |             |           |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO  | 151,548.62               | 199,117.46               | 47,568.84     | 31%   |             |           |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO  | 5,348.59                 | 2,691.26                 | -2,657.33     | -50%  |             |           |
| CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADA   | 1,279,641.7 <sub>7</sub> | 1,335,191.4 <sub>9</sub> | 55,549.72     | 4%    |             |           |
| CARTERA DE CRÉDITO REESTRUCTURADA DE MORA  | 23.35                    | 407.68                   | 384.33        | 1646% |             |           |
| OTROS INTERESES Y DESCUENTOS   | 2,561.87                 | 37,133.77                | 34,571.90     | 1349% |             |           |
| OTROS  | 29,142.22                | 7,683.11                 | -21,459.11    | -74%  |             |           |
| INGRESOS POR SERVICIOS   | 200,781.10               | 0.00                     | -200,781.10   | 0%    |             |           |
| OTROS SERVICIOS  | 200,781.10               | 0.00                     | -200,781.10   | -100% |             |           |
| TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO   | 26,780.23                | 49,396.44                | 22,616.21     | 84%   |             |           |
| VALORES POR TARJETA DE DÉBITO  | 26,780.23                | 49,396.44                | 22,616.21     | 84%   |             |           |
| CERTIFICACIONES/REFERENCIAS  | 24,858.95                | 49,320.66                | 24,461.71     | 98%   |             |           |
| CHEQUE DEVUELTO NACIONAL   | 0.00                     | 0.00                     | 0.00          | 0%    |             |           |
| COMISIÓN CAJERO AUTOMÁTICO   | 528.75                   | 648.21                   | 119.46        | 23%   |             |           |
| TRANSFERENCIAS   | 79.73                    | 82.82                    | 3.09          | 4%    |             |           |
| REPOSICIÓN DE CARTOLAS   | 12,540.96                | 6,021.00                 | -6,519.96     | -52%  |             |           |
| GESTIÓN DE COBRANZA EXTRA JUDICIAL   | 767.82                   | 1,863.94                 | 1,096.12      | 143%  |             |           |
| TARIFADOS DIFERENCIADOS  | 279.74                   | 282.32                   | 2.58          | 1%    |             |           |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES   | 10,661.95                | 40,422.37                | 29,760.42     | 0%    |             |           |
| UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES   | 1,921.28                 | 75.78                    | -1,845.50     | -96%  |             |           |
| OTROS  | 15,010.03                | 2,547.37                 | -12,462.66    | -83%  |             |           |
| OTROS INGRESOS   | 1,988.67                 | 0.00                     | -1,988.67     | -100% |             |           |
| OTROS INGRESOS LIQUIDACIÓN EMPLEADOS   | 13,021.36                | 2,547.37                 | -10,473.99    | -80%  |             |           |
| OTROS INGRESOS   | 13,021.36                | 2,514.17                 | -10,507.19    | -81%  |             |           |
| UTILIDAD EN VENTA DE BIENES DE BIENES PROPIOS  | 0.00                     | 33.20                    | 33.20         | 0%    |             |           |
| ARRENDAMIENTOS   | 243,537.94               | 323,816.99               | 80,279.05     | 33%   |             |           |
| ARRIENDO TERRENOS  | 252.20                   | 3,687.24                 | 3,435.04      | 1362% |             |           |
| RECUPERACIONES DE ACTIVOS  | 252.20                   | 3,687.24                 | 3,435.04      | 1362% |             |           |
| DE ACTIVOS CASTIGADOS  | 4,312.41                 | 0.00                     | -3,312.41     | -100% |             |           |
| INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES  | 4,312.41                 | 0.00                     | -3,312.41     | -100% |             |           |
| CARTERA DE CONSUMO   | 229,088.24               | 284,317.10               | 55,228.86     | 24%   |             |           |
| CARTERA DE VIVIENDA  | 98,129.35                | 216,629.05               | 118,499.70    | 121%  |             |           |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO  | 130,958.89               | 67,688.05                | -63,270.84    | 0%    |             |           |
| CARTERA REESTRUCTURADA   | 6,862.69                 | 2,616.52                 | -3,246.17     | 0%    |             |           |
| OTROS  | 1,038.40                 | 9.30                     | -1,029.10     | -99%  |             |           |
| TOTAL INGRESOS   | 123,010.98               | 64,141.32                | -58,869.66    | 0%    |             |           |
|  | 46.82                    | 920.91                   | 874.09        | 1867% |             |           |
|  | 9,885.09                 | 35,812.65                | 25,927.56     | 0%    |             |           |
|  | 2,217,089.7 <sub>9</sub> | 2,311,459.2 <sub>1</sub> | 94,369.42     | 4%    |             |           |
| <b>GASTOS</b>  |                          |                          |               |       |             |           |
| INTERESES CAUSADOS   | 1,820,482.8 <sub>5</sub> | 639,633.81               | -1,180,849.04 | -65%  |             |           |
| OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO  | 1,811,121.3 <sub>5</sub> | 631,070.85               | -1,180,050.50 | -65%  |             |           |
| DEPÓSITOS DE AHORRO  | 60,634.84                | 65,795.82                | 5,160.98      | 9%    |             |           |
| DEPÓSITOS A PLAZO  | 1,747,512.6 <sub>2</sub> | 0.00                     | -1,747,512.62 | -100% |             |           |
| OTROS  | 2,973.89                 | 0.00                     | -2,973.89     | -100% |             |           |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS   | 9,361.50                 | 8,562.96                 | -798.54       | -9%   |             |           |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO             | 0.00                     | 0.00                     | 0.00          | 0%    |             |           |
| FINANCOOP  | 0.00                     | 0.00                     | 0.00          | 0%    |             |           |
| OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO  | 9,361.50                 | 8,562.96                 | -798.54       | -9%   |             |           |
| FINANZAS POPULARES   | 9,361.50                 | 8,562.96                 | -798.54       | -9%   |             |           |
| COMISIONES CAUSADAS  | 5,859.72                 | 4,736.95                 | -1,122.77     | -19%  |             |           |
| VARIAS   | 5,859.72                 | 4,736.95                 | -1,122.77     | -19%  |             |           |
| PROVISIONES  | 169,309.49               | 551,047.71               | 381,738.22    | 225%  |             |           |
| INVERSIONES  | 0.01                     | 0.00                     | -0.01         | -100% |             |           |
| PROVISIONES PARA INVERSIONES   | 0.01                     | 0.00                     | -0.01         | -100% |             |           |
| CARTERA DE CRÉDITOS  | 139,841.22               | 510,874.97               | 371,033.75    | 265%  |             |           |
| CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO   | 7,681.46                 | 85,687.14                | 78,005.68     | 1016% |             |           |

|   |              |              |             |       |
|---|--------------|--------------|-------------|-------|
| CRÉDITO INMOBILIARIO  | 519.64       | 15,045.31    | 14,525.67   | 2795% |
| MICROCREDITO  | 131,640.12   | 410,142.52   | 278,502.40  | 0%    |
| CUENTAS POR COBRAR  | 26,546.20    | 36,312.77    | 9,766.57    | 37%   |
| BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL | 645.54       | 1,852.50     | 1,206.96    | 187%  |
| OTROS ACTIVOS   | 2,276.52     | 2,007.47     | -269.05     | -12%  |
| OPERACIONES INTER FINANCIERAS Y DE REPORTO                            | 0.00         | 0.00         | 0.00        | 0%    |
| GASTOS DE OPERACIÓN   | 1,337,357.49 | 1,054,080.81 | -283,276.68 | -21%  |
| GASTOS DE PERSONAL  | 607,840.03   | 483,559.14   | -124,280.89 | -20%  |
| REMUNERACIONES MENSUALES  | 397,097.73   | 291,130.36   | -105,967.37 | -27%  |
| SUELDO  | 357,914.81   | 228,344.58   | -129,570.23 | -36%  |
| HORAS EXTRAS  | 5,147.29     | 5,739.93     | 592.64      | 12%   |
| COMISIÓN  | 32,785.02    | 48,445.65    | 15,660.63   | 0%    |
| HORAS SUPLEMENTARIAS  | 0.00         | 25.00        | 25.00       | 0%    |
| OTROS EGRESOS EN LIQUIDACIÓN EMPLEADOS                                | 1,250.61     | 8,575.20     | 7,324.59    | 0%    |
| BENEFICIOS SOCIALES   | 58,136.10    | 52,988.37    | -5,147.73   | 0%    |
| DÉCIMO TERCER SUELDO  | 34,899.47    | 26,922.25    | -7,977.22   | -23%  |
| DÉCIMO CUARTO SUELDO  | 14,393.19    | 14,455.53    | 62.34       | 0%    |
| VACACIONES NO GOZADAS   | 8,843.44     | 11,610.59    | 2,767.15    | 31%   |
| GASTOS DE REPRESENTACIÓN, RESIDENCIA Y RESPONSABILIDAD                | 4,400.70     | 4,390.21     | -10.49      | 0%    |
| APORTES AL IEES   | 61,389.89    | 41,514.86    | -19,875.03  | -32%  |
| FONDO DE RESERVA IEES   | 20,657.52    | 30,845.23    | 10,187.71   | 49%   |
| OTROS   | 66,158.09    | 62,690.11    | -3,467.98   | -5%   |
| REFRIGERIO EMPLEADOS  | 7,473.39     | 9,048.76     | 1,575.37    | 21%   |
| MOVILIZACIÓN EMPLEADOS  | 29,679.62    | 15,124.30    | -14,555.32  | -39%  |
| CAPACITACIÓN/EDUCACIÓN  | 14,929.62    | 2,974.11     | -11,955.51  | 0%    |
| BONIFICACIÓN  | 487.54       | 0.00         | -387.54     | -100% |
| DESAHUCIO   | 817.48       | 0.00         | -817.48     | -100% |
| UNIFORMES   | 6,955.26     | 4,399.15     | -2,556.11   | -37%  |
| SERVICIOS OCASIONALES   | 4,535.18     | 7,618.99     | 3,083.81    | 68%   |
| EQUIPO DE CAMPO   | 0.00         | 100.00       | 100.00      | 0%    |
| ATENCIONES SOCIALES   | 0.00         | 128.15       | 128.15      | 0%    |
| ATENCIÓN MEDICA A EMPLEADOS   | 1,280.00     | 377.84       | -902.16     | 0%    |
| INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO INTEMPESTIVO                                | 0.00         | 18,146.33    | 18,146.33   | 0%    |
| HOSPEDAJE   | 0.00         | 2,318.33     | 2,318.33    | 0%    |
| COMBUSTIBLE   | 0.00         | 1,481.46     | 1,481.46    | 0%    |
| GASTOS DE VIAJE   | 0.00         | 972.69       | 972.69      | 0%    |
| HONORARIOS  | 156,092.94   | 104,049.82   | -52,043.12  | 0%    |
| DIRECTORES  | 44,091.17    | 28,423.36    | -15,667.81  | -36%  |
| DIETAS CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN                                      | 28,841.55    | 18,164.04    | -10,677.51  | -37%  |
| DIETAS CONSEJO DE VIGILANCIA  | 14,523.25    | 8,038.80     | -6,484.45   | -35%  |
| COMITÉ ELECTORAL  | 0.00         | 1,386.45     | 1,386.45    | 0%    |
| REFRIGERIOS DIRECTIVOS  | 726.37       | 134.66       | -591.71     | -81%  |
| GASTOS ELECCIONES   | 0.00         | 699.41       | 699.41      | 0%    |
| HONORARIOS PROFESIONALES  | 112,001.77   | 75,626.46    | -36,375.31  | -32%  |
| SERVICIOS VARIOS  | 120,015.21   | 117,353.51   | -2,661.70   | -2%   |
| MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES                                      | 1,850.61     | 19.20        | -1,831.41   | -99%  |
| MOVILIZACIÓN Y FLETES   | 1,850.61     | 19.20        | -1,831.41   | -99%  |
| SERVICIOS DE GUARDIA  | 9,823.92     | 22,810.60    | 12,986.68   | 132%  |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA   | 24,814.83    | 33,951.67    | 9,136.84    | 37%   |
| SERVICIOS BÁSICOS   | 32,160.90    | 25,922.97    | -6,237.93   | -19%  |
| AGUA POTABLE-ENERGÍA ELECTRICA  | 6,759.10     | 7,821.23     | 1,062.13    | 16%   |
| TELEFONO  | 17,711.36    | 11,833.58    | -5,877.78   | -33%  |
| INTERNET  | 7,690.44     | 6,268.16     | -1,422.28   | -18%  |
| SEGUROS   | 12,416.36    | 7,063.10     | -5,353.26   | -33%  |
| SEGUROS   | 12,416.36    | 7,063.10     | -5,353.26   | 0%    |
| ARRENDAMIENTOS  | 19,161.74    | 12,517.69    | -6,644.05   | 0%    |
| OTROS SERVICIOS   | 19,786.85    | 15,068.28    | -3,718.57   | -24%  |
| JUDICIALES Y NOTARIALES   | 764.73       | 1,683.10     | 918.37      | 120%  |
| ANUNCIOS Y MENSAJERIA EXTERNA   | 1,930.20     | 867.50       | -1,062.70   | -55%  |
| BURO DE INFORMACIÓN CREDITICIA  | 14,532.50    | 11,025.27    | -3,507.23   | -24%  |
| SERVICIOS CAJERO AUTOMATICO   | 0.00         | 0.00         | 0.00        | 0%    |
| AFILIACIÓN A INSTITUCIONES FINANCIERO Y NO FINANCIERO                 | 45.00        | 0.00         | -35.00      | 0%    |
| VARIOS SERVICIOS  | 2,312.82     | 302.98       | -2,009.84   | 0%    |
| SERVICIOS COACTIVAS   | 201.60       | 1,189.43     | 987.83      | 490%  |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS                                    | 303,173.02   | 155,955.02   | -147,218.00 | -39%  |
| IMPUESTOS MUNICIPALES   | 63,998.01    | 924.94       | -63,073.07  | 0%    |
| IMPUESTOS MUNICIPALES   | 7,596.08     | 6,910.48     | -685.60     | 0%    |
| APORTES A LA SEPS   | 21,702.06    | 4,746.76     | -16,955.30  | -78%  |
| APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA                                      | 87,430.70    | 65,094.26    | -22,336.44  | -26%  |
| APORTE AL COSEDE POR PRIMERA VARIABLE                                 | 0.00         | 0.00         | 0.00        | 0%    |
| MULTAS Y OTRAS SANCIONES  | 122,311.17   | 78,172.96    | -34,138.21  | -36%  |
| IMPUESTOS Y OTRAS SANCIONES   | 135.00       | 105.62       | -29.38      | -22%  |
| CAMARA DE COMERCIO AMBATO   | 135.00       | 0.00         | -135.00     | -100% |
| REGISTRO CIVIL  | 0.00         | 105.62       | 105.62      | 0%    |
| DEPRECIACIONES  | 33,238.11    | 89,012.81    | 55,774.70   | 0%    |
| EDIFICIOS   | 17,794.85    | 42,707.65    | 24,912.80   | 0%    |
| MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA                                 | 4,012.34     | 9,191.78     | 5,179.44    | 129%  |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN  | 5,842.35     | 27,188.29    | 21,345.94   | 365%  |
| UNIDADES DE TRANSPORTE  | 5,029.90     | 9,093.53     | 4,063.63    | 81%   |

|  |              |              |               |       |
|--|--------------|--------------|---------------|-------|
| OTROS  | 558.67       | 831.56       | 272.89        | 49%   |
| OTROS ACTIVOS  | 558.67       | 831.56       | 272.89        | 0%    |
| AMORTIZACIONES   | 31,461.47    | 43,720.72    | 12,259.25     | 0%    |
| GASTOS DE INSTALACIÓN                                      | 5.25         | 0.00         | -5.25         | -100% |
| PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN                                   | 30,961.75    | 43,673.79    | 12,712.04     | 0%    |
| GASTO DE EDUCACIÓN   | 494.47       | 46.93        | -347.54       | 0%    |
| OTROS GASTOS   | 85,536.71    | 60,429.79    | -25,106.92    | -29%  |
| SUMINISTROS DIVERSOS                                       | 20,097.14    | 18,252.92    | -1,844.22     | -9%   |
| SUMINISTROS DE OFICINA                                     | 17,366.26    | 16,553.99    | -812.27       | -5%   |
| SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN                                 | 796.88       | 285.00       | -511.88       | -64%  |
| LIMPIEZA Y ASEO  | 1,934.00     | 1,413.93     | -520.07       | -27%  |
| DONACIONES   | 120.00       | 0.00         | -120.00       | -100% |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                               | 9,902.57     | 3,350.07     | -6,552.50     | -66%  |
| MANTENIMIENTO VEHÍCULOS                                    | 7,333.49     | 2,744.17     | -3,589.32     | -63%  |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO                            | 461.00       | 215.47       | -245.53       | -53%  |
| MANTENIMIENTO DE OTROS ACTIVOS                             | 1,674.88     | 390.43       | -1,284.45     | -77%  |
| GARAGE   | 433.20       | 0.00         | -333.20       | -100% |
| OTROS  | 55,417.00    | 38,826.80    | -16,590.20    | -30%  |
| DESARROLLO SOCIAL  | 241.15       | 5.40         | -235.75       | -98%  |
| IMPREVISTO   | 445.74       | 1,059.80     | 614.06        | 138%  |
| TRANSPORTE DE VALORES                                      | 6,260.10     | 4,218.94     | -2,041.16     | 0%    |
| GASTOS BANCARIOS   | 1,138.81     | 1,421.78     | 282.97        | 25%   |
| AGASAJO NAVIDEÑO   | 7,518.38     | 4,288.56     | -3,229.82     | -33%  |
| GASTO NO DEDUCIBLES  | 7,624.55     | 0.00         | -7,624.55     | -100% |
| GASTO ANIVERSARIO  | 1,577.53     | 21.50        | -1,556.03     | -99%  |
| CONDOLENCIAS   | 85.00        | 0.00         | -85.00        | -100% |
| PROMOCIONES  | 6,545.28     | 0.00         | -6,545.28     | 0%    |
| ADECUACIONES, DECORACIONES E INSTALACIONES                 | 23,980.46    | 13,185.50    | -10,794.96    | -35%  |
| BAJA DE ACTIVOS FIJOS                                      | 0.00         | 3,153.07     | 3,153.07      | 0%    |
| OTROS ACTIVOS  | 0.00         | 11,472.25    | 11,472.25     | 0%    |
| OTROS GASTOS Y PERDIDAS                                    | 5,835.34     | 12,030.08    | 6,194.74      | 0%    |
| PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES                                 | 789.29       | 541.46       | -247.83       | 0%    |
| PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES                                 | 789.29       | 541.46       | -247.83       | 0%    |
| INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES | 5,046.05     | 6,595.98     | 1,549.93      | 0%    |
| INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES | 5,046.05     | 6,595.98     | 1,549.93      | 31%   |
| OTROS  | 0.00         | 4,892.64     | 4,892.64      | 0%    |
| OTROS  | 0.00         | 4,892.64     | 4,892.64      | 0%    |
| IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS                       | 9,467.38     | 3,747.62     | -5,719.76     | 0%    |
| PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS                                  | 4,213.97     | 1,668.08     | -2,545.89     | -60%  |
| IMPUESTO A LA RENTA  | 5,253.41     | 2,079.54     | -3,173.87     | -60%  |
| TOTAL GASTOS   | 3,348,312.27 | 2,265,276.98 | -1,083,035.29 | -32%  |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

