



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO DE  
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA MEJORAR  
LA RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO ANDINA LTDA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL  
PERÍODO 2020-2021**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTOR:** DAYANA VANESSA CHILUISA PALOMO

**DIRECTORA:** ING. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Dayana Vanessa Chiluisa Palomo

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

Yo, Dayana Vanessa Chiluisa Palomo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos 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; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de enero del 2022



---

**Dayana Vanessa Chiluisa Palomo**

**C.C: 050446628-5**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo Proyecto de Investigación: **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO 2020-2021**, realizado por la Srta. **DAYANA VANESSA CHILUISA PALOMO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. William Patricio Cevallos Silva

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL** .....

**2022-01-12**

Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL** .....

**2022-01-12**

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL** .....

**2022-01-12**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios todo poderoso, a mis padres Flor y Neptalí, quienes a través de sus consejos me han guiado a cumplir esta meta y a mis hermanos Alexandra y Alexis, porque juntos como familia hemos salido adelante superando cualquier adversidad.

Dayana.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso un profundo agradecimiento a mi familia, ya que con su amor y comprensión me motivaron a seguir adelante y no rendirme en los momentos difíciles.

Agradezco a la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., por la apertura que me brindaron y permitirme realizar el trabajo de titulación dentro de tan noble institución.

Finalmente expreso un sincero agradecimiento a mis amigos y colaboradores quienes con su apoyo, dirección y conocimiento me ayudaron a desarrollar este proyecto de investigación.

Dayana

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>6</b>
1.1. Antecedentes de Investigación.....	6
1.2. Marco teórico.....	7
1.2.1. Modelo.....	7
1.2.2. Tipos de modelos.....	7
1.2.3. Gestión.....	9
1.2.4. Fases de Gestión.....	9
1.2.5. Modelo de Gestión.....	10
1.2.6. Importancia del modelo de gestión.....	10
1.2.7. Gestión del crédito.....	10
1.2.8. Crédito.....	10
1.2.9. Importancia del crédito.....	11
1.2.10. Ventajas y desventajas del crédito.....	12
1.2.11. Clasificación del crédito.....	12
1.2.12. Proceso de otorgamiento de crédito.....	15
1.2.13. Las 5 c del crédito.....	16
1.2.13.1. Primera c: Carácter.....	16
1.2.13.2. Segunda c: Capacidad.....	16
1.2.13.3. Tercera c: Condiciones.....	18
1.2.13.4. Cuarta c: Capital.....	18
1.2.13.5. Quinta c: Colateral.....	18
1.2.14. Debilidad de un crédito.....	19
1.2.15. Composición de la cartera de crédito.....	19
1.2.16. El Sistema Financiero.....	20
1.2.17. Segmentos de las cooperativas.....	21
1.2.18. Cartera de crédito.....	22

1.2.19.	<i>Cartera vencida</i> .....	22
1.2.20.	<i>Control</i> .....	22
1.2.21.	<i>Cobranza</i> .....	23
1.2.22.	<i>Etapas del sistema de cobranza</i> .....	23
1.2.22.1.	<i>Etapa de rutina impersonal</i> .....	23
1.2.22.2.	<i>Etapa de exhortación impersonal</i> .....	24
1.2.22.3.	<i>Etapa de exhortación personalizada</i> .....	24
1.2.22.4.	<i>Etapa de acción drástica o legal</i> .....	24
1.2.23.	<i>Importancia de la cobranza</i> .....	24
1.2.24.	<i>Políticas de cobranza</i> .....	25
1.2.25.	<i>Normas de cobranza</i> .....	25
1.2.26.	<i>Estrategias de cobranza</i> .....	26
1.2.27.	<i>Riesgo de crédito</i> .....	26
1.2.28.	<i>Perfil de riesgo de las instituciones financieras</i> .....	27
1.2.29.	<i>Rentabilidad</i> .....	28
1.2.30.	<i>Razones e indicadores financieros</i> .....	28
1.3.	<b>Marco conceptual</b> .....	31
1.4.	<b>Idea a defender</b> .....	32
1.5.	<b>Variables</b> .....	32
<b>CAPÍTULO II</b>		
2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	33
2.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	33
2.1.1.	<i>Enfoque mixto</i> .....	33
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	33
2.2.1.	<i>Nivel Exploratorio</i> .....	33
2.2.2.	<i>Nivel Descriptivo</i> .....	33
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	34
2.3.1.	<i>No experimental</i> .....	34
2.3.2.	<i>Transversal</i> .....	34
2.4.	<b>Tipo de investigación</b> .....	34
2.4.1.	<i>Aplicada</i> .....	34
2.4.2.	<i>Documental</i> .....	34
2.4.3.	<i>De campo</i> .....	34
2.4.4.	<i>Fuente primaria</i> .....	35
2.5.	<b>Población y muestra</b> .....	35
2.5.1.	<i>Población</i> .....	35
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	35

<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	36
<b>2.6.1.</b>	<b>Métodos</b> .....	36
<b>2.6.2.</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	37
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	38
<b>3.1.</b>	<b>Resultados y discusión de resultados</b> .....	38
<b>3.1.1.</b>	<b>Análisis de resultados</b> .....	38
<b>3.1.1.1.</b>	<i>Análisis e interpretación de resultados de la entrevista al Gerente General</i> .....	38
<b>3.1.1.2.</b>	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada al Departamento de Crédito</i> .....	40
<b>3.1.1.3.</b>	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los socios</i> .....	49
<b>3.1.1.4.</b>	<i>Resultados obtenidos de la entrevista aplicada al Gerente General</i> .....	56
<b>3.1.1.5.</b>	<i>Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas</i> .....	57
<b>3.2.</b>	<b>Propuesta</b> .....	58
<b>3.2.1.</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	59
<b>3.2.2.</b>	<b>Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.</b> .....	59
<b>3.2.2.1.</b>	<i>Organigrama Estructural</i> .....	60
<b>3.2.2.2.</b>	<i>Localización</i> .....	61
<b>3.2.2.3.</b>	<i>Etapas en la concesión de créditos</i> .....	61
<b>3.2.2.4.</b>	<i>Misión</i> .....	63
<b>3.2.2.5.</b>	<i>Visión</i> .....	63
<b>3.2.2.6.</b>	<i>Valores</i> .....	63
<b>3.2.3.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	70
<b>3.2.4.</b>	<b>Análisis e interpretación de estados financieros</b> .....	71
<b>3.2.4.1.</b>	<i>Análisis financiero</i> .....	71
<b>3.2.5.</b>	<b>Indicadores Financieros</b> .....	83
<b>3.2.6.</b>	<b>Análisis Situacional de la Cooperativa</b> .....	92
<b>3.2.6.1.</b>	<i>Factores clave del macro entorno</i> .....	92
<b>3.2.6.2.</b>	<i>Factores clave del micro entorno</i> .....	93
<b>3.2.6.3.</b>	<i>FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.</i> .....	94
<b>3.2.6.4.</b>	<i>Determinación de estrategias</i> .....	95
<b>3.2.6.5.</b>	<i>Estrategias obtenidas del análisis FODA</i> .....	96
<b>3.2.6.6.</b>	<i>Matriz de evaluación de factores externos</i> .....	96
<b>3.2.6.7.</b>	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i> .....	97
<b>3.2.6.8.</b>	<i>Flujograma propuesto del proceso crediticio</i> .....	98
<b>3.2.6.9.</b>	<i>Matriz de cumplimiento</i> .....	99
<b>3.2.6.10.</b>	<i>Análisis de la documentación propuesta</i> .....	100