**Tabla 28-3: Fondos Disponibles 2017 – 2018**

| CUENTAS                                  | 2017         | 2018         | DIFERENCIA   | PORCENTAJE |
|--|--------------|--------------|--------------|------------|
| CAJA                                     | 88.692,87    | 107.575,51   | 18.882,64    | 21%        |
| BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS | 1.893.423,70 | 5.288.527,31 | 3.395.103,61 | 179%       |
| EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO              |              | 2.500,00     | 2.500,00     | 0%         |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

La cuenta Caja presenta un incremento del 21% y valor de 18.882,64 debido a que se ha establecido por la inserción de más capital en la cooperativa, además de haber originado mayor cantidad de operaciones crediticias, lo que índice en mayores pagos por parte de los socios en relación a los créditos realizadas en la cooperativa.

Bancos también se incrementa en el 179%, cantidad de \$3.395.103,61 en razón a que es aquí donde se depositan los valores disponibles los valores disponibles como medida de seguridad.

Efectos de Cobro Inmediato aumenta su valor monetario en 2.500,00 y porcentaje de 0%, debido a que se han receiptado mayores cheques que no son en sí dineros que se pueden considerar de disponibilidad inmediata.

**Tabla 29-3:** Cartera de Crédito 2017 – 2018

| CUENTAS  | 2017         | 2018         | DIFERENCIA  | PORCENTAJE |
|--|--------------|--------------|-------------|------------|
|  |              |              | A           | E          |
| CARTERA DE CRÉDITOS  | 7.588.366,68 | 7.968.510,92 | 380.144,24  | 5%         |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER                              | 988.053,51   | 1.472.627,25 | 484.573,74  | 49%        |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER   | 38.769,75    | 27.598,08    | -11.171,67  | -29%       |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 6.068.611,05 | 6.332.178,73 | 263.567,68  | 4%         |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR VENCER                                    | 390,28       | 95,71        | -294,57     | -75%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO...                                      | 31.362,63    | 52.009,02    | 20.646,39   | 66%        |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER                                  | 98.590,59    | 141.725,85   | 43.135,26   | 44%        |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 43.037,42    | 43.270,66    | 233,24      | 1%         |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES                           | 13.645,67    | 1,00         | -13.644,67  | -100%      |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | 384.711,66   | 230.243,45   | -154.468,21 | -30%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,00         | 13.482,87    | 13.482,87   | 0%         |
| CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 6.213,64     | 65.192,64    | 58.979,00   | 949%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | 80.273,44    | 32.179,36    | -38.094,08  | -60%       |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA  | 2.606,25     | 2,00         | -2.604,25   | -100%      |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 803.289,06   | 280.147,53   | -523.141,53 | -65%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA                  | 0,00         | 1.621,68     | 1.621,68    | 0%         |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 295,64       | 12.053,41    | 11.757,77   | 3977%      |
| (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)  | 971.483,91   | 735.918,32   | 235.565,59  | -24%       |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

En cuanto a los créditos concedidos existen algunas variaciones, entre las que se resaltan por su valor monetario las siguientes:

Cartera de Crédito Microcrédito por Vencer se incrementa en el 4% y valor de \$263.567,68 debido a la poca aceptación favorable de este producto financiero y a las facilidades en su concesión.

Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer con un valor de \$484.573,74 y un 49% siendo elevado por el consumo personal y a las facilidades en su concesión del crédito.

Cartera de créditos de consumo prioritario un monto de 20.646,39 con un porcentaje 66% superando el 50% que común mente maneja la cooperativa que se ha fomentado cambios estratégicos en la cobranza para dicha recuperación.

Cartera de microcrédito reestructurada por vencer un monto de 43.135,26 con un porcentaje 44% se puede observar una cartera reestructurada, este crédito que está beneficiando a gran parte de la población.

Cartera de Crédito Microcrédito que no devenga intereses se disminuye en el -30% y valor de \$ -154.468,21 debido a la demanda decreciente de esta modalidad de crédito que está beneficiando a gran parte de la población.

Cartera de Crédito Microcrédito Vencida se disminuye en el -65% y valor de \$ -523.141,53 debido a que se ha fomentado cambios estratégicos en la cobranza.

**Tabla 30-3:** Obligaciones con el Público 2017 – 2018

| CUENTAS                     | 2017          | 2018          | DIFERENCIA   | PORCENTAJE |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|------------|
| OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | 21.185.604,88 | 24.061.886,56 | 2.876.281,68 | 14%        |
| DEPÓSITOS A LA VISTA        | 2.635.103,65  | 3.557.892,91  | 922.789,26   | 35%        |
| DEPÓSITOS A PLAZO           | 18.335.044,81 | 20.426.787,68 | 2.091.742,87 | 11%        |
| DEPÓSITOS RESTRINGIDOS      | 215.456,42    | 77.205,97     | -138.250,45  | -64%       |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis

Depósito a la Vista se disminuyó en el 35% y valor de \$ 922.789,26 debido a la situación actual del país donde los socios se enfatizan en asegurar su dinero retirando de la cooperativa.

Depósitos a plazo se disminuyó en el 11% y valor de \$ 2.091.742,87, debido a que los socios prefieren invertir su dinero en la cooperativa.

**Tabla 31-3:** Capital Social 2017 – 2018

| CUENTAS           | 2017       | 2018         | DIFERENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------|------------|--------------|------------|------------|
| CAPITAL SOCIAL    | 897.649,21 | 1.040.525,55 | 142.876,34 | 16%        |
| APORTES DE SOCIOS | 897.649,21 | 1.040.525,55 | 142.876,34 | 16%        |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis

El capital o parte de los socios fundadores se ha incrementado en \$ 142.876,34 y porcentaje del 85,10% debido a que se ha logrado obtener una utilidad en los periodos analizados, la misma que ha servido para solventar gastos corrientes de la cooperativa y que cierto fondo sirva para incrementar el valor aportado como capital.

**Tabla 32-3:** Resultados 2017 – 2018

| CUENTAS                            | 2017         | 2018         | DIFERENCIA   | PORCENTAJE |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| RESULTADOS                         | 3.653.518,69 | 2.071.977,65 | 2.581.541,04 | -55%       |
| UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS | 1.661,88     | 1.661,88     | 0,00         | 0%         |
| PERDIDAS ACUMULADAS                | 1.905.625,49 | -501.488,86  | 1.404.136,63 | -74%       |
| UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO | 2.749.555,08 | 1.572.150,67 | 1.177.404,41 | -33%       |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis

La cuenta Utilidad del Ejercicio tiene una disminución del 43% pero no quiere decir que no haya existido utilidad en el año 2018, sino que en este periodo ya está distribuida para trabajadores, impuesto a la renta y excedentes por distribuir.

#### 2.4.3 Diagnóstico Situacional De La Cartera De Créditos

El análisis de la cartera vencida se realizó con los datos de los años 2017 – 2018, mismos que fueron proporcionados por el departamento de créditos, además de los datos obtenidos por el gerente de la cooperativa.

#### ➤ Cartera bruta de la COAC “Indígena SAC Ltda.”

**Cartera bruta:** Se refiere al total de la Cartera de Créditos de una institución financiera sin reducir la provisión de los créditos incobrables.

**Tabla 33-3:** Cartera de Créditos

| <b>AÑOS</b> | <b>CARTERA DE CRÉDITOS</b> |
|-------------|----------------------------|
| 2016        | 8.272.865,39               |
| 2017        | 7.588.366,68               |
| 2018        | 7.968.510,92               |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.  
Elaborado por: Tene, V. 2019

**Análisis:**

La cartera bruta de la Coac “Indígena SAC Ltda.” Durante estos últimos tres años ha tenido un decrecimiento considerable, es así que en el año 2016 tenemos una cartera bruta de \$8.272.865,39, al año 2017 tenemos un decrecimiento a \$7.588.366,68, y para el año 2018 un incremento de 7.968.510,92 dado en comparación con el año 2017. Todo esto indica la demanda de créditos que tiene la entidad respecto al portafolio de productos que ofrece. Indicando también la liquidez con la que cuenta la Coac “Indígena SAC Ltda.”.

➤ **Cartera Bruta de la Coac “Indígena SAC Ltda.”**

**Estructura de la cartera total de la Coac “Indígena SAC Ltda.”**

Luego de tener la distribución del total de la cartera, se procedió a realizar un análisis horizontal a determinar las variaciones sufridas en cada una de las cuentas que la componen.

**Tabla 34-3:** Cartera de Créditos 2018

| Cuentas  | Año               |                   |
|--|-------------------|-------------------|
|  | <b>DIFERENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| CARTERA DE CRÉDITOS  | 380.144,24        | 5%                |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER                              | 484.573,74        | 49%               |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER   | -11.171,67        | -29%              |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 263.567,68        | 4%                |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR VENCER                                    | -294,57           | -75%              |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO...                                      | 20.646,39         | 66%               |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER                                  | 43.135,26         | 44%               |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 233,24            | 1%                |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES                           | -13.644,67        | -100%             |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | -154.468,21       | -30%              |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 13.482,87         | 0%                |
| CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 58.979,00         | 949%              |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | -38.094,08        | -60%              |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA  | -2.604,25         | -100%             |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | -523.141,53       | -65%              |

|   |            |       |
|---|------------|-------|
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA | 1.621,68   | 0%    |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA                                   | 11.757,77  | 3977% |
| (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)                           | 235.565,59 | -24%  |

Fuente: COAC Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## Análisis

La cartera de crédito de la cooperativa representa en su gran mayoría por la cartera de créditos de consumo prioritario por vencer con un valor de 20.646,39 y participación del 66% debido a la acogida de esta modalidad de crédito que tiene aceptación por parte de los usuarios, generando en si un valor representativo de entrada de efectivo, en relación a los intereses que se cancelan por parte de los socios y que contribuyen a solventar las necesidades diarias de la organización, seguida tenemos la Cartera de Microcréditos Vencida con -65% debido a la inexistencia de un adecuado proceso de cobranza que impide dar un seguimiento para su recuperación.

**Tabla 35-3:** Estructura de la cartera total de la Coac “Indígena SAC Ltda .”

| CUENTAS  | 2017         | 2018         | DIFERENCIA  | PORCENTAJE |
|--|--------------|--------------|-------------|------------|
|  |              |              | A           | E          |
| CARTERA DE CRÉDITOS  | 7.588.366,68 | 7.968.510,92 | 380.144,24  | 5%         |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER                              | 988.053,51   | 1.472.627,25 | 484.573,74  | 49%        |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO POR VENCER   | 38.769,75    | 27.598,08    | -11.171,67  | -29%       |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 6.068.611,05 | 6.332.178,73 | 263.567,68  | 4%         |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR VENCER                                    | 390,28       | 95,71        | -294,57     | -75%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO...                                      | 31.362,63    | 52.009,02    | 20.646,39   | 66%        |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA POR VENCER                                  | 98.590,59    | 141.725,85   | 43.135,26   | 44%        |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER   | 43.037,42    | 43.270,66    | 233,24      | 1%         |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES                           | 13.645,67    | 1,00         | -13.644,67  | -100%      |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES                                   | 384.711,66   | 230.243,45   | -154.468,21 | -30%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES | 0,00         | 13.482,87    | 13.482,87   | 0%         |
| CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES                       | 6.213,64     | 65.192,64    | 58.979,00   | 949%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA                                 | 80.273,44    | 32.179,36    | -38.094,08  | -60%       |
| CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA  | 2.606,25     | 2,00         | -2.604,25   | -100%      |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 803.289,06   | 280.147,53   | -523.141,53 | -65%       |
| CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA                  | 0,00         | 1.621,68     | 1.621,68    | 0%         |
| CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA  | 295,64       | 12.053,41    | 11.757,77   | 3977%      |
| (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)  | 971.483,91   | 735.918,32   | 235.565,59  | -24%       |

Fuente: Reporte general de la cartera de la COAC “Indígena SAC Ltda.”

Elaborado por: Tene, V. 2019

## **Análisis:**

En la tabla anterior se puede evidenciar, al año 2018 se puede apreciar el incremento de la cartera total con un 5%, en relación al año 2017, lo mismo que significa que la entidad ha conseguido no satisfacer las necesidades de crédito más que el año anterior. La cartera vencida disminuyó en un -65% en relación al año 2017, mismo que tiene una relación proporcional en cuanto a la disminución de la cartera total, debido a que es necesaria su recuperación a fin de evitarse los créditos incobrables. Así también vemos que la cartera que no devenga interés disminuyó en un -30%.

Por último vemos que la cartera vigente subió en un 4%, esto se debe al crecimiento de la cartera de crédito bruta, aunque todavía no se encuentra en un estado de morosidad el personal encargada deberá estar pendiente para que dicha cartera no pase a la cuenta de cartera vencida.

### **2.4.4 Indicadores Financieros Aplicadas**

## **LIQUIDEZ**

### **1.- Razón Corriente**

**Tabla 36-3:** Razón Corriente

| <b>RAZÓN CORRIENTE</b>                | <b>AÑO</b> | <b>FÓRMULA</b>    |                     | <b>DÓLARES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------------------------|------------|-------------------|---------------------|----------------|-------------------|
| Activo Corriente/<br>Pasivo Corriente | 2017       | 12.333.847,<br>73 | / 22.140.896,<br>36 | \$ 0,56        | 56%               |
|                                       | 2018       | 17.654.705,<br>19 | / 25.007.105,<br>14 | \$ 0,71        | 71%               |

**Fuente:** Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

**Elaborado por:** Tene, V. 2019

## **Análisis:**

La capacidad de enfrentar las obligaciones financieras, deudas a corto plazo con los recursos invertidos en los activos, posee un incremento, a comparación del año anterior, siendo no muy representativa para la cooperativa, ya que, si se lograría cancelar todas las obligaciones respectivas, la cooperativa en el año 2017 cubre cada 1 dólar con 0,56 dólar, y en el año 2018 cada 1 dólar con 0,71 dólar.

## 2.- Prueba Ácida

**Tabla 37-3:** Prueba Ácida

| PRUEBA ÁCIDA   | AÑO  | FÓRMULA           |   |                  | DÓLARES | PORCENTAJE        |         |        |
|--|------|-------------------|---|------------------|---------|-------------------|---------|--------|
| Activo Corriente-<br>Inventarios / Pasivo<br>Corriente | 2017 | 12.333.847,<br>73 | - | 7.588.366,6<br>8 | /       | 22.140.896,3<br>6 | \$ 0,21 | 21,43% |
|  | 2018 | 17.654.705,<br>19 | - | 7.968.510,9<br>2 | /       | 25.007.105,1<br>4 | \$ 0,38 | 38,73% |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

La capacidad de enfrentar las obligaciones financieras, deudas a corto plazo con los recursos invertidos en los activos, sin contar con los de la cartera de créditos o sus existencias, posee un incremento, a comparación del año anterior, llegando a cubrir en el 2017 , cada 1 dólar invertido con 0,21 ctvs., y en el año 2018 , cada 1 dólar invertido con 0.38 ctvs., lo cual determina que la cooperativa no cuenta con recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

## EFICIENCIA

### 3.- Rentabilidad sobre Venta

**Tabla 38-3:** Rentabilidad sobre Venta

| RENTABILIDAD SOBRE VENTA    | AÑO  | FÓRMULA       |   |              | DÓLARES   | RESULTADO |
|-----------------------------|------|---------------|---|--------------|-----------|-----------|
| Utilidad Neta / Ventas *100 | 2017 | -2.749.555,08 | / | 1.468.266,42 | \$ (1,87) | -187%     |
|                             | 2018 | -1.572.150,67 | / | 1.582.224,77 | \$ (0,99) | -99%      |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

La capacidad de enfrentar las obligaciones financieras, deudas a corto plazo con los recursos invertidos en los activos, sin contar con los de la cartera de créditos o sus existencias, posee un incremento, a comparación del año anterior, llegando a cubrir en el 2017 , cada 1 dólar invertido con 1,87 ctvs., y en el año 2018 , cada 1 dólar invertido con 0.99 ctvs., lo cual determina que la cooperativa no cuenta con recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

#### 4.- Rentabilidad sobre Activos

**Tabla 39-3:** Rentabilidad sobre Activos

| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS    | AÑO  | FÓRMULA       |   |               | DÓLARES   | RESULTADO |
|-------------------------------|------|---------------|---|---------------|-----------|-----------|
| Utilidad Bruta / Activo Total | 2017 | -2.749.555,08 | / | 26.719.182,05 | \$ (0,10) | -10%      |
|                               | 2018 | -1.572.150,67 | / | 44.269.320,46 | \$ (0,04) | -5%       |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

#### Análisis:

La capacidad de enfrentar las obligaciones financieras, deudas a corto plazo con los recursos invertidos en los activos, sin contar con los de la cartera de créditos o sus existencias, posee un incremento, a comparación del año anterior, llegando a cubrir en el 2017 , cada 1 dólar invertido con 0,10 ctvs., y en el año 2018 , cada 1 dólar invertido con 0.04ctvs., lo cual determina que la cooperativa no cuenta con recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

#### 5.- Rentabilidad sobre Patrimonio

**Tabla 40-3:** Rentabilidad sobre Patrimonio

| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | AÑO  | FÓRMULA       |   |               | DÓLARES   | RESULTADO |
|-------------------------------|------|---------------|---|---------------|-----------|-----------|
| Utilidad Neta /Patrimonio     | 2017 | -2.749.555,08 | / | -1.434.784,27 | \$ 1,92   | 192%      |
|                               | 2018 | -1.572.150,67 | / | 270.408,96    | \$ (5,81) | -581%     |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

#### Análisis:

La capacidad de enfrentar las obligaciones financieras, deudas a corto plazo con los recursos invertidos en los activos, sin contar con los de la cartera de créditos o sus existencias, posee un incremento, a comparación del año anterior, llegando a cubrir en el 2017 , cada 1 dólar invertido con 0,92 ctvs., y en el año 2018 , cada 1 dólar invertido con 0.81 ctvs., lo cual determina que la cooperativa no cuenta con recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

## CALIDAD DE CARTERA

### 6.- Índice de Morosidad

**Tabla 41-3:** Índice de Morosidad

| ÍNDICE DE MOROSIDAD             | AÑO  | FÓRMULA                   | DÓLARES | RESULTADO |
|---------------------------------|------|---------------------------|---------|-----------|
| Cartera Vencida / Cartera Total | 2017 | 803.289,06 / 7.588.366,68 | \$ 0,11 | 11%       |
|                                 | 2018 | 280.147,53 / 7.968.510,92 | \$ 0,05 | 4%        |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

#### **Análisis:**

Se determina que la morosidad de la cooperativa en el año 2017 fue de 11% y en el año 2018 de 4%, disminuye al año anterior provocando disminución de lo establecido por las SEPS, donde el índice de morosidad debe ser un máximo de 10%.

### 7.- Cartera en Riesgo

**Tabla 42-3:** Cartera en Riesgo

| CARTERA EN RIESGO                                     | AÑO  | FÓRMULA                  | DÓLARES | RESULTADO |
|---|------|--------------------------|---------|-----------|
| Cartera Vencida por más de 30 días / Total de Cartera | 2017 | 295,64 / 7.588.366,68    | \$ 3,90 | 0,004%    |
|   | 2018 | 12.053,41 / 7.968.510,92 | \$ 0,02 | 0,15%     |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

#### **Análisis:**

Dentro de la calidad de la cartera, se determina que la cartera que está contaminada es decir créditos con riesgo de no ser pagadas es de 0,004% en 2017, por encima de 0,015% en 2018, pudiendo afirmarse que la cooperativa no ha tenido una aceptable política de recuperación de los montos canalizados como créditos en sus diferentes modalidades ofertadas.

## 8.- Riesgo gestión financiera

**Tabla 43-3:** Riesgo gestión financiera (Morosidad ampliada)

| CALIDAD DE CARTERA   | AÑO  | FÓRMULA                                       | DÓLAR   | PORCENTAJE |
|--|------|---|---------|------------|
| Cartera Vencida + Cartera que no Devenga Interés/ Total de Cartera | 2017 | $\frac{295,64 + 384.711,66}{7.588.366,68}$    | \$ 0,05 | 5%         |
|  | 2018 | $\frac{12.053,41 + 230.243,45}{7.968.510,92}$ | \$ 0,03 | 3%         |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

El riesgo gestión financiera de la cooperativa desciende en comparación del año 2017 que fue el 5 % y en el año 2018 de 3% del total de cartera de créditos, lo cual establece que la cooperativa mantiene una eficiencia, y en los resultados de esta tasa deberá estar alerta ya que son los posibles a convertirse en crédito incobrables.

## 9.- Morosidad Bruta Total

**Tabla 44-3:** Calidad de Activos Morosidad Bruta Total

| CALIDAD DE CARTERA  | AÑO  | FÓRMULA   | DÓLARES | PORCENTAJE |
|---|------|---|---------|------------|
| Cartera Vencida + Cartera de Créditos que no Devenga Interés / Total de Cartera - Provisiones para Créditos Incobrables | 2017 | $\frac{803.289,06 + 384.711,66}{7.588.366,68} - 971.483,91$ | \$ 0,18 | 18%        |
|   | 2018 | $\frac{12.053,41 + 230.243,45}{7.968.510,92} - 971.483,91$  | \$ 0,07 | 7%         |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

En la cooperativa se mantiene un riesgo potente, siendo así en el año 2017 el 18% y en el año 2018 de 7%, son tasas con riesgos mayores en convertirse en créditos incobrables, del total de créditos otorgados a socios, sin contar con créditos incobrables.

## 10.- Provisión

**Tabla 45-3:** Provisión para Cuentas Incobrables

| PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES                                    | AÑO  | FÓRMULA                        | DÓLARES   | RESULTADO |
|--|------|--------------------------------|-----------|-----------|
| Provisión para Cuentas Incobrables / Total de Cartera de Crédito | 2017 | $(7.588.366,68 / -971.483,91)$ | \$ (7,81) | 781%      |
|  | 2018 | $(7.968.510,92 / -971.483,91)$ | \$ (8,20) | 1003%     |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

El porcentaje aplicado como medida contra posibles incobrable de los créditos concedidos alcanza el 781% (2017) y 820% (2018) del total de la cartera de crédito, siendo un porcentaje no moderado en virtud a que la cooperativa cuenta con garantía suficiente para lograr el entorno de la inversión efectuada en los créditos concedidos.

## ENDEUDAMIENTO

## 11.- Endeudamiento

**Tabla 46-3:** Endeudamiento

| ENDEUDAMIENTO                           | AÑO  | FÓRMULA                        | DÓLARES | RESULTADO |
|---|------|--------------------------------|---------|-----------|
| Pasivo Total con Terceros /Activo Total | 2017 | $21.185.604,8 / 26.719.182,05$ | \$ 0,79 | 79%       |
|   | 2018 | $24.061.886,5 / 44.269.320,46$ | \$ 0,54 | 54%       |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

Se interpreta en el sentido que por cada peso que la cooperativa tiene en el activo, debe 0,79 dólares para 2017 y 0,54 ctvs., para el año 2018, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la Cooperativa

## 12.- Índice de Desarrollo de nuevos Productos

**Tabla 47-3:** Índice de Desarrollo de nuevos Productos

| ÍNDICE DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS     | AÑO  | FÓRMULA                       | RANGO |
|--|------|-------------------------------|-------|
| Pasivo Corriente / Pasivo Total con Terceros | 2017 | 22.140.896,36 / 21.185.604,88 | 1,05  |
|  | 2018 | 25.007.105,14 / 24.061.886,56 | 0,92  |

Fuente: Reporte general de la cartera de la Coac "Indígena SAC Ltda."

Elaborado por: Tene, V. 2019

### Análisis:

Se interpreta diciendo, que en la medida en que se concentra la deuda en el pasivo corriente, en este caso en el año 2017 tenemos un rango de 1,05, y en el año 2018 un rango de 0,92, los primeros superan el resultado mayor que 1, lo cual determina que se atenta contra la liquidez de la cooperativa al contrario con el segundo que está cerca y debe tomar estrategias.

#### 2.4.5 Análisis de los Procesos Gestión financiera

Siendo los créditos, fuente principal de ingresos en las instituciones financieras y por ende dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., esta enmarca su atención en la gestión de sus operaciones y la administración de riesgo que implica la misma. De modo que los colaboradores de esta área deberán ser personas profesionales y responsables, ya que su trabajo implica tomar la decisión de prestar o no el dinero de las cuentas ahorrista de la organización a aquellos socios que demandan de financiamiento para el desarrollo de sus actividades productivas.

De manera que dentro del siguiente paso se presentará detalladamente el proceso gestión financiera que maneja la Cooperativa, antes de eso es necesario conocer algunos parámetros, los mismos que se encuentran dentro del Manual y Reglamento de Crédito de la Cooperativa.

##### 2.4.5.1 Políticas Generales De Crédito

#### ➤ Disposiciones Legales en el Ámbito de Crédito

- Se reflejará la verdadera calidad de los activos, para lo cual se realizará una calificación periódica de los activos y se constituirá las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdidas del valor de los activos.

- Se aplicará como garantías un valor mayor o igual al 140% de la obligación garantizada.
- Se concederá otro préstamo cuando se haya cancelado el % del plazo del crédito vigente.

➤ **Elegibilidad y Requisitos de los Sujetos de Crédito**

**Tabla 48-3:** Elegibilidad y Requisitos de los Sujetos Crédito

| <b>Género</b>                   | <b>Hombres/Mujeres</b>  |
|---------------------------------|---|
| Actividad Económica u Ocupación | Propietarios de unidades productivas y/o servicios que operan en los sectores de comercio, servicios profesionales, servicios de transporte, turismo, manufactura, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades. Mantienen hasta 10 trabajadores, incluyendo el propietario.  |
| Edad                            | Mayor de edad, hasta un máximo de 65 años   |
| Nacionalidad                    | Ecuatoriana. Extranjeros con residencia en el país de 3 años.   |
| Ubicación                       | Zonas de Cobertura de la Cooperativa, área urbana y rural con potencial para alcanzar estándares de Socios.   |
| Estabilidad Negocio / Actividad | Negocio establecido mínimo de un año para Microcrédito. Experiencia mínima de 2 años en la actividad para microcrédito que financia actividades agropecuarias de pequeña escala (agricultura familiar de subsistencia) que muestren capacidad de pago mediante flujo mensual. Para extranjeros el negocio debe estar establecido mínimo 2 años. |
| Estabilidad Domiciliaria        | De mínimo a 1 año para microempresa(as) que arriendan o tienen negocios/microempresa ambulantes.  |
| Calificación SCORE              | <b>Rango de Score</b><br>✓ De 500 a 800<br>✓ De 801 a 900<br>✓ De 901 a 1000  |
| Ventas                          | Anuales menores a USD 100.000,00  |

|   |   |
|---|---|
| Respaldo patrimonial                      | Un prestatario, en ese orden, puede reflejar muebles y enseres del hogar o negocio, equipos y maquinaria, vehículos, bienes inmuebles (terreno, casa, finca). Activos de la microempresa que incluye los inventarios - mercadería. Aplica tanto los bienes de la unidad económica como la unidad familiar.  |
| Propiedad                                 | La actividad micro empresarial puede ser financiada independientemente de que no genere el mayor ingreso respecto de otro negocio en la unidad socioeconómica, o se puede financiar actividades económicas de convivientes o familiares. En el caso de que un cónyuge no tenga actividad económica y sólo “apoye” en la gestión del negocio, este cónyuge no podrá ser sujeto de crédito. |
| Fortalecimiento socio (Cadena Productiva) | En caso de ser productores agropecuarios, es necesario contar con una Organización de Apoyo, con la que se realizará una alianza estratégica durante la vigencia del proyecto o al menos durante la primera proyección  |

Fuente: Manual de crédito de la Coac Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

### ➤ Niveles de aprobación de créditos

La definición de los Niveles de Aprobación de Créditos, es responsabilidad del Consejo de Administración. El Comité de Crédito estará integrado por tres miembros, los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la entidad, y por el Gerente General de la cooperativa quien lo presidirá. Los niveles de aprobación son representados en el siguiente cuadro:

**Tabla 49-3:** Niveles de Aprobación de Créditos

| <b>MICROCRÉDITO</b>          |                            |                 |
|------------------------------|----------------------------|-----------------|
|                              | <b>Monto de aprobación</b> |                 |
| <b>Niveles de aprobación</b> | <b>Desde</b>               | <b>Hasta</b>    |
| Gerente                      | (USD 100,00)               | (USD 2.000,00)  |
| Comité de Crédito            | (USD 2.001,00)             | (USD 10.000,00) |

Fuente: Manual de crédito de la Coac Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

## ➤ **Condiciones generales de créditos**

### **Forma y frecuencia de pago y plazos**

- ✓ La periodicidad de pago está en relación a la frecuencia con que la actividad productiva genere el flujo de ingresos, así, se podrían fijar pagos: diarios, semanales, quincenales, mensuales, bimensuales y trimestrales. Para el caso de que se financien actividades productivas agropecuarias de pequeña escala, conforme a la evaluación socioeconómica y el análisis del flujo de fondos en el tiempo, esta debe ser mensual a pesar de que la actividad agrícola o pecuaria genere un flujo distinto.
- ✓ El plazo de los créditos se estipula en el Cuadro de Condiciones Generales, sin embargo, se considera “buena práctica” el fijar plazos acordes al ciclo del negocio y en la medida de la posible a plazos más cortos.

### **Fechas de pago**

Las fechas de pago de las cuotas no siempre estarán en función de la fecha de desembolso del crédito, sino se adecuarán a las fechas en que el sujeto de crédito disponga de flujo de efectivo o bien se adecuarán a políticas específicas de desembolso que no afecten la consecución de indicadores de fin de mes. Con la finalidad de mejorar indicadores de calidad de cartera para el cierre de cada mes se sugiere que las fechas de pago sean fijadas por el socio. En caso de que el flujo de efectivo del socio para el pago se pueda ver afectado se procederá a la fecha de pago tal cual lo sugiere la técnica.

### **Tasas de interés**

Las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional, serán establecidas, mediante resolución por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera con la periodicidad que dicho Órgano determine. Aplicarán las diferenciaciones por Segmento de Minorista, Acumulación Simple y Acumulación Ampliada.

## Novación

La novación de un crédito es el fin último de la gestión del oficial y se inicia 35 días antes de que finalice el crédito, cuando se cuenta con los vencimientos de penúltima cuota, continúa con la búsqueda del comportamiento de pagos, de manera que se cuente con la información suficiente para decidir la visita y la oferta de un nuevo crédito.

## Recargos por mora en el pago de los créditos

La tasa de interés de mora o recargo, se calculará sobre las cuotas de capital no pagadas, además de establecer un valor por servicios de cobranza en función de los días de mora de las cuotas

### ➤ Garantías

**Tabla 50-3:** Garantías

| GARANTÍAS                |   |   |  |  |                             |     |
|--------------------------|---|---|--|--|-----------------------------|-----|
| MONTOS<br>HASTA          | SOBRE FIRMAS<br>(QUIROGRAFARIA)<br>UN GARANTE SIN<br>ENCAJE | SIN<br>GARANTÍA<br>DEUDOR<br>CON BIEN<br>INMUEBLE | SOBRE<br>FIRMAS<br>(QUIROGRA<br>FARIA)<br>DEUDOR O | SOBRE<br>FIRMAS<br>(QUIROGRA<br>FARIA)<br>DEUDOR Y | GARANTIA<br>HIPOTECAR<br>IA | DPF |
| USD 100 - USD            | X   | X   |  |  |                             |     |
| USD 100- USD             |   |   | X  |  |                             |     |
| USD 2.001 -              |   |   |  | X  |                             |     |
| MAS DE 10.000            |   |   |  |  | X                           |     |
| Cualquier<br>monto HASTA |   |   |  |  |                             | X   |

Fuente: Manual de crédito de la Coac Indígena SAC Ltda.