<i>3.2.6.11. Plan Operativo Anual</i> .....	101
<b>3.2.7. Políticas de Crédito y Cobranza</b> .....	104
<b>3.2.8. Factores que determinan el riesgo de crédito</b> .....	106
<b>CONCLUSIONES</b> .....	109
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	110
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Las cuatro fases de la gestión.....	9
<b>Tabla 2-1:</b> Ventajas y desventajas del crédito.....	12
<b>Tabla 3-1:</b> Cuentas cartera de crédito.....	19
<b>Tabla 4-1:</b> Cuentas cartera de crédito.....	22
<b>Tabla 4-1:</b> Indicadores financieros.....	28
<b>Tabla 1-2:</b> Población.....	35
<b>Tabla 1-3:</b> Existencia del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio.....	40
<b>Tabla 2-3:</b> Políticas y estrategias de cobranza.....	41
<b>Tabla 3-3:</b> Procedimientos de cobro de los créditos.....	42
<b>Tabla 4-3:</b> Seguimiento del socio.....	43
<b>Tabla 5-3:</b> Indicadores de gestión.....	44
<b>Tabla 6-3:</b> Informe de los niveles de morosidad.....	45
<b>Tabla 7-3:</b> Causa de morosidad en los créditos.....	46
<b>Tabla 8-3:</b> Personal que recupera la cartera vencida.....	47
<b>Tabla 9-3:</b> Aporte del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio.....	48
<b>Tabla 10-3:</b> Atención de los asesores de crédito.....	49
<b>Tabla 11-3:</b> Agilidad en los trámites de crédito.....	50
<b>Tabla 12-3:</b> Causas que retrasan el pago de las cuotas.....	51
<b>Tabla 13-3:</b> Frecuencia del cumplimiento de obligaciones.....	52
<b>Tabla 14-3:</b> Visitas al socio para el cobro de la deuda.....	53
<b>Tabla 15-3:</b> Comunicación de los valores a pagar.....	54
<b>Tabla 16-3:</b> Mensaje de monto y plazo de pago.....	55
<b>Tabla 17-3:</b> Políticas para el otorgamiento de crédito.....	63
<b>Tabla 18-3:</b> Tipo de garantías de crédito.....	64
<b>Tabla 19-3:</b> Consideraciones de las tasas de interés.....	65
<b>Tabla 20-3:</b> Límites de riesgo.....	66
<b>Tabla 21-3:</b> Productos y servicios ofertados.....	68
<b>Tabla 17-3:</b> Análisis Vertical del Balance General.....	71
<b>Tabla 18-3:</b> Cartera Vencida.....	74
<b>Tabla 19-3:</b> Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	75
<b>Tabla 20-3:</b> Análisis Horizontal del Balance General.....	76
<b>Tabla 21-3:</b> Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	79
<b>Tabla 22-3:</b> Composición de la Cartera de Crédito.....	81
<b>Tabla 23-3:</b> Razón Corriente.....	83
<b>Tabla 24-3:</b> Prueba Ácida.....	84

<b>Tabla 25-3:</b> Endeudamiento del Activo.....	85
<b>Tabla 26-3:</b> Rotación de Cartera.....	86
<b>Tabla 27-3:</b> Período Medio de Cobranza.....	87
<b>Tabla 28-3:</b> Rentabilidad Neta del Activo .....	88
<b>Tabla 29-3:</b> Rentabilidad Financiera .....	89
<b>Tabla 30-3:</b> Morosidad de la cartera total.....	90
<b>Tabla 31-3:</b> Factores clave del macro entorno.....	92
<b>Tabla 32-3:</b> Factores clave del micro entorno .....	93
<b>Tabla 33-3:</b> Matriz DAFO.....	95
<b>Tabla 34-3:</b> Matriz MEFÉ.....	96
<b>Tabla 35-3:</b> Matriz MEFI .....	97
<b>Tabla 36-3:</b> Tabla de valoración de Riesgo de Crédito.....	106

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Las fuentes de financiamiento .....	11
<b>Figura 2-1:</b> Sistema de calificación crediticia .....	27
<b>Figura 1-3:</b> Organigrama Estructural COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.....	60
<b>Figura 2-3:</b> Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. ....	61
<b>Figura 3-3:</b> Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de un crédito de la COAC Andina Ltda.....	62
<b>Figura 4-3:</b> Proceso para la concesión de un crédito propuesto.....	98

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Existencia del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio .....	41
<b>Gráfico 2-3:</b> Políticas y estrategias de cobranzas .....	42
<b>Gráfico 3-3:</b> Procedimientos de cobro de los créditos .....	43
<b>Gráfico 4-3:</b> Seguimiento del socio .....	44
<b>Gráfico 5-3:</b> Indicadores de gestión.....	45
<b>Gráfico 6-3:</b> Informe de los niveles de morosidad .....	46
<b>Gráfico 7-3:</b> Causa de morosidad en los créditos .....	47
<b>Gráfico 8-3:</b> Personal que recupera la cartera vencida .....	48
<b>Gráfico 9-3:</b> Aporte del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio.....	49
<b>Gráfico 10-3:</b> Atención de los asesores de crédito .....	50
<b>Gráfico 11-3:</b> Agilidad en los trámites de crédito.....	51
<b>Gráfico 12-3:</b> Causas que retrasan el pago de las cuotas .....	52
<b>Gráfico 13-3:</b> Frecuencia del cumplimiento de obligaciones .....	53
<b>Gráfico 14-3:</b> Visitas al socio para el cobro de la deuda .....	54
<b>Gráfico 15-3:</b> Comunicación de los valores a pagar.....	55
<b>Gráfico 16-3:</b> Mensaje de monto y plazo de pago .....	56
<b>Gráfico 17-3:</b> Composición de la Cartera de Crédito .....	82
<b>Gráfico 18-3:</b> Razón de liquidez .....	83
<b>Gráfico 19-3:</b> Prueba Ácida .....	84
<b>Gráfico 20-3:</b> Endeudamiento del Activo.....	85
<b>Gráfico 21-3:</b> Rotación de Cartera .....	86
<b>Gráfico 22-3:</b> Período Medio de Cobranza.....	87
<b>Gráfico 23-3:</b> Rentabilidad Neta del Activo .....	88
<b>Gráfico 24-3:</b> Rentabilidad Financiera .....	89
<b>Gráfico 25-3:</b> Morosidad de la cartera total.....	90
<b>Gráfico 26-3:</b> Índice de morosidad.....	91

## **INDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** RUC DE LA COOPERATIVA

**ANEXO B:** FORMATO DE ENTREVISTA

**ANEXO C:** FORMATO DE ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

**ANEXO D:** FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS

**ANEXO E:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2018

**ANEXO F:** ESTADO DE RESULTADOS 2018

**ANEXO G:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2019

**ANEXO H:** ESTADO DE RESULTADOS 2019

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo investigativo fue elaborar un modelo de gestión de riesgo crediticio de recuperación de la cartera vencida, a través del análisis de la información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que permita mejorar su rentabilidad. Para su estudio se empleó referentes teóricos que permitan sustentar el trabajo investigativo, la metodología que se aplicó se basa en una investigación de campo y la aplicación de instrumentos y técnicas tales como encuestas y entrevistas al gerente general y socios de la Cooperativa, además se realizó el diagnóstico actual de la empresa utilizando la matriz del macro y microentorno y el análisis FODA. En base al diagnóstico realizado se encontraron los siguientes hallazgos, el análisis técnico financiero permitió detectar errores en los que está incurriendo la institución en la gestión de créditos y de esa forma reducir el índice de morosidad del 8.1% el cual por la situación de la pandemia a causa del covid-19 se incrementó al 10.8% en el 2020, estas variaciones han sobrepasado el límite establecido en la normativa legal de la entidad el cual no debe superar el 7.5%, y en base a este indicador se ha realizado el diagnóstico de la situación actual de la institución y se han establecido estrategias, políticas y procedimientos para el correcto análisis de la concesión de crédito, con el propósito de recuperar la cartera vencida y que el personal administrativo que se dedica a la gestión de créditos estén capacitados en identificar los riesgos de crédito. Se recomienda socializar el modelo de gestión de riesgo crediticio al personal administrativo y se implemente las estrategias y actividades propuestas ya que las mismas le permitirán a la institución mejorar sus indicadores de liquidez, maximizar la rentabilidad y lograr la eficiencia en sus procesos para cumplir con los objetivos y metas trazados por la entidad.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN>, <RENTABILIDAD>, <CARTERA VENCIDA>, <RIESGO DE CRÉDITO>, <LIQUIDEZ>, <LATACUNGA (CANTÓN)>.



03-02-2022

0198-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The objective of this study was to develop a credit risk management model to recover overdue portfolios through the analysis of the financial information at Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda in order to improve its profitability. For the study, theoretical references were used, the methodology applied was based on a field investigation and the application of instruments and techniques such as surveys and interviews with the CEO and of the clients of the institution. In addition, the current diagnosis of the company was carried out by using the matrix of macro and micro environment along with the SWOT analysis. Based on the diagnosis, the following findings were found: the financial technical analysis made it possible to detect errors regarding credit management and thus reduce the delinquency rate of 8.1%, as due to covid-19, this rate increased to 10.8% in 2020, these variations have exceeded the limit established in the legal regulations of the company which should not exceed 7.5%, and based on this indicator the diagnosis of the current situation of the institution and strategies, policies and procedures have been established for the correct analysis to grant credits, with the purpose of recovering overdue portfolios and that the administrative staff dedicated to credit management can be trained to identify credit risks. It is recommended to socialize the credit risk management model to the administrative staff in order to implement strategies and as these will allow the institution to improve its liquidity indicators, maximize profitability and achieve efficiency in its processes to meet the objectives and goals set by the company

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <PROFITABILITY>, <OVERDUE PORTFOLIO>, <CREDIT RISK>, <LIQUIDITY>, <LATACUNGA (CANTON)>

**LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY**

Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.02.04  
17:02:44 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de titulación denominado **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO 2020-2021.**

Administrar los recursos financieros es una de las funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, sin embargo, el deficiente análisis, proceso, y medición en la concesión de créditos ha generado problemas de liquidez y rentabilidad de la organización. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, no cuenta con un modelo de gestión de riesgo crediticio actualizado que le permita mantener una correcta administración de su cartera de crédito, recursos económicos y humanos, y de esa forma alcanzar un nivel óptimo de competitividad, mitigando errores y defectos en el análisis de la capacidad de pago, garantías y demás factores que incidan en la calificación del sujeto de crédito.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se indagará en fuentes teóricas y bibliográficas que permitan sustentar el trabajo investigativo y proponer un modelo de gestión de riesgo crediticio, y para ello se realiza un análisis técnico financiero que permitirá conocer las falencias en la cartera de crédito y a su vez proponer políticas y estrategias que ayuden a mitigar el riesgo de crédito.

El desarrollo del modelo de gestión de riesgo crediticio consta del análisis de la situación actual de la Cooperativa mediante el análisis del macro y micro entorno y la utilización de una matriz FODA, con su respectiva calificación de factores internos y externos, para luego determinar las estrategias a través de la matriz DAFO y con la ayuda del plan operativo anual y determinar la inversión total que se va a emplear para dar cumplimiento a las metas y objetivos propuestos, además para realizar una mejor concesión de créditos se va a utilizar la semaforización para el análisis de riesgo de créditos basado en las 5 C de créditos.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial; este capítulo contiene el planteamiento del problema, formulación y sistematización del problema, justificación y objetivos general como específicos, también contiene los antecedentes investigativos, el marco teórico, conceptos y definiciones del modelo de gestión de riesgo crediticio y las variables.

Capítulo II: Marco Metodológico; contiene los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación.

Capítulo III: Marco de resultados, discusión y análisis de resultados; se establece la propuesta y el modelo que se debe seguir la institución.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector cooperativo es el más relevante dentro de la Economía Popular y Solidaria, comprendido también por asociaciones, cajas y bancos comunales. Se forma y gobierna por la voluntad de sus socios. Son estructuras que operan bajo procesos de gobierno democráticos, regulados por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

El sistema financiero del Ecuador se ve expuesta a muchos riesgos y la principal problemática es la cartera vencida, pues dejan de ganar intereses o ingresos y esta se establece de acuerdo a la sensibilidad de la demora en el cumplimiento de las obligaciones de pago.

El incremento de captaciones y colocaciones de las instituciones financieras en la provincia de Cotopaxi ha incrementado, debido a que ofertan créditos a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y la falta de control y vigilancia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, con RUC No. 059171309400, es una entidad financiera que inicia sus actividades el 12 de julio del 2007, constituida mediante acuerdo ministerial 000103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con número de orden 7026 en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi y regulada hasta el 30 de octubre del 2012 por la Dirección Nacional de Cooperativas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda,)

El problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se enfoca en el incremento de las cuentas por cobrar, cuyo valor asciende de \$ 371572,87 en el 2018 a \$ 585338,93 en el 2019, es por ello que genera problemas de liquidez en la institución financiera. Actualmente con corte al 31 de septiembre del 2020 el total de la cartera vencida asciende a \$ 1130292,62, este problema radica por la falta de políticas y procedimientos adecuados los cuales se ven reflejados en la deficiente recuperación de cartera y la disminución de los ingresos en la cooperativa porque los deudores no cancelan a tiempo sus créditos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, presentó una cartera de crédito en el 2018 de \$ 11514639,2 que representa el 81,92% del activo total y en el 2019 fue de \$13097732,14, cuyo valor representa el 79,54% del activo total, con un índice de crecimiento en la cartera vencida de 7.97% en el 2018 al 8.06% en el 2019, lo cual ha afectado a la liquidez de la institución, estos datos han sido proporcionados por el Boletín Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Según la normativa establecida en la institución financiera, el porcentaje de cartera vencida no puede exceder el 6.5% de la cartera total, es por esta razón que se evidencia su incremento de un año a otro.

Las ineficientes políticas de crédito no permiten dar el seguimiento apropiado a la información presentada por el socio y eso provoca la mala concesión de créditos por parte de la institución, y al no analizar con detenimiento la capacidad de pago antes de otorgar un crédito se ha evidenciado en que muchos de los clientes no poseen estabilidad laboral, también en ciertos casos muchos de ellos sufren un desfase en la inversión de su crédito debido a factores externos del mercado, tales como el alza de precios, escases de productos, lo que provoca que acudan a una inversión menor a la esperada, y por ende no tienen el rendimiento esperado que les permita cubrir el pago original del crédito adquirido.

La falta de personal capacitado del departamento de crédito que monitoree adecuadamente el destino de los préstamos han sido factores de riesgo en la permanencia institucional a largo plazo, es por esta razón que es difícil conocer el destino y la utilización correcta del dinero de parte de los prestamistas, ya que hay clientes que no utilizan el dinero del préstamo otorgado en las razones expuestas al momento de solicitar el crédito sino que lo emplean en situaciones no productivas, por lo tanto generan más gastos y menores ingresos, provocando que caigan en mora, afectando directamente a la institución por lo cual no existe el control que le permita determinar la seguridad de los créditos entregados, ha provocado el incumplimiento de pago de los créditos a su fecha de vencimiento y a su vez generando problemas de liquidez a la institución financiera.

El sistema financiero debe garantizar una eficaz asignación de los recursos financieros, es decir proporcionar al sistema económico los recursos financieros necesarios y apropiados, no sólo en su volumen o cuantía, sino también en su naturaleza, plazos y costes.

### **Formulación del problema**

¿El modelo de gestión de riesgo crediticio de recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, provincia de Cotopaxi para el período 2020-2021 permitirá mejorar la rentabilidad de la institución?

### **Sistematización del problema**

¿Cómo el modelo de gestión de riesgo crediticio contribuirá a la gestión de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.?

¿De qué manera influye el monto total de cartera vencida en la rentabilidad de la cooperativa?

¿Cuáles son los factores que inciden en el incremento de la cartera vencida de la institución?

## **Delimitación del problema**

### **a) Espacial**

- Provincia: Cotopaxi
- Cantón: Latacunga
- Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA

### **b) De contenido**

- Área: Administrativa
- Campo: Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio
- Aspecto: Mejorar la rentabilidad

### **c) Temporal**

- Período 2020 – 2021

## **JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación teórica**

El trabajo de investigación se justifica teóricamente a través de la recopilación de información en fuentes bibliográficas de libros, artículos científicos, revistas, entre otros, los cuales permitirán tener una visión y un conocimiento amplio para la construcción del marco teórico para resolver el problema de cartera vencida y mejorar los índices de liquidez y rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se tomará como referente teórico la normativa de las carteras de crédito cuyo porcentaje de cartera vencida no puede exceder el 6.5% de la cartera total, son elementos fundamentales de las cooperativas, y medir el porcentaje de la cartera vencida de la cooperativa y de esa forma formular las estrategias pertinentes para la recuperación de la misma.