Elaborado por: Tene, V. 2019

- Sin Garante - Hasta USD 500 se requiere contar con Score Máximo y Casa propia.
- El garante puede también ser socio de la COAC., siendo indispensable que su garantizado se encuentre al día en el crédito, y con la condición de que no puede haber cruce de garantías entre ellos en la COAC.
- Un garante puede garantizar hasta dos operaciones de crédito individual en la COAC., siempre y cuando el excedente mensual del garante y su cónyuge (Ingresos - Egresos) del mes, sean al menos el 100% del valor de las dos cuotas de los préstamos que garantiza.

## ➤ **La Metodología de Micro Crédito comprende los siguientes sub procesos**

La metodología de microcrédito (que forma parte del proceso de concesión de microcrédito) contempla varios pasos así: la venta del producto, la evaluación socioeconómica, el comité de crédito, el seguimiento y la novación. En este sentido, la metodología contempla los pasos necesarios para la buena selección de prestatarios, la adecuada concesión y posterior seguimiento y administración de la cartera.

### **Venta de Microcrédito**

#### **Objetivos**

- Identificar negocios/microempresa potencial conforme al mercado objetivo establecido por la Cooperativa.
- Promocionar los productos de crédito de la Cooperativa, en especial Microcrédito y captar nuevos clientes en esta línea.
- Realizar un acercamiento con cada negocio para generar prospectos que permita una mejor selección de potenciales clientes.

**Responsables:** Oficial de Crédito y Gerencia General.

**Procedimiento:** Las características, condiciones de otorgamiento, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos serán informados a través de diferentes medios de acuerdo a las normas de transparencia.

El Oficial debe realizar actividades de promoción dando a conocer las características del Microcrédito (montos, plazos, cuotas, tasa de interés, garantías) y sus requisitos. Es importante también que pueda promocionar no solo el Microcrédito sino además los productos y servicios que ofrece la Cooperativa. Esto es lo que se conoce como Venta Cruzada.

#### *2.4.5.2 Proceso de Microcrédito*

## ➤ **Promoción**

La entidad promociona sus productos a través de diferentes medios como radio, televisión, trípticos. Donde el oficial de crédito realiza pre evaluación al interesado, con el afán de conocer

las necesidades del financiamiento que tiene la persona y así direccionar el crédito, por lo que posteriormente se procede a proporcionar los requisitos necesarios para la concesión de crédito.

### ➤ **Evaluación Socioeconómica**

#### **Objetivo:**

- Proporcionar los criterios de análisis cualitativos para aplicarlos en campo y cuantitativos para aplicarlos a los datos recogidos en la Ficha de Evaluación Socioeconómica, para determinar la real capacidad de pago y disminuir el riesgo gestión financiera.
- Realizar el Análisis Financiero correspondiente para determinar la real posibilidad de pago del cliente y la propuesta de financiamiento.

#### **Procedimiento**

##### **a) Análisis de la Voluntad de pago**

Implica conocer al socio microempresa/productor, conocer que el socio cuenta con una historial gestión financiera con la misma cooperativa u otras instituciones, sus referencias comerciales, su entorno, etc., de esta manera podemos tener una primera apreciación de su carácter.

Es un análisis inicial referencial del comportamiento del socio (basado en perfiles predefinidos), esta información se obtiene de registros de la Cooperativa (Buró, registro de pagos, etc.) y en la visita al negocio mediante referencias del entorno en donde está ubicado la microempresa o el hogar del socio. Esta información permite ver la historial gestión financiera (como deudor y garante) del socio dentro del sistema financiero regulado en los últimos tres años, información que se convierte en una herramienta valiosa y es parte de una de las 5 “C” del crédito.

Analizar las características generales del negocio, tiempo de permanencia, experiencia en la actividad, condiciones del mercado, entorno local, que la actividad tenga las condicionantes requeridas por el mercado para asegurar su permanencia en el largo plazo.

##### **b) Análisis de la Capacidad de Pago para Microcrédito**

El análisis de la capacidad de pago en la unidad socioeconómica permite levantar y cruzar

información, siempre tomando como eje de análisis el criterio de sensibilización. La sensibilización en todo el proceso es esencial y determinará la calidad de la evaluación. La información relevante será:

- Datos de balance del negocio: se contempla las cuentas de activo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios) y del pasivo corriente (cuentas por pagar, proveedores, obligaciones financieras) y pasivo a largo plazo. El dato del balance también detalla los activos fijos que forman parte del negocio, los rubros más importantes son: vehículos, bienes inmuebles y maquinaria (incluye tractores). Estos datos forman parte del balance del negocio y ayudará a tomar la decisión final.
- Adicionalmente con la finalidad de transparentar la situación financiera de la cooperativa se estructurará un Balance General de la Unidad Familiar con las cuentas principales de activo, pasivo y patrimonio.
- Los activos no relacionados con la actividad a financiar, es un dato que nos permite conocer la propiedad de bienes muebles e inmuebles y su valor aproximado, de manera que se convierten en respaldo, es decir, el patrimonio familiar y que forma parte del patrimonio de la cooperativa.

#### **c) Visita al Domicilio – Verificación**

Para completar la evaluación socioeconómica, se realizará la visita al domicilio (verificación domiciliaria) que le permitirá al Oficial conocer con mayor claridad la estructura de la familia, cualquier problema familiar, conocer en parte al resto de miembros de la familia, verificar la dirección del domicilio y eventualmente comprobar otros ingresos (ingresos por arriendos, giros del exterior, etc.) y egresos (gastos de servicios básicos, gastos de alimentación, gastos de salud, etc.).

#### **➤ Comité de Créditos**

Una vez identificados los puntos fuertes y débiles de la operación, el comité toma la decisión de aprobar la operación en cuanto a monto, plazo, condiciones, o se le devuelve la carpeta al Oficial en caso de requerir ampliación o aclaración de alguna información, o en caso de que el comité no apruebe la operación; en este último caso se llevara un registro de operaciones negadas y se le hará conocer al socio el motivo de la no aprobación de la operación. La institución utilizará la ficha de

Acta de Comité de Crédito.

**Comentario del Oficial de Crédito** - Se registran los comentarios del oficial, relacionados con el negocio (No. de crédito, tipo de negocio, antigüedad, monto operación anterior, No. De días de retraso, referencias del sector). Es un espacio donde el Oficial de Crédito debe registrar datos claves y lo que a su juicio considera eventos de riesgo del negocio / socio a los cuales habrá que darles seguimiento en el transcurso del crédito.

**Aprobación y Resolución Comité.** - Es la aprobación del comité después del análisis con relación al monto, plazo y cuota mensual. Y se registrará el Acta y la Resolución.

**Observaciones.** - Se registran las observaciones importantes del Comité de Crédito y relevantes respecto a la aprobación o no del crédito.

#### ➤ **Desembolso**

- El desembolso de los recursos se procederá exclusivamente una vez firmados y legalizados todos los documentos de respaldo del crédito y las garantías constituidas a favor de la Cooperativa.
- Bajo ningún concepto se autorizará la firma de pagarés fuera de las oficinas de la Cooperativa.
- Previo al desembolso de una operación, el oficial de crédito o persona responsable, verificará que el trámite contenga todos los requisitos, documentos e informes de respaldo y que se haya cumplido el proceso de aprobación definido. Además, confirmará que el medio de aprobación esté debidamente legalizado y que se haya cumplido con las condiciones o excepciones determinadas por las respectivas instancias resolutorias de aprobación.
- El desembolso de los recursos se efectuará mediante la acreditación a la cuenta de ahorro del solicitante, y se le notificará al respecto.
- El archivo y custodia de las carpetas estará a cargo del Oficial de Crédito.

#### **2.4.6 Análisis del Sistema de Cobranza**

Dentro del proceso de cobranzas se ve involucrado la quinta fase del proceso de crédito, es decir el seguimiento y recuperación. De manera que el seguimiento y recuperación de los créditos es responsabilidad exclusiva del Oficial de Crédito, quien deberá estar pendiente de los vencimientos, ya que la calidad de la cartera es responsabilidad de cada oficial de crédito.

#### *2.4.6.1 Responsables*

Oficial de Crédito y Gerencia General

#### *2.4.6.2 Seguimiento*

##### **Objetivos:**

- ✓ Crear cultura de Pago Puntual en los socios de la Cooperativa.
- ✓ Determinar las actividades y estrategias a seguir en el proceso de seguimiento del crédito, procurando que el reembolso de la operación se ejecute en etapas preventivas y sin contratiempos.

#### *2.4.6.3 Recuperación Operativa*

##### **Objetivos:**

Asegurar un oportuno cumplimiento de los compromisos contraídos por los socios, para mantener una cartera de calidad, dentro de los objetivos institucionales.

##### **Procedimiento**

La cobranza operativa es aquella que se inicia automáticamente cuando un socio quedó vencido, es decir, inicia desde el día 1.

- ✓ En caso de no pago de una cuota, al día siguiente del vencimiento hasta el quinto día, el oficial de crédito o persona encargada deberá realizar avisos telefónicos de requerimiento de pago.
- ✓ De no procederse al pago mediante las llamadas telefónicas, entre el 1er y 5to días de vencida la cuota se iniciarán acciones administrativas de cobranza a través visita (s) al negocio o domicilio del deudor y codeudor (es) solidario (s).
- ✓ Al 6to día de vencida la cuota se pasará una primera notificación por escrito al deudor con copia al codeudor (es) solidario (s).
- ✓ Al 10mo día de vencida la cuota se enviará una segunda notificación por escrito al deudor con copia al codeudor (es) solidario (s).
- ✓ Al 15vo día de vencida la cuota se enviará una tercera notificación por escrito al deudor con copia al codeudor (es) solidario (s).

- ✓ Si con la tercera notificación no se da cumplimiento al pago, el oficial de crédito podrá remitir al equipo de cobranza extrajudicial para su trámite.
- ✓ A partir de 45 días de vencida la cuota se procederá a la Cobranza Judicial.
- ✓ La responsabilidad del oficial de crédito continúa hasta la recuperación total del crédito.
- ✓ Analizada la situación individual del socio se enviará el documento ejecutivo con sus respaldos (pagaré, tabla de amortización, certificado de estado del crédito, certificado del registro de la propiedad actualizado, escritura de hipoteca original, en caso de tenerlo) para la acción judicial, para lo cual se formalizará mediante un acta de entrega recepción de documentos.
- ✓ La Cooperativa fijará mecanismos de sanción, es decir, fijará tarifas/montos específicos por días de mora.
- ✓ Las estrategias de cobranzas se aplican para todos los créditos independientemente de la zona y/o actividad de los socios.
- ✓ Las cartas de notificación son evidencia de gestiones realizadas para la recuperación de créditos, por tanto, su entrega no es opcional y debe mantenerse una copia firmada por el socio y/o garante en el file de cada crédito.

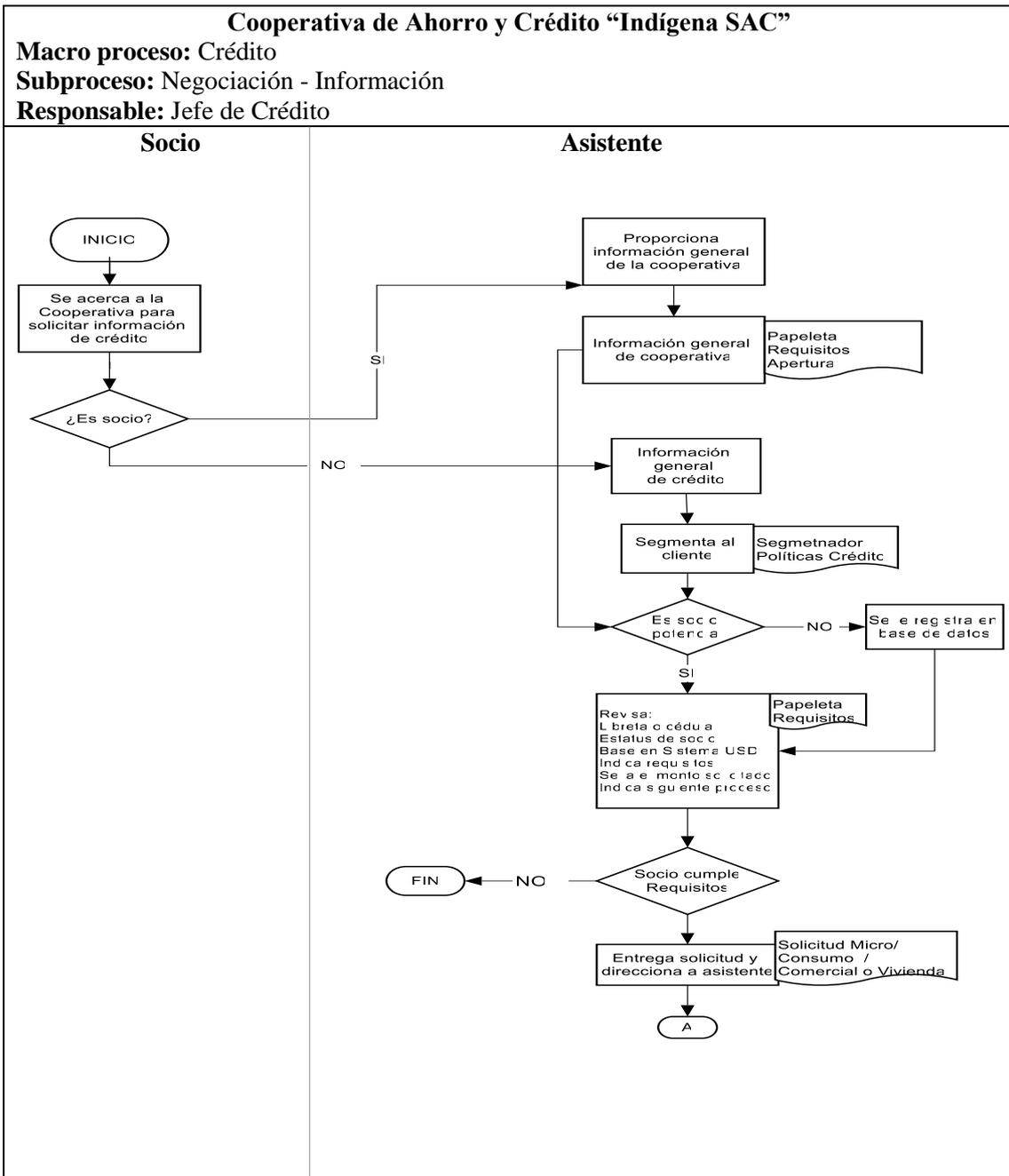
De la gestión de cobranzas que realice el Oficial de Crédito dependerá el índice de mora individual a fin de mes.

#### ***2.4.7 Modelo propuesto para reducir la cartera vencida en la COAC “Indígena SAC Ltda.”***

El modelo de gestión financiera, es una herramienta práctica que permitirá mejorar la calidad de la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Indígena SAC”.

El contenido del presente modelo se plantea en base a tres procesos divididos de esta manera, proceso de negociación, proceso de concesión de créditos, y seguida por el proceso de recuperación y cobranza, misma que permitirá reducir la morosidad en caso de inconvenientes más complejos.