### **Justificación metodológica**

La metodología a emplear en el trabajo de investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, el cual permitirá obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitirá realizar un análisis profundo de los problemas existentes en la institución financiera, se recurrirá a fuentes directas e indirectas de información que permitirán determinar las estrategias de cobranza, además se

utilizarán técnicas e instrumentos como entrevistas y encuestas con el objetivo de obtener información real y confiable, que permita desarrollar estrategias financieras para realizar los cambios o correctivos en los procesos de otorgamiento de créditos, con el fin de mejorar la cartera vencida y poder tomar decisiones de manera oportuna en beneficio de la institución, que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la misma y garantizar su permanencia en el mercado.

### **Justificación práctica**

En el trabajo de investigación se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en los años de aprendizaje, en los cuales se desarrollaron capacidades y habilidades para resolver problemas financieros, el modelo de gestión de riesgos crediticio contendrá lineamientos donde los colaboradores, socios y clientes de la cooperativa puedan guiarse y cumplir con el objetivo de aumentar sus utilidades de los socios y los stakeholders, con la propuesta de un modelo de gestión de riesgo de crédito se pretende desarrollar elementos alineados a la filosofía de la empresa misión, visión, valores institucionales, además busca un uso eficiente de los recursos económicos-financieros y humanos con el objetivo de mantener una cartera crediticia saludable mediante el mejoramiento de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, que permitan reducir los índices de morosidad e incrementar la rentabilidad y liquidez de la cooperativa, ya que la gestión crediticia es un factor esencial que garantiza el éxito o fracaso de una institución y mediante la propuesta se busca que los socios y directivos tenga información adecuada.

### **Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión de riesgo crediticio de recuperación de la cartera vencida, a través del análisis de la información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que permita mejorar su rentabilidad.

### **Objetivos Específicos**

- Sustentar el trabajo investigativo mediante fuentes bibliográficas que permita establecer las bases para el planteamiento de estrategias.
- Realizar un diagnóstico técnico financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que permita detectar los problemas que posee en la cartera de créditos y orientar estrategias para mitigarlos.
- Proponer un modelo de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que permita recuperar la cartera vencida

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Para el presente trabajo se realizó una investigación bibliográfica en los repositorios de las diferentes universidades del país, en donde se elaboraron proyectos con temáticas similares al presente trabajo. Esto con el objetivo de tener una visión más amplia sobre la temática investigada: Modelo de gestión de riesgo crediticio de recuperación de la cartera vencida para mejorar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, provincia de Cotopaxi para el período 2020-2021.

- Investigación titulada: Diseño estratégico para la recuperación de la cartera vencida de la compañía "ALZAMY" 2016

Realizada por: Paredes Montero, Priscila Vanessa; Villafuerte Solís, Jéssica Mariela (2016)

Publicada por: Universidad de Guayaquil

Conclusiones:

-En la propuesta se establecieron estrategias para la recuperación de los valores que ha perdido la empresa definiendo un plazo de 1 año para que los clientes morosos se acerquen a cancelar las cuotas impagas indicando las fechas de pago correspondientes, se definieron las funciones de los empleados y los procedimientos que se deben realizar en caso de que el cliente no cancele para que la empresa no vuelva a tener problemas de esta índole.

-Para la recolección de la información se realizaron dos encuestas y una entrevista, las primeras dirigidas a los trabajadores y clientes de la empresa mientras que la entrevista se realizó al gerente general. (Paredes & Villafuerte, 2016, p. 79)

- Investigación titulada: Modelo de gestión de riesgos crediticio para el adecuado proceso de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda., periodo 2017

Realizada por: Aroca Vaca, Viviana Elizabeth (2019)

Publicada por: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Conclusiones:

-La institución a pesar de contar con políticas, estas no son las más adecuadas por lo cual no se realiza una recaudación apropiada, incidiendo así también en la morosidad de los clientes

-Luego del diagnóstico al proceso de créditos que actualmente se ejecuta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Calvario Ltda., se identificó que no están bien definidos según las necesidades y servicios que la entidad posee. (Aroca, 2019, p. 117)

- Investigación titulada: Políticas y procedimientos de control de cartera vencida y su incidencia en la toma de decisiones de Mecanosolvers S.A de la ciudad de Ambato año 2012

Realizada por: Carvajal Esparza, Jhohana Elizabeth (2015)

Publicada por: Universidad Técnica de Ambato

Conclusiones:

-El problema de la empresa es la falta de política crediticias para la recuperación de cartera vencida dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar, como lo manifiesta en los detalles de la información, quienes en su totalidad dicen no contar con la implementación de nuevas políticas.

- Con la elaboración del modelo de políticas y procedimientos de control se ha cumplido con el objetivo planteado beneficiando a Mecanosolver S.A. en la ejecución de las políticas planteadas. (Carvajal, 2016, p. 122)

## **1.2. Marco teórico**

### ***1.2.1. Modelo***

Un modelo para la organización y gestión de una empresa radica en el establecimiento de 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. (López, 2011, p. 23)

El modelo es una representación sintética de la realidad, sistema o idea, cuyo propósito es ayudarnos a entender o mejorar estos aspectos, en definitiva, un modelo es un esquema para seguir, es decir, un ideal digno de imitarse.

### ***1.2.2. Tipos de modelos***

#### **Modelos Físicos**

Ícónico: Este tipo de modelo se asemeja directamente a una propiedad o conjunto de propiedades de un hecho, proceso, sistema, entre otros. Puede ser de dos tipos:

- a) Una representación histórica tridimensional y a escala.
- b) Una representación física total o parcial y a escala de lo que se quiere representar.

Análogo: Estos modelos pretenden una abstracción mayor que la anterior, y se construyen a partir de la representación por analogía: a) un conjunto de cualidades o elementos, b) una estructura y c) un proceso, un fenómeno o sistema que se estudia.

También, cuando se toma un modelo de una disciplina para aplicarlo a otra

Topológico: La colocación de elementos en un plano de tal forma que se ordenan los elementos del sistema que se intenta representar puede indicar la dirección en un sistema de flujo.

### **Modelo Simbólico**

Narrativo: Este tipo de modelos, tiene que ver con la fórmula o representación, por medio de símbolos del sistema, proceso de fenómeno que se estudia, lo cual difiere de manera radical con la idea de interconexión significativa de conceptos, en la cual se pierde la noción, pues el modelo se construye a partir de otros conceptos.

### **Modelos de Gestión**

Descriptivos: Se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los inductivos por un método de lo particular a lo general

Deductivos: Se basa en la matriz FODA, en la cual se identifican factores internos y externos, y se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización.

Inductivos: Este modelo de gestión se ubica como un modelo intermedio entre el modelo deductivos e inductivo, debido a dos razones. La primera consiste en que si bien existe la necesidad de identificar los problemas de un primer momento (parte inductivo), también se establece que los directivos de las empresas deben fijar los objetivos y la estrategia corporativa, para hacerla llegar hasta el último puesto de trabajo (parte deductiva); la segunda tiene que ver con el flujo de la información, que en este caso se ve que la información fluya en los dos sentidos. (Aroca, 2019, pp. 28-29)

### 1.2.3. Gestión

La gestión es la herramienta que agrupa las fases de la administración, entendiéndose a estas fases como la planificación, organización, dirección y control para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; al hablar de gestión se entiende que este accionar puede ser aplicado a cualquier metodología u área de la organización. (Argüello, Villa, & Palahuachi, 2020, p. 70). La gestión es el conjunto de acciones, decisiones que la organización utiliza a través de la disposición de recursos para su realización con el fin de alcanzar sus objetivos

### 1.2.4. Fases de Gestión

La siguiente tabla describe las actividades de cada fase, así como las habilidades y herramientas necesarias para realizar el trabajo:

**Tabla 1-1:** Las cuatro fases de la gestión

<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>FINALIZACIÓN</b>
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Determinar el problema que realmente hay que resolver.</b>	Crear el equipo	Monitorizar y controlar el proceso y el presupuesto	Evaluar la ejecución del proyecto.
<b>Identificar las partes interesadas</b>	Planificar la asignación de tareas	Informar del progreso	Cerrar el proyecto
<b>Definir los objetivos del proyecto</b>	Crear el calendario	Celebrar reuniones semanales con el equipo	Recibir informes del equipo
<b>Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas</b>	Celebrar la reunión de lanzamiento	Gestionar problemas	Realizar un informe de evaluación posterior
<b>Prepararse para soluciones intermedias</b>	Elaborar un presupuesto		

Fuente: (Harvard Business Review, 2017, p. 14)

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### ***1.2.5. Modelo de Gestión***

Huertas et al. (2020) nos mencionan que “El modelo de gestión debe enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: los procesos, el recurso humano y la tecnología. Solo con estos tres pilares actuando de forma conjunta y coordinada podrán alcanzarse los objetivos organizacionales” (p. 6).