##### ***2.4.7.1 Proceso de Negociación del crédito***



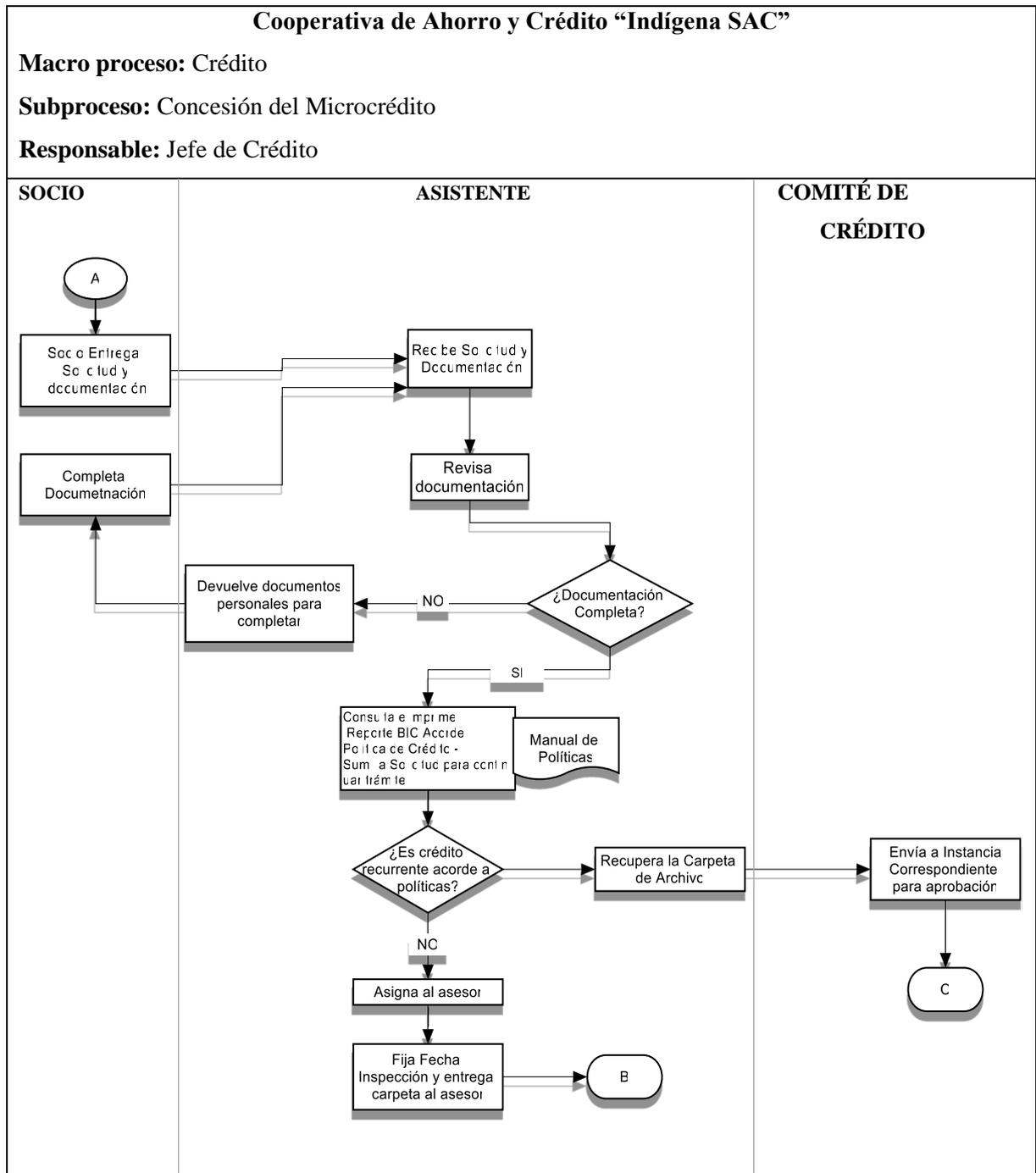
**Figura 2-3:** Proceso de Negociación

Elaborado por: Tene, V. 2019

### **Proceso de negociación del asistente con el socio y/o clientes.**

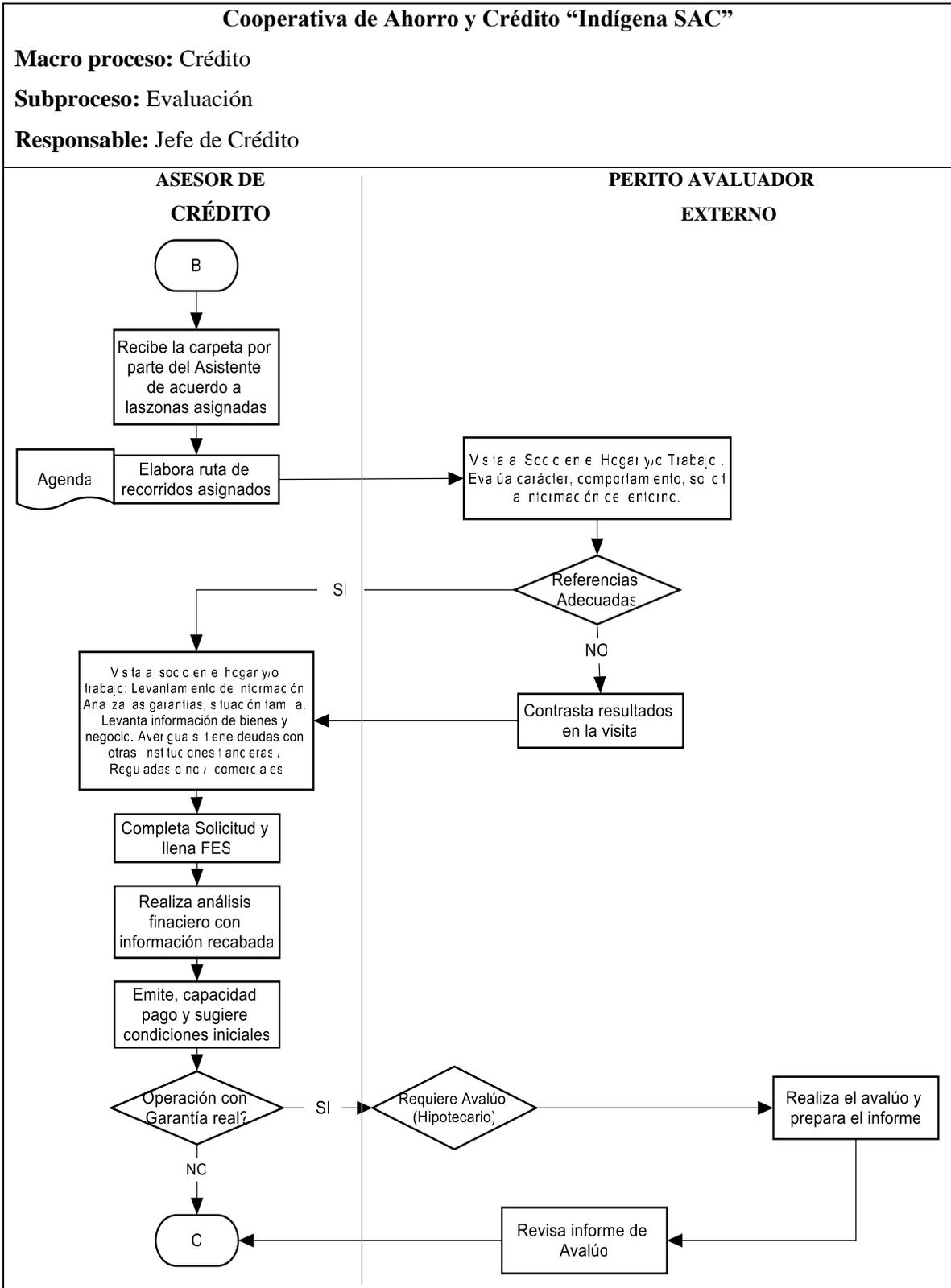
- a) El proceso inicia cuando el socio y/o cliente se acerca a la Cooperativa para solicitar información de crédito, quienes deben ser revisadas si son socios o no de la cooperativa, por el asistente.
- b) Si es socio el asistente proporciona la información general de la cooperativa, referente a papeletas, requisitos y apertura y llega a su fin.
- c) Si no es socio el asistente se encarga de brindar la información general de crédito, posteriormente deberá segmentar al cliente, donde deberá especificar las políticas de crédito.
- d) Seguidamente deberá analizar si el socio es potencial o no, en caso de no ser potencial se deberá registrar en la base de datos.
- e) Si el socio es potencial, se procede a la revisión de los requisitos con su respectiva cédula, de igual forma el estatus del socio, la base que deberá estar depositado en el sistema acorde al crédito que va solicitar, se verifica los requisitos correspondientes, al final sella el monto solicitado.
- f) Se procede a la toma de la decisión, si el socio no cumple con los requisitos se finaliza el proceso.
- g) Si el socio cumple con los requisitos, se procede a la entrega de la solicitud del microcrédito al asistente, en el siguiente proceso.

2.4.7.2 Proceso para la Concesión del Microcrédito



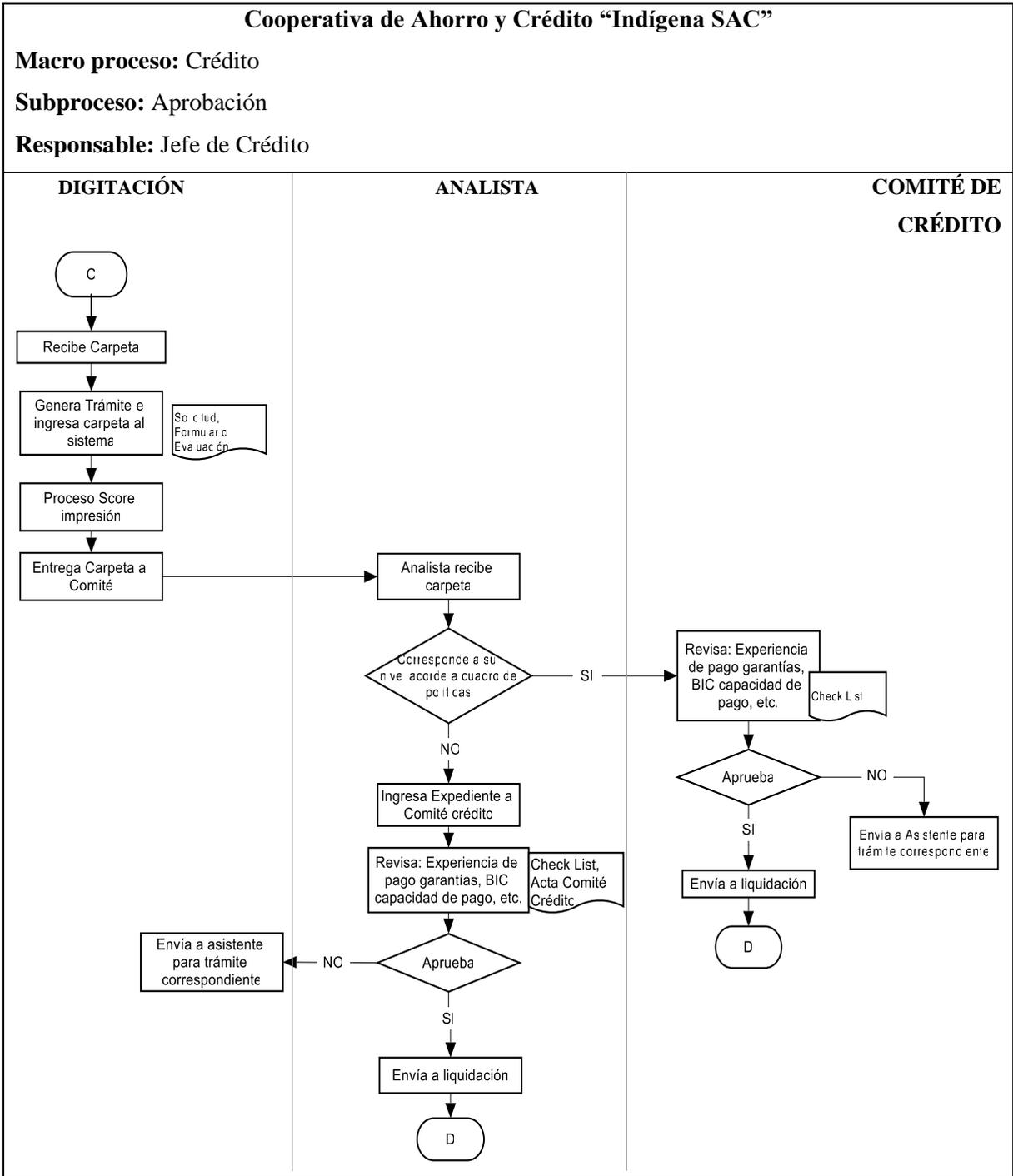
**Figura 3-3:** Concesión del Microcrédito

Elaborado por: Tene, V. 2019



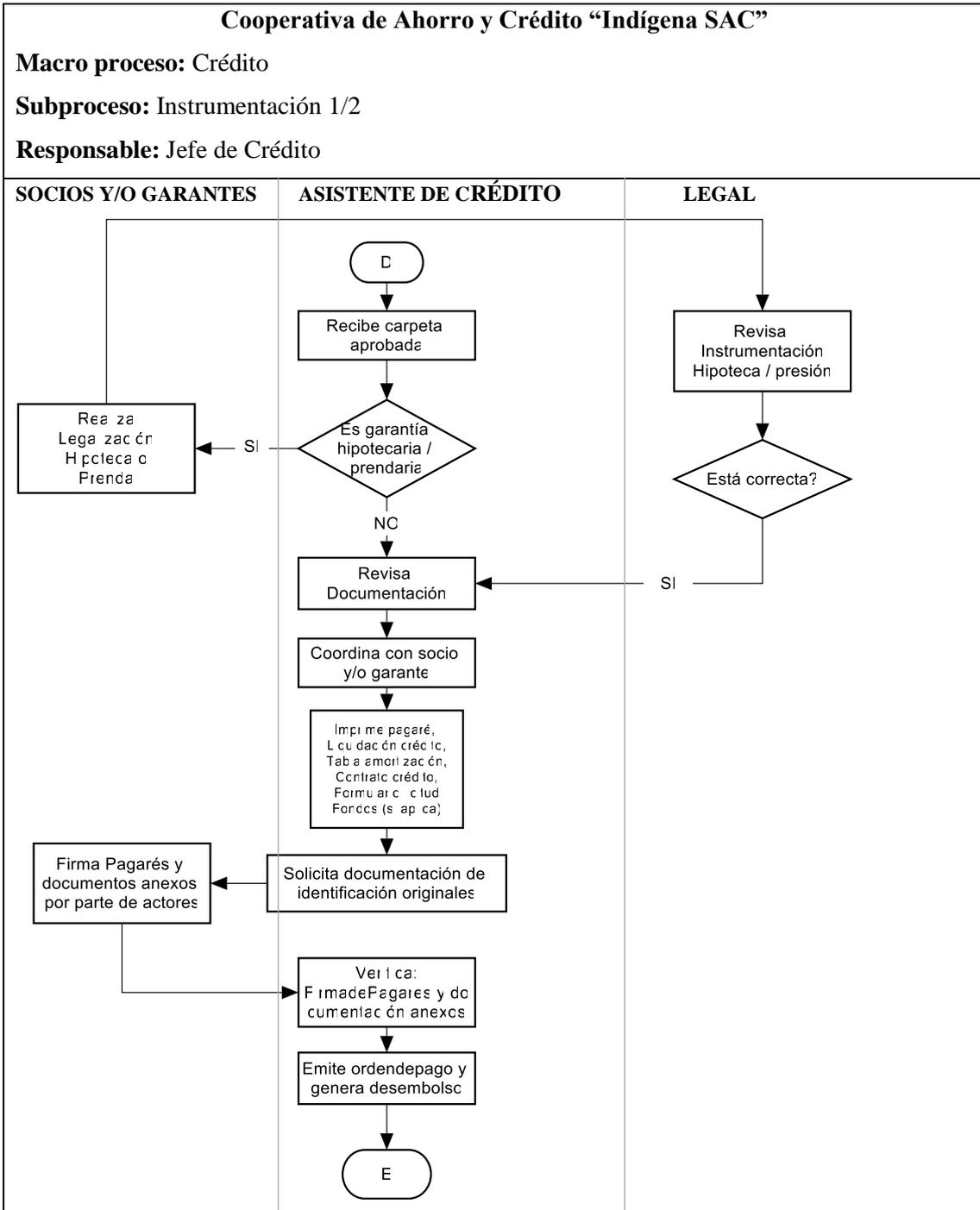
**Figura 4-3:** Evaluación

Elaborado: Tene, V. 2019



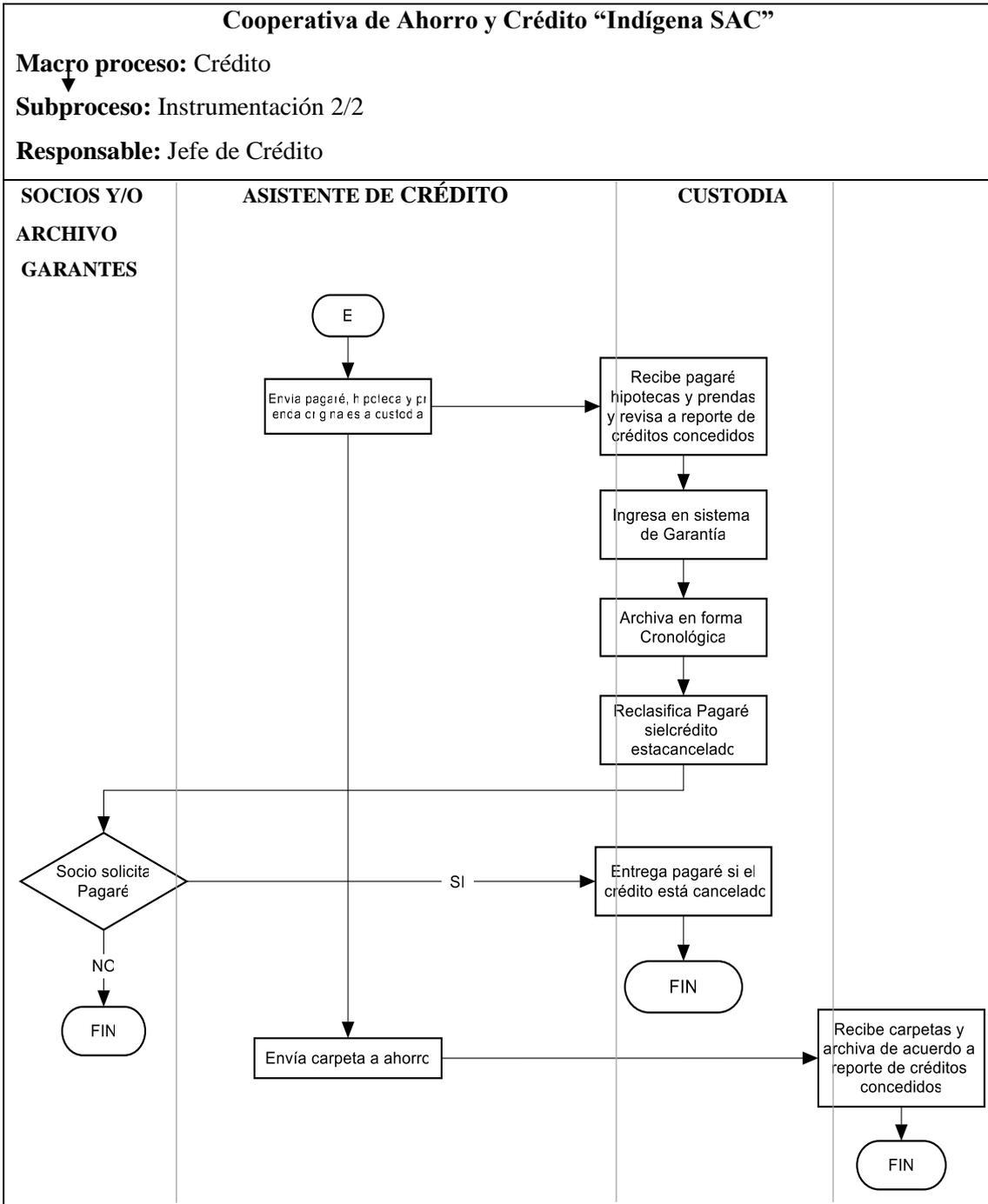
**Figura 5-3:** Aprobación

Elaborado: Tene, V. 2019



**Figura 6-3:** Instrumentación 1/2

Elaborado: Tene, V. 2019



**Figura 7-3:** Instrumentación 2/2

Elaborado: Tene, V. 2019

## **Proceso para la concesión del microcrédito**

### **Proceso A**

El proceso para la concesión del microcrédito inicia luego de culminar el proceso de negociación.