Un modelo de gestión puede ser aplicado en las empresas y negocios particulares y señala una serie de procedimientos, teniendo en cuenta la manera de organizar y los recursos que se van a emplear para llevarlo a cabo.

### ***1.2.6. Importancia del modelo de gestión***

Para (Asencio, Burgos, & Campello, 2019, p. 1), afirman que: “La importancia de un modelo de gestión permite la elevación de calidad y de nuevos proyectos, incrementando la eficiencia y la competitividad de las empresas”. Este modelo pretende mejorar las prácticas de desempeño en la organización, capacidad y resultados, sirve de herramienta para guiar la planificación y oportunidades de aprendizaje, orientados a otorgar valor a los clientes y demás partes interesadas. El principal objetivo del modelo de gestión es lograr la optimización continua de los activos, la protección del medio ambiente, la minimización de riesgos y la vinculación de diferentes áreas de la empresa mediante la adopción de las mejores prácticas

### ***1.2.7. Gestión del crédito***

La gestión de Créditos y Cobranzas constituye procesos estratégicos en las organizaciones, ya que permiten mantener los flujos financieros y mejorar los ciclos del efectivo de la empresa, es así, que en la medida que seamos más eficientes en estos procesos agregaremos valor mediante las variables de costo- beneficio, siendo asimismo necesario para agregar valor conocer los principios básicos que rigen estos procesos, los cuales tienen inmersos los principios financieros de riesgo y rendimiento, de manera que puede constituirse como una ventaja diferencial para las organizaciones. (Educación Ejecutiva, 2017, p. 1)

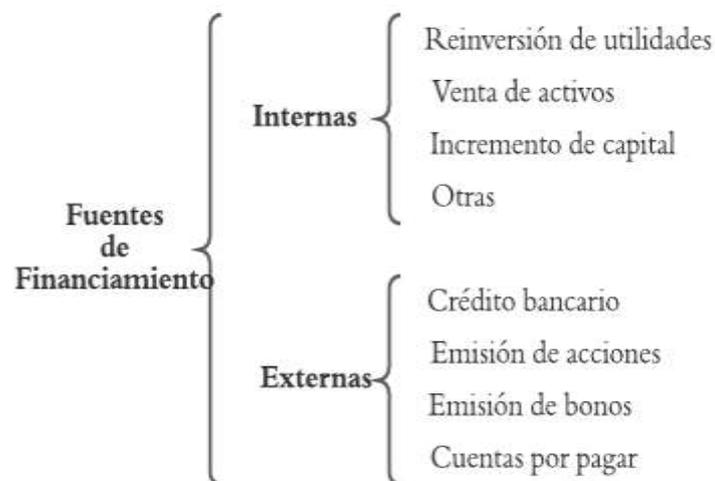
La gestión de crédito le permite a una entidad ya sea como cliente o proveedora del crédito gestionar el proceso general desde su solicitud hasta que termina de amortizarlo de acuerdo con los criterios establecidos.

### ***1.2.8. Crédito***

## Definición del crédito

Se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo en que en éste sólo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede utilizar el porcentaje deseado. (Morales & Morales, 2015, p. 36)

A la vez, el financiamiento se entiende como la cantidad de dinero necesaria para la realización de una actividad o proyecto de una persona, ente público o empresa. Puede hallarse en forma de recursos propios o ajenos, que se encuentran detallados según su procedencia, en el pasivo del balance y como inversiones en el activo.



**Figura 1-1:** Las fuentes de financiamiento

**Fuente:** (Morales & Morales, 2015, p. 37)

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### 1.2.9. Importancia del crédito

Es un elemento muy importante para financiar el consumo de las personas y financiar las actividades de producción de las empresas. El crédito usado con cuidado puede ser un gran aliado de las personas en la adquisición de bienes y servicios para satisfacción de sus necesidades.

- Para que las empresas puedan producir requieren:
  - Activos fijos,
  - Materias primas,
  - Equipamientos y otros

- Para que puedan vender su producto o servicio es indispensable disponer de los fondos necesarios.
- Cuando los diversos agentes económicos no disponen de los fondos que necesitan pueden recurrir a un crédito.

### 1.2.10. Ventajas y desventajas del crédito

**Tabla 2-1:** Ventajas y desventajas del crédito

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten financiar la compra de bienes o el desarrollo de proyectos.</li> <li>• Poder adquisitivo inmediato.</li> <li>• Creación de historial crediticio, ampliación de cupos de crédito.</li> <li>• En ciertos casos, consolidar las cuentas en un solo pago.</li> <li>• Permite organizar las finanzas personales, gestionando los gastos de la forma más conveniente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de interés acorde al tipo de crédito, por lo general altas.</li> <li>• Genera intereses que aumentan el costo de los productos.</li> <li>• Si se incumple con los pagos, se afecta negativamente el historial crediticio.</li> <li>• Si no se paga a tiempo, genera multas o embargos.</li> <li>• Si no hay un adecuado control, puede generar sobreendeudamiento.</li> <li>• Induce a realizar compras impulsivas.</li> <li>• Obtener un crédito, por lo general de consumo, puede dar una perspectiva de falsa liquidez.</li> </ul>

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional, 2017, pp. 3-11

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### 1.2.11. Clasificación del crédito

#### **Normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Financiero Nacional**

El sistema financiero nacional tendrá los siguientes segmentos de crédito:

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

adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil. Se incluye en este segmento el crédito directo otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana para la adquisición de exportaciones de bienes y servicios producidos por residentes.

Para el Crédito Productivo se establece los siguientes subsegmentos de crédito:

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

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

**3. Crédito Comercial Prioritario.** - Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

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

Para el Crédito Comercial Prioritario se establecen los siguientes subsegmentos:

- a. Comercial Prioritario Corporativo. - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00.
- b. Comercial Prioritario Empresarial. - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.
- c. Comercial Prioritario PYMES. - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1,000,000.00.

**4. Crédito de Consumo Ordinario.** - Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Se

incluye los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5,000.00; con excepción de los efectuados en los establecimientos médicos y educativos.

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

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

Comprende los consumos efectuados en los establecimientos médicos cuyo saldo adeudado por este concepto sea superior a USD 5,000.00.

- 6. 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 de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

Se incluye todos los consumos y saldos con tarjetas de crédito en los establecimientos educativos.

- 7. Crédito de Vivienda de Interés Público.** - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.

- 8. Crédito Inmobiliario,** - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición de bienes inmuebles destinados a la construcción de vivienda propia no categorizados en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público, o para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.

- 9. 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.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes subsegmentos de crédito:

- a. Microcrédito Minorista. - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional, sea menor o igual a USD 1,000.00, ¡incluyendo el monto de la operación solicitada.
- b. Microcrédito de Acumulación Simple. - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- c. Microcrédito de Acumulación Ampliada. - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 10,000., incluyendo el monto de la operación solicitada.

**10. Crédito de Inversión Pública.** - Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas: y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitadas a favor de la institución financiera pública prestamista. Se incluyen en este segmento a las operaciones otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades del sector público. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015, pp. 2-5)

#### ***1.2.12. Proceso de otorgamiento de crédito***

Para el otorgamiento del crédito, las entidades financieras deberán evaluar y verificar la capacidad de pago del deudor y la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas, promedios u otras fuentes de ingresos redituables, a través de documentos que los respalden, los cuales deberán formar parte integrante de los expedientes respectivos.

La estimación del ingreso neto mensual promedio disponible se la realizará con las siguientes consideraciones:

- a. Ingreso neto mensual promedio = Ingreso mensual promedio - gasto mensual promedio - cuota mensual estimada promedio que consta en el reporte crediticio - otras deudas declaradas por el cliente adicionales a las que constan en el reporte crediticio;

- b. Para estimar el ingreso mensual promedio de los potenciales clientes crediticios, la entidad financiera deberá requerir los documentos de soporte respectivos que evidencien el ingreso real mensual del cliente; y,
- c. El gasto mensual promedio estará constituido al menos por los siguientes rubros: alimentación, vivienda, servicios básicos, vestimenta, transporte, salud y educación.

Las entidades deberán respaldar el nivel de gastos o de ser el caso analizar la razonabilidad de los gastos declarados por el cliente. (Superintendencia de Bancos, 2016, pp. 3-4)

### ***1.2.13. Las 5 c del crédito***

#### ***1.2.13.1. Primera c: Carácter***

El carácter se refiere a evaluar la conducta es determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de la información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y con otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación.

- **Grado de evidencia en la información**  
Este factor evalúa la calidad de la información financiera del deudor, presentada a los bancos donde solicita crédito.
- **Experiencia de pago**  
Este factor evalúa el comportamiento del historial de pago del deudor con los bancos en los últimos 24 meses. Asimismo, analiza la oportunidad de pago en sus obligaciones y el cumplimiento en sus líneas y contratos crediticios.
- **Conocimiento y experiencia del cliente**  
Este factor estudia el comportamiento de pago del deudor con terceros (otras instituciones financieras y proveedores). La consulta del historial de pago se realiza en el Buró de Crédito. (Morales & Morales, 2015, p. 41)

#### ***1.2.13.2. Segunda c: Capacidad***

### **Capacidad Histórica**

El objetivo de analizar la capacidad de pago histórica es evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero. Aquí se contempla el análisis de ventas

netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de intereses, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias. (Morales & Morales, 2015, p. 42)

### **Capacidad de endeudamiento**

El objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

- **Liquidez**

Este factor analiza la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo, y se calcula a través de las siguientes razones financieras:

- a) Liquidez inmediata = (caja, bancos y Val. Realiz. + clientes) / pasivo a corto plazo
- b) Liquidez = activo circulante / pasivo a corto plazo

Este análisis de las razones financieras se debe complementar con un estudio del nivel de liquidez de la industria a la que pertenece el deudor. Asimismo, el análisis en el uso de los activos evalúa:

- a) Rotación de inventarios.
- b) Rotación de cuentas por cobrar.
- c) Rotación de cuentas por pagar (ciclo económico).

- **Apalancamiento**

Este indicador analiza la estructura financiera (recursos de capital y de deuda) que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Su estructura financiera se mide a través del análisis del estado actual y de la tendencia de las siguientes razones financieras:

- a) Apalancamiento = pasivo total / capital contable
- b) Palanca financiera = pasivo con costo / capital contable

Este análisis se complementa analizando la posición de apalancamiento de la industria a la que pertenece el deudor.

- **Rentabilidad y eficiencia**

Este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello, se construyen las siguientes razones financieras:

- a) ROA (rendimiento sobre el activo) = utilidad neta / activo total

b) ROE (rendimiento sobre el patrimonio) = utilidad neta / capital contable

Estas razones miden las tendencias y permiten realizar análisis comparativos respecto al promedio de rentabilidad de la industria a la que el deudor pertenece. De manera paralela, se lleva a cabo un análisis del estado actual y de la tendencia de la eficiencia del deudor a través de la razón:

Utilidad neta / Ventas netas

#### *1.2.13.3. Tercera c: Condiciones*

El objetivo de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor. Se consideran otros factores como las condiciones ambientales y económicas. (Morales & Morales, 2015, págs. 42-44)

- El riesgo país

Se refiere al riesgo que asumen las entidades financieras por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan a los sectores público y privado de otro país. El riesgo país refleja la percepción de los operadores sobre la posibilidad de que un país pueda afrontar sus compromisos financieros internacionales.

En esencia, el objetivo del riesgo país consiste en definir cuál será la capacidad de los prestatarios de un país determinado, para acceder a las divisas necesarias que le permitan atender el servicio de la deuda contraída con dichas divisas, o en caso externo, determinar la probabilidad de que acontezca la suspensión del pago internacional.

#### *1.2.13.4. Cuarta c: Capital*

Consiste en medir la solidez financiera, sus bienes sus activos principalmente a los no circulantes.

- Razón financiera de capital de trabajo
- Razón financiera de rotación de inventarios
- Razón financiera de rotación de activos

#### *1.2.13.5. Quinta c: Colateral*

Corresponde a las garantías otorgadas para cubrir el incumplimiento del crédito otorgado

- Cobertura de garantía. (Hernández, Galeana, & Valenzo, 2017, pp. 7-8)

#### **1.2.14. Debilidad de un crédito**

Al solicitar un crédito, no basta con realizar un excelente análisis de las 5 C de crédito, ya que también debe considerarse el incumplimiento de pago en el que haya incurrido el deudor tales como: factores gerenciales, factores financieros, factores industriales, factores de negocios, y factores de seguimiento de la cuenta. (Morales & Morales, 2015, p. 47)

#### **1.2.15. Composición de la cartera de crédito**

Es un conjunto de documentos que protege los activos financieros u operaciones de financiamiento de terceros, y el titular del documento o cartera de créditos se reserva el derecho de cumplir con las obligaciones prescritas.

**Tabla 3-1: Cuentas cartera de crédito**

<b>GRUPO</b>	<b>14 CARTERA DE CRÉDITOS</b>
1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer
1405	Cartera de crédito productivo por vencer
1406	Cartera de crédito comercial ordinario por vencer
1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer
1408	Cartera de crédito de vivienda de interés público por vencer
1409	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada por vencer
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer
1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer
1412	Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer
1413	Cartera de crédito productivo refinanciada por vencer
1414	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada por vencer
1415	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada por vencer
1416	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada por vencer
1417	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada por vencer
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer
1419	Cartera de crédito inmobiliaria reestructurada por vencer
1420	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por vencer
1421	Cartera de crédito productivo reestructurada por vencer
1422	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada por vencer
1423	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurada por vencer
1424	Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada por vencer
1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no devenga intereses
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses
1429	Cartera de crédito productivo que no devenga intereses

1430 Cartera de crédito comercial ordinario que no devenga intereses
1431 Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses
1432 Cartera de crédito de vivienda de interés público que no devenga intereses
1433 Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada que no devenga intereses
1434 Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada que no devenga intereses
1435 Cartera de crédito inmobiliario refinanciada que no devenga intereses
1436 Cartera de créditos para la microempresa refinanciada que no devenga intereses
1437 Cartera de crédito productivo refinanciada que no devenga intereses
1438 Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada que no devenga intereses
1439 Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada que no devenga intereses
1440 Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada que no devenga intereses
1441 Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada que no devenga intereses
1442 Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada que no devenga intereses
1443 Cartera de crédito inmobiliario reestructurada que no devenga intereses
1444 Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses
1445 Cartera de crédito productivo reestructurada que no devenga intereses
1446 Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada que no devenga intereses
1447 Cartera de créditos de consumo ordinario reestructurado que no devenga intereses
1448 Cartera de crédito de vivienda de interés público reestructurada que no devenga intereses
1449 Cartera de créditos comercial prioritario vencida
1450 Cartera de créditos de consumo prioritario vencida
1451 Cartera de crédito inmobiliario vencida
1452 Cartera de créditos para la microempresa vencida
1453 Cartera de crédito productivo vencida
1454 Cartera de crédito comercial ordinario vencida
1455 Cartera de créditos de consumo ordinario vencida
1456 Cartera de crédito de vivienda de interés público vencida
1457 Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada vencida
1458 Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida
1459 Cartera de crédito inmobiliario refinanciada vencida
1460 Cartera de créditos para la microempresa refinanciada vencida
1461 Cartera de crédito productivo refinanciada vencida
1462 Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada vencida
1463 Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada vencida
1464 Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada vencida
1465 Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada vencida

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020, pp. 33-35

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### ***1.2.16. El Sistema Financiero***

Las instituciones del sistema financiero deberán poner permanentemente a disposición del público folletos informativos referentes a su situación económica y financiera, incluyendo balance de

situación y estado de pérdidas y ganancias, relacionados al menos con el trimestre inmediato anterior.