- a) El socio entrega la solicitud y documentación, la misma que es recibida por el asistente, quien es la encargada de revisar la documentación.
- b) Seguidamente se procede al análisis de la documentación.
- c) Si la documentación no está completa, se devuelve los documentos al socio para que complete, al momento de estar completa la documentación se retoma el proceso, y se envía al asistente para su debida revisión.
- d) Si la documentación está completa, se procede a la consulta e impresión del reporte, acorde a las políticas de crédito, seguidamente se sumilla para continuar el trámite.
- e) Si el crédito es recurrente a las políticas, se recupera la carpeta del archivo, seguidamente se envía a instancias correspondientes para su debida aprobación.
- f) Si el crédito recurrente no está acorde a las políticas, se le asigna al asesor la carpeta y la fecha para su debida inspección.

### **Proceso B**

- a) El asesor de crédito recibe la carpeta entregada por el asistente de acuerdo a las zonas asignadas, para posteriormente elaborar la ruta de recorridos designados la misma que se detallará en la agenda.
- b) El asesor procede a la visita del socio en el hogar y/o trabajo, para realizar la evaluación oportuna del comportamiento, carácter, a la vez solicita la información del entorno, verificando la información verdadera.
- c) Si las referencias no son adecuadas se procede a contrastar y comprobar si la información es correcta.
- d) Si las referencias son adecuadas de igual forma se procede a la verificación de la información, con la visita al socio, donde se analizará las garantías, la situación familiar, además de levantar la información de bienes muebles, inmuebles, se realizará el análisis de la capacidad de pago, mediante el análisis financiero, la comprobación de inventarios de bienes y negocio, y la averiguación de deudas con otras instituciones financieras.
- e) Al completar la solicitud y llenar en el sistema, se procede al análisis financiero con la información recabada.

- f) Se emite la capacidad de pago y sugiere condiciones iniciales, para continuar el proceso.
- g) Si la operación no es garantía real se finaliza y pasa al siguiente proceso.
- h) Si la operación es con garantía real se procede para analizar el requerimiento del avalúo, seguidamente realizar el avalúo y preparar el informe, finalizando con la revisión del avalúo, mismo que es encargado el asesor de crédito.

### **Proceso C**

- a) El asesor de crédito procede a la digitalización de la carpeta, seguidamente ingresa la carpeta al sistema, referente a la solicitud, el formulario y la evaluación.
- b) Continuamos con la impresión del proceso score, y continuar a la entrega de la carpeta al comité donde serán analizados.
- c) EL analista recibe la carpeta, para analizar si va acorde a las políticas la correspondencia o el crédito solicitado.
- d) Si no cumple con las políticas establecidas se ingresa el expediente al comité de crédito, donde se realiza la revisión de la experiencia de pago, la capacidad de pago y las garantías del solicitante.
- e) Si con la revisión ejecutada no se aprueba el crédito solicitado, se envía a manos de asistente para que realice el trámite correspondiente.
- f) Si con la revisión ejecutada se aprueba el crédito solicitado, se envía para la liquidación y continúa el proceso.
- g) Si cumple con las políticas establecidas se procede a la revisión de la experiencia de pago, garantías, capacidad de pago.
- h) Continúa al análisis de aprobación, en caso de no aprobar, se procede a enviar la documentación al asistente para que proceda a realizar el trámite correspondiente.
- i) En caso de aprobar, se procede a enviar a la liquidación, y continúa con el proceso.

### **Proceso D**

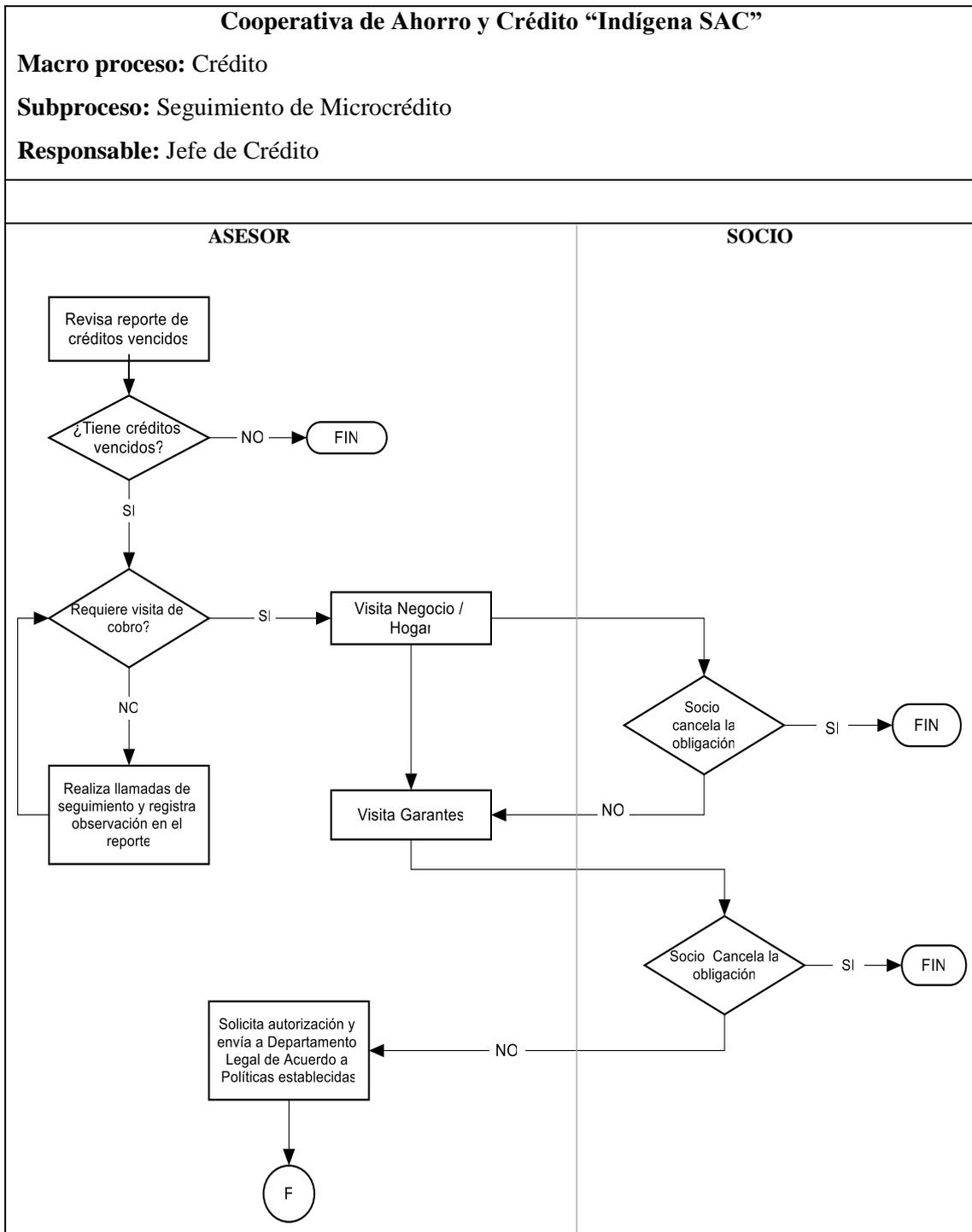
- a) El asistente de crédito recibe la carpeta aprobada, y continúa para realizar el análisis y verificar si la garantía es hipotecaria / prendaria.
- b) Si el asistente de crédito verifica que la garantía es hipotecaria se procede a la ejecución legal de la hipoteca / prenda, entre socios y/o garantes, la misma que será revisada legalmente, y si la documentación es correcta, se procederá a revisión de los documentos determinados.
- c) Si la garantía no es hipotecaria / prendaria, se revisa la documentación, con la coordinación se socios y garantes.

- d) Posterior se imprime el pagaré, y se procede a ejecutar la liquidación de crédito, elaboración de tabla de amortización, contrato de crédito y el formulario de licitud.
- e) El asesor de crédito solicita los documentos de identificación originales, para autorizar a los socios y/o garantes a la firma de pagarés y documentos anexos por parte de los actores.
- f) El asesor de crédito procede a la verificación de firma de pagaré y los documentos anexos, y continúa la emisión del orden de pago para generar el desembolso.

### **Proceso E**

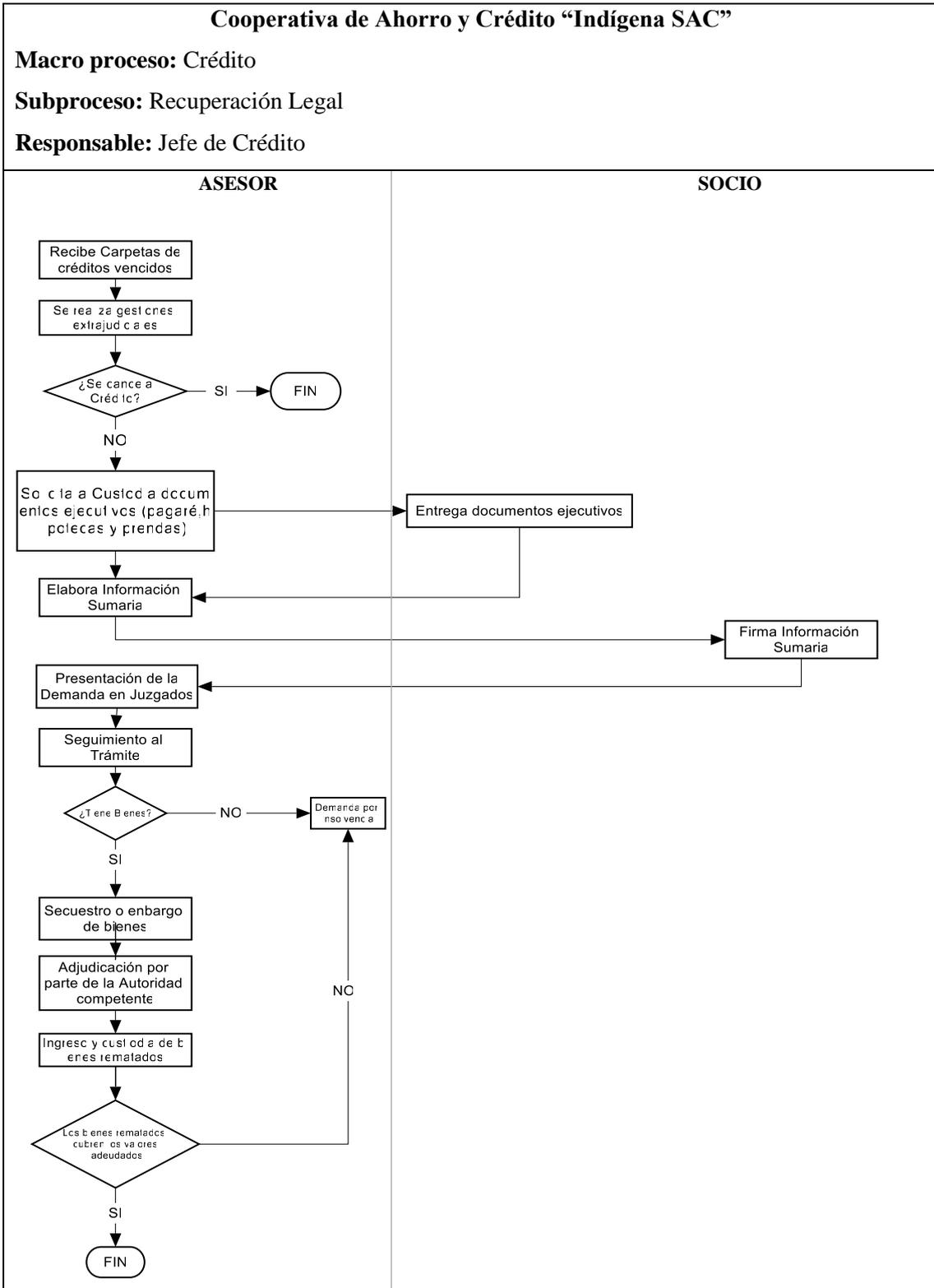
- a) El asistente de crédito envía el pagaré, hipotecas y prendas originales a custodia, culminando en dos procesos la primera, es el envío de la carpeta al archivo, donde se recibe y se archiva acorde a los reportes de créditos concedidos.
- b) La segunda, dentro de la custodia se recibe el pagaré, hipotecas / prendas, donde se establece la revisión del reporte de créditos concedidos.
- c) Seguidamente se procede a ingresar en el sistema de garantía, para luego archivar en forma cronológica, para reclasificar pagarés acordes a estatus de los créditos.
- d) Si el socio y/o garantes no solicitan el pagaré, se finaliza el proceso de la concesión de crédito, si el socio y/o garantes solicitan el pagaré, se entrega el pagaré tomando en cuenta si el crédito esta cancelado, finalizando así el proceso de la concesión de crédito.

2.4.7.3 Proceso para Seguimiento y Cobranzas



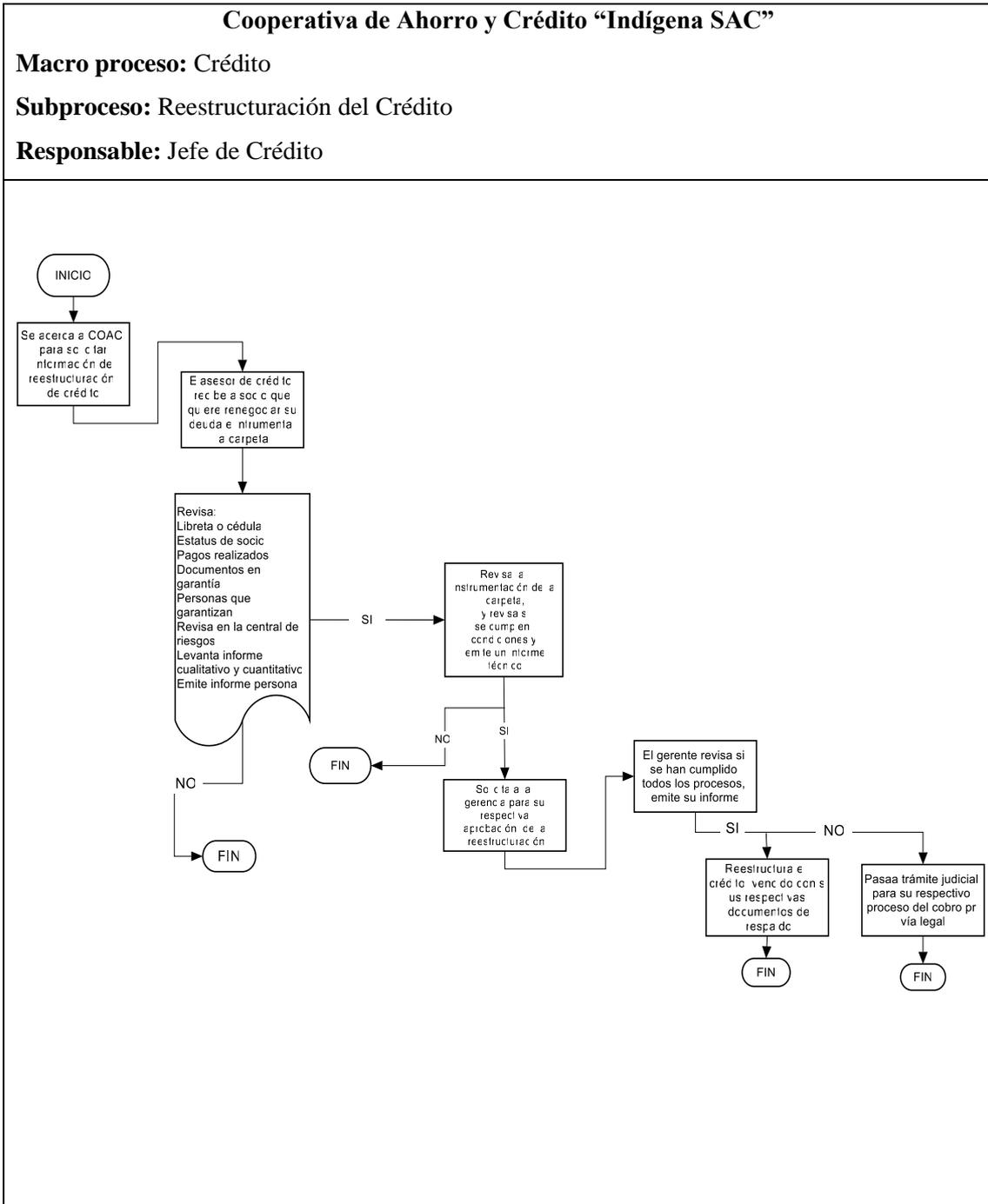
**Figura 8-3:** Seguimiento de Microcrédito

Elaborado: Tene, V. 2019



**Figura 9-3:** Recuperación Legal

Elaborado: Tene, V. 2019



**Figura 10-3:** Reestructuración del Crédito

**Elaborado:** Tene, V. 2019

## **Proceso para el seguimiento y cobranzas de crédito concedidos.**

### **Proceso 1**

- a) El asesor está encargado de revisar el reporte de créditos vencidos, y procede al análisis de la misma.
- b) Si luego de la revisión se determina que el crédito no está vencido llega a su fin.
- c) Si se determina que el crédito está vencido, se procede al análisis para ver si requiere visita de cobro.
- d) Si no requiere la visita, se realizará llamadas de seguimiento y se registra la observación en el reporte.
- e) Si es necesario realizar la visita de cobro, el asesor debe realizar la visita al socio en el negocio o en la casa, de igual manera dar un aviso a los garantes, dando a conocer que el socio está con días de vencimiento.
- f) Se procede a analizar si el socio va a cancelar la obligación que mantiene con la cooperativa, si el socio ha cancelado se llega a su fin el proceso.

### **Proceso 2**

- a) En el departamento legal se recibe la carpeta de crédito vencido, al mismo que se deberá realizar gestiones extrajudiciales.
- b) Se procede al análisis para ver si se cancela el crédito, en caso de que, si se cancele el crédito, llega a su fin y termina el proceso.
- c) En caso de no cancelarse se solicita a custodia documentos ejecutivos como el pagaré, hipotecas y prendas.
- d) Se procede a la entrega de documentos ejecutivos a la custodia, para proceder a la elaboración de la información sumaria, la misma que deberá ser firmada por el representante legal.
- e) Seguidamente se presentará en el departamento legal la demanda establecida en los juzgados.
- f) Continuará con el seguimiento al trámite, donde se procederá al análisis de verificar si tiene bienes.
- g) En caso de no poseer bienes se realiza la demanda respectiva por insolvencia.
- h) En caso de poseer bienes, se realizará el secuestro o embargo de bienes, seguidamente se realizará la adjudicación por parte de la Autoridad Competente, automáticamente se realiza el ingreso y custodia de bienes rematados, para proceder a rematar y cubrir los valores adeudados, y así se termina el proceso llegando a su fin.

### **Proceso 3**

- a) Para realizar una reestructuración de crédito, se acerca a la cooperativa para solicitar la información necesaria para la reestructuración del crédito.
- b) Donde el asesor de crédito deberá recibir la carpeta del socio que quiere renegociar su deuda, y procederá a revisar los documentos, como la libreta el estatus del socio, los pagos realizados, los documentos que se encuentran en garantía, a quienes firmaron como garantes, de igual forma la revisión en la central de riesgos, también realizar informe cualitativo y cuantitativo, y al final será emitido el informe al personal.
- c) Si cuenta con los documentos determinados, se procede a la revisión de la documentación de la carpeta y verificar si cumplen condiciones y culminando con la emisión de un informe técnico
- d) Si no cuenta con los documentos completos, se termina y se finaliza el proceso.
- e) Si cuenta con los documentos completos, se solicita a la gerencia para su respectiva aprobación de la reestructuración.
- f) El gerente deberá revisar si se han cumplido oportunamente todos los procesos para poder emitir su informe.
- g) Si se ha verificado que el socio cumplió con los requisitos para su debida reestructuración del crédito vencido con sus respectivos documentos de respaldo, el gerente aprueba y se finaliza el proceso.
- h) Si en la verificación no cumple con los documentos establecidos, pasa al trámite judicial para su respectivo proceso del cobro por vía legal, llegando así al fin del proceso.

### **Políticas generales para el seguimiento y recuperación de los créditos.**

- Los procesos de seguimiento y recuperación deben adoptarse de acuerdo a las características de cada cliente en mora. Las habilidades de seguimiento y recuperación deben estar siempre orientadas a persuadir a los clientes morosos hasta llegar a un acuerdo favorecedor para la entidad.
- El oficial de crédito y cobranza deberá dar fiel cumplimiento al modelo de gestión financiera, para asegurar una correcta recuperación de créditos.
- Se informará de manera oportuna el vencimiento de las cuotas del crédito a los socios de la institución.
- Respetar los tiempos establecidos para cada gestión, como se determina en el modelo elaborado, caso contrario se deberá aplicar un memo al oficial de crédito respectivo por no emitir el reporte de seguimiento oportunamente.

- El seguimiento, control y cumplimiento de metas será de responsabilidad compartida entre el asesor de crédito, jefe de crédito, y el gerente.

### **Recordatorios aplicables para el jefe de crédito y asistente, en la negociación de créditos.**

El éxito o el fracaso de una negociación a menudo se basan en la preparación. Sea claro en lo que negocie. La planificación se lleva a cabo en cuatro pasos:

- **Investigue a la(s) otra(s) parte(s).** - Antes de negociar trate de averiguar que desea la otra parte y en que estará dispuesta a no ceder.
- **Fije objetivos.** - Con base en su investigación, un objetivo y una meta abierta, establezca un límite inferior específico y esté dispuesto a modificarlo.
- **Trate dar opciones-** Al encontrarse en una buena posición, trate **de dar** opciones a fin de tener grandes gímeles posibilidades de conseguir su objetivo.
- **Prevéngase ante posibles preguntas y objeciones y prepare las respuestas.** - Necesita estar preparado para dar respuesta a la pregunta no planteada, no se concentre en lo que usted quiere sino en el beneficio que el trato lo significa a la otra parte.

### ➤ **Negociaciones**

Luego de la planificación, prepárese para negociar el acuerdo, en general se prefiera las negociaciones frente a frente, puede ver el comportamiento no verbal de la otra persona y entender mejor sus objeciones. También funcionan las negociaciones telefónicas y por escrito.

A continuación, se dan cuatro pasos que se deben considerar en las negociaciones:

- **Establezca una buena comunicación y concéntrese en los obstáculos, no en la persona.** - Sonría y llame a la otra parte por su nombre cuando **lo** reciba, una sonrisa le comunica a la persona que a uno le agrada, que se interesa por ella y que disfruta de su Cooperativa.

Comience con algún comentario ligero, digamos sobre el estado del tiempo, a algunas personas les gusta pasar al asunto directamente; otras buscan conocer antes a la persona.

Concentrarse en el obstáculo, no en la persona, significa no atacar nunca a la

personalidad del otro ni hacerlo sentir mal con frases negativas.

Si lo hace, la otra parte se pondrá a la defensiva, terminaran discutiendo y a usted le resultara más difícil llegar a un acuerdo; por tanto, aunque la otra parte empiece, no llegue al nivel de la ofensa solo fije su ventaja competitiva de manera positiva.

- **Deje que la otra parte haga la primera oferta.** - Esto le concede a usted una ventaja, pues si la otra parte le ofrece más de lo que usted se fijó como objetivo, podrá cesar el acuerdo.
- **Escuche y formule preguntas concentrándose en satisfacer las necesidades de la otra persona.** - Genera las condiciones para que la otra parte manifieste las reservas y objeciones que tenga.
- **No proceda tan pronto y pida algo a minino-** Quienes piden más obtienen más, sin importar lo que se lleve obtener el acuerdo, no ceda. Si su ventaja competitiva es el servicio y, durante la negociación, accede de inmediato un precio bajo, perderá todo el valor en un minuto.
- **Aplazamiento.** - Cuando parezca no haber ningún avance, lo sensato es aplazar las negociaciones.
- **Acuerdo.** - Una vez hecho el acuerdo, confírmelo o póngalo por escrito, o ambas cosas, cuando sea conveniente.
- **Desacuerdo.** - El rechazo, las negativas y los fracasos nos suceden a todos, la diferencia está en la forma en la que responden al fracaso. La gente exitosa sigue intentándolo, si no llega a un acuerdo, analice la situación y trate de determinar en que se equivocó para que mejore el futuro. Tal vez le convenga pedirle un consejo a la otra parte.

**Recordatorios aplicables para el jefe de crédito y asistente, en la recuperación de créditos concedidos.**

Es parte integral de los productos financieros que ofrece la Coac “Indígena SAC Ltda.”, misma que es necesario para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución. Por lo que a

continuación se presentaran las mejores prácticas de recuperación que se implementara antes de observar morosidad.

➤ **PRÁCTICA 1:**

**a) Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que comience**

Tratar el problema antes que surja, ha sido una de las mejores prácticas para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la mejor administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la institución puede adoptar con los clientes que aún están al día.

**b) Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza.**

La educación al cliente puede resultar significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago, durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno, como los gastos que pueden incurrir al no pagar a la cuota a tiempo.

**c) Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas**

Involucrar al cliente en la programación de la fecha de pago que sea mutuamente favorable puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago en general deben coincidir con los días de mayor ingresos o liquidez del negocio, y deberían ser suficientemente lejos de pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

**d) Tratar queja y reclamos oportunamente**

Es necesario ofrecer una solución oportuna a la quejas y reclamos realizadas por los socios, con respecto a las instituciones que se puedan presentar ya sea con el producto o servicio. A fin de evitar la morosidad, así como activarle al cliente como un socio para la entidad financiera.

**e) Utilizar el refuerzo positivo**

El refuerzo positivo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores tasa referenciales (menor tasa), certificación de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequio, etc.

➤ **PRACTICA 2:**

**a) Fomentar la alta productividad en el área de crédito y cobranza**

La calidad de la unidad de crédito y cobranza no supera la calidad de su personal. Por lo que una técnica de recuperación bien diseñada definirá los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si maneja la recuperación de manera interna o externa, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal.

**b) Determinar el procedimiento adecuado para la cobranza**

La buena recuperación de los créditos en mora demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. De aquí que la cooperativa de ahorro y crédito “Indígena SAC Ltda.” Debe decidir entre contratar a una persona especializada en cobranza o crear una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decir, debe analizar sus opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, con la colaboración del abogado de los tribunales de la republica (abogado externo).

**c) Seleccionar y capacitar el personal**

Dentro del departamento de crédito y cobranza de deberá seleccionar el personal adecuado e idóneo, considerando el perfil de capaz para cada cargo. Por Lo Que Resulta Clave definir los papeles y responsabilidades de cada uno de los colaboradores. La capacitación a los colaboradores de esta área, es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos y el trato adecuado al cliente.

#### **d) Implementar un sistema de incentivos para el personal**

Los incentivos motivan al personal hacia el logro de los resultados, mejorando así el impacto de las actividades de recuperación y cobranzas. Los incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, considerando el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora, la meta se podría medir con base en la reducción mensual de gastos por provisiones.

La identificación de metas y parámetros de medición deberán ser claros e imparciales ya que resulta crucial en la definición de la cartera, permitiendo tomar acciones oportunas en el tiempo correcto. Esto resulta más eficaz para que las posibilidades de recuperación sean mayores durante los primeros tramos de mora.

#### **➤ PRACTICA N° 3:**

##### **a) Asegura la calidad de la recopilación y manejo de información**

La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación de crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de como resulta relevantes para el éxito en cobranza.

##### **b) Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte**

Para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, se requiere la ejecución de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. Estos reportes generalmente se clasifican en dos tipos

##### **1) Reportes para el silenciamiento de la recuperación y cobranza**

Son utilizados por el personal para el seguimiento de la cobranza como: lista de clientes morosos a visitar por el oficial asesor de crédito o; lista de clientes morosos por monto de crédito pendiente o días de retraso; reporte diario de mora. Este tipo de reportes son generados diariamente por el sistema.

## **2) Reportes para el monitoreo de la cobranza**

Los cuales son usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como: reporte de mora por zona; mora por producto; ratios de eficiencia en cobranza; cartera por tramos de mora. En general estos reportes son semanales y mensuales.

El sistema informático debe mantener una historia de actividades de recuperación realizadas. En el caso de contar con varios canales de cobranza tales como: asesores de crédito, gestores de cobranzas, abogado externo, este factor es relevante para dar continuidad a las acciones realizadas por cada canal, evitando duplicidad de acciones y contradicciones en el proceso de cobro.

### **c) Obtención de información de calidad del cliente**

El Contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Por lo tanto, el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos, y referencias personales y comerciales. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa, para así asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso.

### **d) El establecimiento del comité de mora o de cumplimiento**

El comité de mora o de cumplimiento debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, abogado externo jefe de crédito, entre otros. Estas reuniones serán periódicas donde se discuten, sugieren y analizan casos de clientes en mora, estrategias, proceso, y se aprenda de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; también discutirán y analizarán las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

## **➤ PRÁCTICA N°4:**

### **a) Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos**

Para una mejor recuperación es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente:

## b) Establecer políticas para el contacto con el cliente

Cuándo realizar el primer contacto, ¿Sería mejor por el teléfono, vía e-mail cartas, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerado los días de atraso y la posibilidad de recuperarlo.

## c) Segmentación

Una segunda y valiosa metodología para la ejecución de exitosa práctica de recuperación es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conlleva a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basado en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

La segmentación de clientes es una importante herramienta, ya que, si la institución no cuenta con esto, una calificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera:

- **El cliente que quiere y puede pagar:** Requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se pueda recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica la fecha de pago del crédito, encargo a terceros el pago del crédito y este no cumplió, etc.
- **El cliente que quiere y no puede pagar:** Requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito. Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante.
- **El cliente que no quiere y puede pagar:** Le exige a la institución preguntarse ¿es un problema la calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza.
- **El que no quiere y no puede pagar:** Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal

otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación – en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda.

## ➤ **PRÁCTICA 5:**

### **a) Acciones de recuperación preventiva:**

Antes de los 10 días de la fecha pactada, se deberá recordarle al socio la fecha de vencimiento y el monto a cancelar. Este aviso se puede realizar de las siguientes maneras:

- Llamadas telefónicas
- Visita a domicilio del cliente
- Aviso escritos

El proceso inicia de la siguiente manera:

- Revisión de la cartera por vencer, asignada a cada oficial.
- Análisis de la información percibida.
- Imprimir el reporte de cartera por vencer (crédito de 1 a 10 días)
- Realizar gestiones de llamada, notificaciones o visita al puesto de trabajo, de carácter preventivo.

Cabe resaltar que, en la promoción y trámite de créditos, la persona que amerita debe instruir al cliente sobre la importancia de los pagos puntuales con la finalidad de no perjudicar su historial gestión financiera. Esta es la primera actividad de seguimiento y recuperación para prevenir créditos impagos.

A continuación, se presenta el ejemplo de las gestiones a desarrollarse.

## **Ejemplo de gestiones**

### ➤ **Llamada de cobranza preventiva**

Buenos días:

Sr/Sra. (Nombre del socio)

Le saluda (nombre del asesor de crédito) de Cooperativa Indígena SAC, el motivo de mi llamada es para informarle que el día (fecha), se le vence el pago de la letra de crédito, mismo que la institución le otorgo mediante un crédito, favor por el cual le pidieron puntualidad en sus pagos.

Gracias por su atención, Que tenga un excelente día.

### **b) Recuperación Administrativa**

En este tipo de gestión de cobranza se procede a ser un recordatorio al socio o socia de la institución que tengan de 1 a 15 días de vencimiento sobre el adeudo con la entidad financiera.