Las instituciones financieras deberán exhibir para conocimiento del público, en un lugar visible en todas sus oficinas y agencias, información relacionada con sus principales indicadores en forma comparativa con los registrados por el sector en su conjunto, proporcionados por la Superintendencia. Las instituciones deberán presentar esta información en sujeción a lo que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público. Para ello en todo tipo de publicidad y en todos los documentos que respalden sus operaciones, deberán especificar las tasas nominales anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa. Las instituciones financieras deberán presentar a los accionistas y tener a disposición del público en general su memoria anual, la misma que deberá incluir al menos la siguiente información:

- a) Informe de la Administración;
- b) Balances de situación comparativos de los dos últimos años;
- c) Estado de cambios en la situación financiera correspondiente al último año;
- d) Estado de pérdidas y ganancias de los dos últimos años;
- e) Informe del Auditor Externo;
- f) Posición del patrimonio técnico;
- g) Indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad; y,
- h) Calificación de activos de riesgo del último ejercicio económico.

En el caso de grupos financieros, la información debe presentarse en forma consolidada y en forma individual para cada una de las instituciones integrantes del grupo. (Superintendencia de Bancos, 2012, pp. 30-31)

#### ***1.2.17. Segmentos de las cooperativas***

Las instituciones del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y saldo de sus activos se ubican en los siguientes segmentos:

**Tabla 4-1: Cuentas cartera de crédito**

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

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016, p. 1

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios. Se entenderá que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se acoge a lo dispuesto por el Código Monetario Financiero y precautelando los intereses del Sector de la Economía Popular y Solidaria. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016, p. 1)

#### ***1.2.18. Cartera de crédito***

La cartera de créditos son un conjunto de documentos que protegen los activos financieros u operaciones de financiamiento, es una cuenta en la que se registran los saldos otorgados en la concesión de créditos. Se clasifican de acuerdo a la actividad que desempeña la entidad y son comercial, productivo, vivienda, consumo, inmobiliario y microempresa.

#### ***1.2.19. Cartera vencida***

Según Resolución No. 129-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria Financiera, (2015, p. 3), manifiesta que: “La cartera vencida es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago”.

#### ***1.2.20. Control***

El control, como una función de la dirección, permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. (Vega & Nieves, 2016, p. 2)

#### ***1.2.21. Cobranza***

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades.

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- Informar a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general y demás.

#### ***1.2.22. Etapas del sistema de cobranza***

Las primeras etapas tienen actividades con un costo bajo y tratan al cliente con gentileza para conservar su buena voluntad, en contraste con las últimas etapas, las acciones que se emprenden en cierto modo son más incisivas, pueden ser más rápidas y, por tanto, tienden a colocar al deudor que no quiere pagar en clasificaciones que ameritan acciones drásticas o legales.

##### ***1.2.22.1. Etapa de rutina impersonal***

En esta etapa es en donde se hace la clasificación de los deudores, específicamente para aquellos clientes que no pagaron en las fechas que tenían la obligación de saldar el crédito de manera

parcial o total. Esta etapa comienza en el momento que se presenta la expiración del periodo de crédito establecido.

#### *1.2.22.2. Etapa de exhortación impersonal*

Se caracteriza porque las acciones de cobro todavía son de naturaleza impersonal, pero han cambiado de un procedimiento rutinario a uno orientado principalmente con base en exhortaciones para motivar que el cliente pague los saldos vencidos. En esta etapa, los modelos de carta que se usan ya no son del tipo impersonal rutinario, en estos casos ya asumen más bien el carácter de exhortación. Si los avisos suaves en la primera etapa no lograron que el deudor pagara el crédito, entonces lo recomendable es usar medios más enérgicos para lograr el pago del crédito.

#### *1.2.22.3. Etapa de exhortación personalizada*

En esta fase, todas las gestiones se hacen ante el deudor mismo; se usan esfuerzos de cobranza que son los últimos antes de usar una acción de tipo legal. Los deudores se caracterizan porque se han sobregirado, eventualmente se vuelven insolventes (y que pueden acudir a la quiebra), han sufrido algún accidente o infortunio (como un siniestro, robo, etc.); algunos son defraudadores habituales con el propósito de nunca pagar y que creen que el importe del adeudo es incorrecto y discuten cómo se encuentra la factura.

#### *1.2.22.4. Etapa de acción drástica o legal*

En esta etapa se identifica si el deudor posee bienes propios antes de emprender cualquier acción legal, derivado de lo cual pueden emplearse las siguientes técnicas de cobranza. (Morales & Morales, 2015, pp. 164-165)

### ***1.2.23. Importancia de la cobranza***

La cobranza es de vital importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado en todo tipo de empresa u organización independientemente de la actividad comercial a la que este dedicada.

Las cuentas por cobrar son los mayores indicativos de que el producto o servicio tienen una ubicación significativa en el mercado a través de las ventas a crédito, por lo que la organización

para el desarrollo de una gestión de cobranzas efectiva es esencial dado que es el aporte principal para garantizar la liquidez de la empresa.

El desarrollo de la gestión de cobranzas efectiva persiguiendo la rentabilidad de la empresa se sitúa como medio prioritario en toda gestión empresarial por lo que es recomendable para la salud financiera de toda organización el realizar un análisis periódico a la gestión de cobranzas. (Transparents Service Recuperaciones Cía Ltda, 2015, p 5)

#### ***1.2.24. Políticas de cobranza***

- En el establecimiento de los estándares de crédito  
En primer lugar, la administración debe decidir acerca de sus estándares de crédito, es decir, cómo llevará a cabo el proceso de análisis para otorgar crédito a los solicitantes de crédito.
- En el establecimiento de las condiciones de crédito  
Aquí se decide acerca de la extensión del periodo antes de que deba hacerse el pago, los plazos, los descuentos por pronto pago, los plazos mínimos y máximos etcétera.
- Establecer políticas de cobranza  
La última etapa en el desarrollo de una política de crédito consiste en decidir respecto del cobro. Estas políticas pueden variar desde no hacer nada si un cliente paga en forma tardía, o usar medidas relativamente diplomáticas; por ejemplo, enviar una carta para requerir el pago, cobrar intereses sobre los pagos que se retrasan más de cierto periodo específico, hasta amenazar con tomar acciones legales al primer retraso, todo dependerá de lo que la empresa desee enviar como mensaje a los clientes. (Morales & Morales, 2015, p. 154)

#### ***1.2.25. Normas de cobranza***

##### **Normas para los Participantes en el Sistema de Cobros Interbancario (SCI)**

- Sistema de Cobros Interbancarios (SCI): Es el mecanismo que permite, canalizar las órdenes de cobro instruidas por un Cliente Cobrador a una Entidad Cobradora, para que ordene el débito de la cuenta o el cargo a su tarjeta de crédito que un Cliente Pagador mantiene en una Entidad Pagadora.

**Cargos por servicios financieros.** Las entidades del sistema financiero nacional no aplicarán o cobrarán cargos por servicios que no han sido prestados por la entidad, ni podrán establecer cargos por servicios financieros que no estén autorizados por la Junta de Política y Regulación Monetaria

y Financiera. Cualquier cargo efectuado en contra de esta disposición deberá ser restituido al usuario financiero, sin perjuicio de las sanciones a las que hubiere lugar.

**Cargos por servicios no financieros.** Las entidades del sistema financiero nacional no podrán efectuar cargo alguno por la prestación de servicios distintos de los financieros, a nombre de terceros. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018, pp. 34-35)

#### ***1.2.26. Estrategias de cobranza***

Las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo con cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito. Los tipos de cobranza existentes en las empresas generalmente son los siguientes:

- Cobranza normal: emisión de estado de cuenta o factura con recepción de pago por medios convencionales.
- Cobranza preventiva: se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitadores.
- Cobranza domiciliaria: Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente.
- Cobranza extrajudicial: En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:
  - a. Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
  - b. Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
  - c. Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.
- Cobranza prejudicial: agencias externas de cobranza.
- Cobranza judicial: El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza. (Morales & Morales, 2015, pp. 166-167)

#### ***1.2.27. Riesgo de crédito***

“Es la posibilidad de pérdida que asume las instituciones financieras como consecuencia del no pago de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte.” (Banco Central del Ecuador, 2015, p. 4)

El riesgo de crédito se evalúa a partir del criterio y la experiencia del analista o el oficial de crédito, el cual analiza la información que presenta el cliente, capacidad de pago con la finalidad de tomar decisiones acertadas para mitigar la probabilidad de pérdida asumida por la entidad.