Realizando la siguiente gestión:

- Llamada telefónica de cobro
- Primera visita
- Aviso de vencimiento

### **Procedimiento:**

- Este proceso inicia con la revisión de cartera vencida de 1 a 15 días, en el sistema FITCOOP por el oficial de crédito.
- Continúa con el análisis previo de la cartera vencida emitida por el sistema
- Seguidamente se procede a recopilar la información necesaria del cliente para la gestión respectiva.
- Posteriormente realizar las gestiones pertinentes.

2.4.7.4 Procedimiento para la recuperación de la cartera vencida

**Tabla 51-3:** Procedimiento para Recuperación de Cartera Vencida

| Tema                                | Nº   | Gestión                        | Día  |
|-------------------------------------|--|--------------------------------|--|
| <b>Modelo de Gestión Crediticia</b> | 1  | Llamada de cobranza preventiva | D1 a 10 días antes de cumplirse la fecha de pago |
|                                     | <b>Recuperación Administrativa de a 1 a 15 días de vencimiento</b> |                                |  |
|                                     | 2  | Primera llamada de cobro       | El 1er día de vencimiento                        |
|                                     | 3  | Notificación 1                 | Del 4to día vencida la cuota                     |
|                                     | 4  | Notificación 2                 | Del 8vo día vencida la cuota                     |
|                                     | 5  | Notificación 3                 | Del 15vo día vencida la cuota                    |
|                                     | <b>Recuperación Operativa de a 16 a 45 días de vencimiento</b>     |                                |  |
|                                     | 6  | Segunda llamada de cobro       | De 30 días vencido la cuota                      |
|                                     | 7  | Notificación Extrajudicial 1   | De 30 días vencido la cuota                      |
|                                     | 8  | Notificación Extrajudicial 2   | De 60 días vencido la cuota                      |
| 9                                   | Proceso judicial   | De 90 días vencido la cuota    |  |
| 10                                  | Inspección final para solicitar medida cautelar para la demanda.   | De 120 días vencido la cuota   |  |

Elaborado por: Tene, V. 2019

Este procedimiento es el último recurso empleado por la institución financiera con el objeto de recuperar el crédito vencido.

## CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de tesis se dejan las siguientes conclusiones:

- Es fundamental la profundización científica de un modelo de gestión financiera, con el apoyo bibliográfico, enfocados en autores contemporáneos.
- Los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación son las encuestas dirigidas a los socios con días de morosidad y al personal de la Cooperativa donde se pudo evidenciar la carencia de un modelo de gestión financiera, y la necesidad del diseño de procedimientos de gestión, surgió la necesidad de la elaboración de procesos y estrategias que ayuden a cumplir la misión, visión, objetivos, enfocados en la reducción de la morosidad.
- Con los resultados obtenidos en el proceso investigativo se pudo desarrollar los componentes que conforman el modelo de gestión; que son basados en los lineamientos estratégicos de la cooperativa, diagnóstico de la cartera de crédito, dentro de esta se pudo establecer el análisis de los estados financieros como el análisis vertical, horizontal y análisis de la cartera de crédito, y finalmente evaluados mediante los indicadores financieros que adecuadamente interpretadas serán un soporte para los directivos de la organización para una buena toma de decisiones.
- Se diseñó el modelo de gestión financiera compuesto por tres procesos como; el proceso para la negociación de crédito, proceso para la concesión de créditos, finalizando con el proceso para el seguimiento y cobranzas, además las estrategias de guía, que servirán de herramienta, en los procesos establecidos.

## **RECOMENDACIONES**

Mediante las falencias encontradas en el trabajo efectuado, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Mantener actualizado el Modelo de Gestión financiera acorde a los requerimientos de los cambios propios del entorno, basados en fundamentos científicos y bibliográficos.
- La cooperativa debe desarrollar continuamente la evaluación mediante la aplicación de instrumentos necesarios, que ayuden a descubrir las falencias existentes dentro de la institución, con la finalidad de fortalecer el crecimiento institucional.
- La cooperativa debe realizar la evaluación de la cartera de créditos mediante el análisis de los estados financieros, además deberá utilizar adecuadamente los indicadores financieros, mismas que ayudarán encontrar las falencias existentes dentro de los créditos otorgados, para posteriormente mejorarlas y llegar a la toma de buenas decisiones, dentro de la institución.
- Poner en práctica el Modelo de gestión financiera para reducir la morosidad significativamente, dando seguimiento a los procesos establecidos en los flujogramas, además poniendo en práctica las estrategias, para lograr eficiencia en las actividades dentro del departamento de créditos y disminuir la morosidad existente en la COAC.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, S. (2014). *Identidad organizacional en cooperativas*. (Tesis de pregrado, Universidad de Chile) Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115442/Abarca%2C%20Sof%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilera, M. (2014). *Los Distintos Modelos Científicos*. Obtenido de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/función\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/función_modelo.html)
- Alba, M. (2014). *La concepción económica y financiera de la tasa de interés en una economía internacional*. Obtenido de: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-usta-tasa-de-interes.pdf>
- Andrango, S. & Aguirre, D. (2011). *Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones del Sistema Financiero Regulado ecuatoriano*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja) Obtenido de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3019/1/Aguirre%20Gudino%20Diana%20Alexandra%20%26%20Andrango%20Anrango%20Susana%20del%20Rocio.pdf>
- Barreira, E. (2013). *Regimen legal de la intermediación financiera*. Paraguay: Pearson Educación.
- Barreiro, J. (2003). *Gestión Científica Empresarial: Temas de investigación actuales*. Coruña: Netbiblo.
- Bauchet, J. (2013). *Is Micro too Small? Microcredit vs. SME Finance*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Intel%20Ci5/Downloads/Dialnet-GestionFinancieraEnPyMES-5833410.pdf>
- Bermón, A. (2016). *Simulación: definición de modelo*. Obtenido de: <http://euroclima.iica.int/sites/default/files/Documento%20Herramientas%20de%20Modelaje.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Besley, S. & Brigham, E. (2009). *Gestión Financiera*. Obtenido de: <http://books.google.com.ec/books?id=UGQPhsBgDaoC&pg=PA5&dq=que+son+los+servi>
- Bozzi, S. (2014). *Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Intel%20Ci5/Downloads/Dialnet-GestionFinancieraEnPyMES-5833410.pdf>
- Brachfield, P. (2014). *Gestión del Crédito y Cobro*. Obtenido de: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf)

- Bruján, A. (2018). *Servicios Financieros*. Obtenido de: <https://www.encyclopediainanciera.com/instrumentos-financieros/servicios-financieros.htm>
- Camín, R. (2011). *¿Qué son los productos y servicios financieros?* Obtenido de: [https://es.overblog.com/Que\\_son\\_los\\_productos\\_y\\_servicios\\_financieros-1228321767-art192223.html](https://es.overblog.com/Que_son_los_productos_y_servicios_financieros-1228321767-art192223.html)
- Castillo, A. (2014). *Introducción a los sistemas financieros*. Obtenido de: <http://www.fudepa.org/FudepaWEB/Actividades/FBasica/SistFinanciero.pdf>
- Cela, S. (2013). *Factoring as the short term finance for SME and possibility of its application in Albania. International Journal of Economic Perspectives*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Intel%20Ci5/Downloads/Dialnet-GestionFinancieraEnPyMES-5833410.pdf>
- Chamussy, H. (2014). *Modelos*. Obtenido de: <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article173>
- Chirinos, M. (2017). *Modelo de Gestión de Cartera Morosa*. Obtenido de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/chirinos\\_rm/chirinos\\_rm.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/chirinos_rm/chirinos_rm.pdf)
- Cordoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- CREDICOOP. (2009). *Reglamento de cobranzas*. Obtenido de: <https://es.scribd.com/doc/36370628/Reglamento-de-Cobranzas-y-Recuperacion>
- Del Valle, E. (2015). *Crédito y cobranza*. Obtenido de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- Delgado, S. & Martillo, I.(2013). *Aplicación de los intereses pasivos y activos en el sistema bancario ecuatoriano y sus efectos macroeconómicos 2007-2013*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica ECOTEC) Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1502/tasas-interes.htm>
- Diéz, A. (2015). *The Flipped Classroom*. Obtenido de: <http://www.theflippedclassroom.es/modelo-enfoque-método-metodología-técnica-estrategia-recurso-cuando-debemos-emplear-cada-uno-de-estos-terminos/>
- Domínguez, R. (2015). *Morosidad en la Banca*. Obtenido de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>
- Endara, S. (2011). *El cooperativismo: Una vía práctica hacia el Buen Vivir*. Obtenido de: <https://www.alainet.org/es/active/51383>
- Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana) Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPSCT004516.pdf>
- Fernández., M. (2006). *Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana* *Revista de Ciencias Sociales* . Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011651004.pdf>

- Fierro, Á. (2014). *Contabilidad General*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Frixone, M. (2006). *Un vistazo a la Banca ecuatoriana*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral) Obtenido de: [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/335/1/597.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/335/1/597.pdf), .
- Gallegos, A. (2014). *Operaciones de permuta financiera (swaps)*. Barcelona: Editorial Ariel.
- García, Á. (2014). *El financiamiento y su impacto en las exportaciones agrícolas de México*. México: Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- García, C., & Cárdenas, G. (2015). *Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX Y XXI*. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748010.pdf>
- García, C; Cárdenas, G & Molina, C. (2011). *Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX Y XXI*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/305245005\\_Analisis\\_de\\_la\\_intermediacion\\_financiera\\_en\\_el\\_escenario\\_de\\_las\\_crisis\\_de\\_los\\_siglos\\_xx\\_y\\_xx](https://www.researchgate.net/publication/305245005_Analisis_de_la_intermediacion_financiera_en_el_escenario_de_las_crisis_de_los_siglos_xx_y_xx)
- García, O. (2015). *Administración Financiera* . Calí: Prensa Moderna Impresores.
- Girela, R. (2015). *Análisis del moroso profesional*. Colombia: Profit .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Fundamentos de la Gestión Empresarial* México: McGraw-Hill.
- Herrera, J. (2014). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- International Headquarters. (2008). *Estrategia de Cobranza*. Obtenido de: [http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools\\_and\\_Resources/IS26SP.pdf](http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf)
- Jiménez, A. (2011). *Análisis de la gestión de cartera de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito crea periodo 2008 – 2009*. (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca) Obtenido de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1523/1/tif84.pdf>
- Josep, B. (2018). *Productos financieros: definición, tipos y tecnología de gestión*. Obtenido de: <https://retos-directivos.eae.es/productos-financieros-definicion-tipos-y-tecnologia-de-gestion/>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2014). *Junta de Regulación Monetaria Financiera* Obtenido de <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion129f.pdf?dl=0>
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.
- Lara, J. (2014). *Administración Financiera*. Quito: Grafitex. .
- Largo Andrade, M. (2015). *Contabilidad Bancaria y de Seguros*. Obtenido de :[http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3\\_47.html](http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3_47.html)
- Mantey de Anguiano, G. (2013). *Financiamiento del desarrollo con mercados de dinero y capital globalizados*., México: UNAM.

- Marcuello, C. (2014). *La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social*. (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca) Obtenido de: <http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20110.6%20Carmen%20MARCUELLO%20y%20Pablo%20NACHAR.htm>
- Miraballes, G. (2006). *Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente*. Obtenido de: <http://eva.fcea.edu.uy/file.php/71/Documentos/M-3384.pdf>
- Núñez, E. (2016). *Gestión Financiera*. Obtenido de: <https://www.erifm.com/single-post/2016/01/04/La-gesti%C3%B3n-financiera-en-el-Facilities-Management>
- Pacheco, J. (2016). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Paolac, C. (2014). *Elaboración de un modelo de gestión financiera y de administración de coberturas de tipo de cambio para la toma de decisiones para los sectores de energía e infraestructura y ciudades de siemens, S.A.* Obtenido de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27874/Trabajo%20final%20de%20%20graduacion%20Paola%20Calderon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pinar, S. (2017). *Gestión financiera*. Obtenido de: <https://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera2.shtml>
- Piñeiro, A. (2015). *Definiciones de Gestión*. México: Editorial Folow.
- Ramírez Solano, E. (2001. ). *Moneda, banca y mercados financieros*. México: Prentice Hall.
- Rementeria, A. (2014). *Conceptos de Gestión*. Obtenido de: <http://gestioncurriculara28.blogspot.com/2014/07/universidadsanta-maria-programade.html>
- Ricardo, D. (2008). *Introducción al sistema financiero y bancario*. Obtenido de: <https://crear.poligran.edu.co/publ/00008/SFB.pdf>
- Roca, R. (2013). *La tasa de interés y sus principales determinantes*. Obtenido de: [http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch\\_ii/arch\\_invest/doc\\_inv\\_DI-02-003.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_ii/arch_invest/doc_inv_DI-02-003.pdf)
- Rodríguez, C. (2010). *La Gestión*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Rodríguez, F. (2016). *Trade Credit, the Financial Crisis, and SME Access to Finance. Journal of Money*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Intel%20Ci5/Downloads/Dialnet-GestionFinancieraEnPyMES-5833410.pdf>
- Roman, E. (2015). *Intermediación financiera de la banca en la actividad económica en Venezuela durante el período 2012-2014*. Obtenido de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2035/eroman.pdf?sequence=1>
- SEPS. (2015). *Análisis de riesgo de crédito del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Cr%C3%A9dito%2>

- OSector%20Financiero%20Popular%20y%20Solidario-  
%20actualizado%2011%20agosto-2015.pdf/ea0f593f-0d1a-3f25-81f9-0317e9877d30
- Stiglitz, J. (2006). *El malestar en la globalización*. México: Taurus.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). *Riesgo Crediticio*. Obtenido de:  
[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_IX\\_cap\\_II-1.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II-1.pdf)
- Tubón, E. (2012). *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC. 21 de Noviembre Ltda. de la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato) Obtenido de:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2842/1/677%20ING.pdf>
- Valdivieso, G. (2013). *La tasa, un tributo que ha sido desnaturalizado en Ecuador*. Obtenido de:  
[http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch\\_ii/arch\\_invest/doc\\_inv\\_DI-02-003.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_ii/arch_invest/doc_inv_DI-02-003.pdf)
- Vásconez, L. (2015). *Aplicación de contabilidad en instituciones financieras*. Obtenido de:  
<https://lvasconez.wikispaces.com/file/view/UNIDAD+V+LGVA-IFIS.pdf>
- Yucra, L. (2014). *Auditoría operativa y administrativa*. Obtenido de;  
<http://auditoriaopertivayadministrativadued1.blogspot.com/2012/03/auditoria-de-gestion-economia.html>



## ANEXOS

**Anexo A:** Formato de encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior**  
**Carrera de Ingeniería Financiera**



**Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar un modelo de gestión financiero de la Cooperativa Indígena SAC Ltda., para estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

1. ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión Financiera que permita optimizar la Recuperación de Cartera?

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

2. ¿Considera usted que se deben mejorar las políticas y procedimientos para otorgar un crédito?

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

3. ¿Conoce los Indicadores Financieros que guíen la Gestión Financiera?

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

4. ¿Se han aplicado políticas para reportes para controlar la morosidad?

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

5. ¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad?

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Mensual</b>    |  |
| <b>Trimestral</b> |  |
| <b>Semestral</b>  |  |
| <b>Anual</b>      |  |

6. ¿Existe un manual de funciones que cumpla con el control de la morosidad frecuentemente?

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

7. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple os requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa?

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |



**Anexo B:** Formato de Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior**

**Carrera de Ingeniería Financiera**



Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar un modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., para estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? En caso de haberlo, ¿cuál es?

---

---

2. ¿Un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la Gestión Financiera? ¿Por qué?

---

---

3. ¿Cuál es el índice de Morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?

---

---

4. ¿Qué gestión está realizando la Cooperativa para en un momento determinado enfrentar un alto índice de morosidad?

---

---

5. ¿Existen políticas de recuperación de cartera? ¿Cuáles son?

---

---

6. ¿Cuál es la frecuencia del Reporte de Morosidad en base a la gestión financiera?

---

---

7. ¿Cree usted que se requiere con frecuencia la información sobre la morosidad para que pueda tomar las debidas soluciones?

---

---

**8.** ¿Cree usted que se debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria para poder tomar decisiones? En caso de ser afirmativa, ¿qué aspectos debe mejorar?

---

---

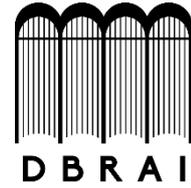
**9.** ¿Cuál es el procedimiento para otorgar un crédito?

---

---



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

**Fecha de entrega:** 19 / 12 / 2019

| <b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b> |
|------------------------------------|
|------------------------------------|

|  |
|--|
| <b>Nombres – Apellidos:</b> Viviana Raquel Tene Saguay |
|--|

| <b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b> |
|----------------------------------|
|----------------------------------|

|   |
|---|
| <b>Facultad:</b> Administración de Empresas |
|---|

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>Carrera:</b> Ingeniería Financiera |
|---------------------------------------|

|  |
|--|
| <b>Título a optar:</b> Ingeniera en Finanzas |
|--|

|  |
|--|
| <b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Lcdo. Holger Ramos U. Msc. |
|--|