### 1.2.28. Perfil de riesgo de las instituciones financieras

El sistema de clasificación crediticia se compone de la siguiente forma:



**Figura 2-1:** Sistema de calificación crediticia

**Fuente:** Superintendencia de Bancos, 2019, p. 1

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### 1.2.29. Rentabilidad

La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario). (Morillo, 2017, p. 3)

La rentabilidad se genera de los beneficios que se obtienen a través de una inversión, en el caso de las empresas es importante conocer el índice de rentabilidad (ROE) para comprobar cómo se está dando la evolución de sus inversiones y cuanto mayor sea la rentabilidad más rentable será la inversión de un proyecto

### 1.2.30. Razones e indicadores financieros

**Tabla 5-1:** Indicadores financieros

<b>Factor</b>	<b>Indicadores Técnicos</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción General</b>
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Permite determinar el nivel de autonomía financiera
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.
	Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de

			patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.
	Apalancamiento Financiero	$\frac{\left(\frac{UAI}{\text{Patrimonio}}\right)}{\left(\frac{UAI}{\text{Activos Totales}}\right)}$	El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio
GESTIÓN	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.
	Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados
	Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos
	Período Medio de Cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
	Período Medio de Pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de compras
	Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$	Identifica si el margen bruto es relativamente aceptable puede verse disminuido por la presencia de

			fuertes gastos operacionales que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa
	Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio
	Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.
	Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.
	Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Rentabilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa
	Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019, p. 7

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### **1.3. Marco conceptual**

#### **Administración de cartera**

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días.

#### **Antigüedad**

Se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

#### **Cartera Vencida**

Monto total de créditos otorgados por una persona física o moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora. (Cobranza de Cartera Vencida, 2019, p. 1)

#### **Cartera Improductiva**

Son los préstamos que no generan renta financiera y se produce de la suma entre la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.

#### **Cartera Bruta**

La cartera bruta se refiere al total de la Cartera de Crédito sin deducir la provisión de créditos incobrables. (SEPS, 2017)

#### **Composición por cliente**

Financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad por lo tanto es necesario vigilar la concentración de cartera en algunos clientes teniendo en cuenta dos aspectos:

- Grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes
- Niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones. (Gestiopolis.com, 2016, pp. 1-3)

#### **Rotación**

Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación o, dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

#### **1.4. Idea a defender**

El diseño de un modelo de gestión de riesgo crediticio permitirá perfeccionar la gestión de créditos y mejorar la rentabilidad dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, provincia de Cotopaxi.

#### **1.5. Variables**

##### **Variable independiente**

Modelo de gestión de riesgo crediticio

##### **Variable dependiente**

Reducción de la cartera de créditos vencidos

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

##### 2.1.1. *Enfoque mixto*

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio. (Guelmes, 2015, p. 2)

Se empleará en enfoque mixto, debido a la interacción directa que se tendrá con el gerente de la institución, y el proceso de recolección y análisis de la información financiera de la Cooperativa

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Nivel Exploratorio*

La investigación exploratoria se considera como el primer acercamiento científico a la identificación del problema. Este nivel de investigación se emplea cuando no existe la base teórica suficiente que permita estudiar el fenómeno observado.

En la investigación se utilizará la investigación exploratoria para conocer la incidencia de la cartera vencida en la rentabilidad de la cooperativa.

##### 2.2.2. *Nivel Descriptivo*

La investigación descriptiva es un método eficaz para la recolección de datos durante el proceso de investigación, puede utilizarse de múltiples formas, siempre es necesario establecer un objetivo. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020, p. 9)

### **2.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación empleado es cuasi experimental debido a la medición de datos que se va a efectuar para establecer las estrategias.

- Según la manipulación intencionada de la variable independiente

#### ***2.3.1. No experimental***

No existe la manipulación o control de variables independientes, se las observa y se las recopila tal y como se presentan en un entorno productivo, comercial, social, económico, financiero, cultural, político de la sociedad en general con diferentes técnicas e instrumentos.

#### ***2.3.2. Transversal***

La intervención en la cooperativa se realiza una sola vez, y de la misma forma el acceso a su información financiera.

### **2.4. Tipo de investigación**

Según el contexto de generación del conocimiento es:

#### ***2.4.1. Aplicada***

El tipo de investigación es aplicada ya que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos. Pretende solucionar los problemas que existen en la sociedad y en base a esta conceptualización se establecen estrategias con el fin de conocer su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa

#### ***2.4.2. Documental***

El uso de los documentos que la cooperativa utiliza para la concesión de créditos, boletines, información financiera, etc.

- Según las fuentes de información para generar conocimiento

#### ***2.4.3. De campo***

La obtención de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda se lo realizará a través de entrevistas al Gerente General y al personal del Departamento de Créditos, debido a que este tipo de investigación permite recolectar y registrar información correctamente y de una forma ordenada

- Según las fuentes de información para generar conocimiento

#### **2.4.4. Fuente primaria**

Se recibirá la información de manera directa de la persona interesada del proyecto de investigación.

### **2.5. Población y muestra**

#### **2.5.1. Población**

A juicio de Carrillo, (2015 p. 6), afirma que la población finita: “Se conoce el tamaño, a veces son tan grandes que se comportan como infinitas. Existe un marco muestral donde hallar las unidades de análisis (marcos muestrales = listas, mapas, documentos)”

La población determinada para la presente investigación se considera a clientes internos tales como el Gerente y funcionarios del departamento de crédito, y clientes externos el cual se compone por los socios con créditos.

**Tabla 1-2: Población**

<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS</b>
<b>Clientes Internos</b>	Personal	7
	Administrativo	5
<b>Clientes externos</b>	Personal de Crédito	
	Socios con créditos	18000
<b>TOTAL</b>		<b>18012</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, 2020

**Elaborado por:** Chiluisa, D. 2021

#### **2.5.2. Muestra**

La muestra es una parte del universo en la que se llevará a cabo la investigación, se toma una parte representativa, adecuada y útil de la población de estudio

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times XN}{N \times D^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= Población

Z<sup>2</sup>= nivel de confianza

P= probabilidad a favor

Q= probabilidad en contra

D= error de estimación

En el desarrollo del trabajo investigativo se determinó que existen 18000 sujetos con créditos entregados hasta el año 2020, y 12 funcionarios del personal administrativo, es por ello que se extrae una muestra para el presente estudio.

$$n = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 18012}{18012 \times 0.06^2 + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 274$$

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Métodos

**Método inductivo:** El método inductivo hace referencia a los hechos partidos de lo particular a lo general, es decir, a través del análisis de los estados financieros y sus indicadores, se permitirá elaborar el modelo de gestión de riesgo crediticio que contribuya al crecimiento económico de la institución.

**Método deductivo:** Este método se refiere a que se parte de lo general a lo particular, debido a que se utilizan los estados financieros de años anteriores para el análisis de todas las cuentas, los cuales ayudarán al desarrollo del modelo de gestión de riesgo de crédito y de esa manera mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

### **2.6.2. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas son aquellos procedimientos que le permiten establecer una relación entre el objeto y sujeto de investigación, el instrumento es el mecanismo que es utilizado para la recopilación eficiente de datos, éstos pueden ser generados a través de encuestas, entrevistas, guías de observación, etc.

#### **Técnica**

##### **Entrevistas**

La entrevista será dirigida al Gerente General Ing. Alfredo Jácome Tapia, se mantendrá una conversación directa y a profundidad, con el fin de conocer a detalle la situación actual de la institución financiera.

**Instrumento:** Guía de entrevista (ver ANEXO B)

#### **Técnica**

##### **Encuestas**

Es un cuestionario de preguntas cerradas las cuales serán aplicadas a los 255 socios y externos e internos de la cooperativa, este instrumento será utilizado para conocer a profundidad los problemas existentes de la cooperativa.

**Instrumento:** Guía de encuesta (ver ANEXO C y ANEXO D)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados y discusión de resultados

##### 3.1.1. *Análisis de resultados*

###### 3.1.1.1. *Análisis e interpretación de resultados de la entrevista al Gerente General*

1. ¿Existe morosidad en la cooperativa?

Si, obviamente el riesgo de crédito y específicamente por la temporada que hemos tenido que vivir, el tema pandemia ha generado que la morosidad crezca en el sistema financiero, tanto sistema bancario como popular y solidario y también a la cooperativa le ha afectado el tema de morosidad, ahorita actualmente en la institución con cierre al 30 de noviembre tenemos una morosidad del 10.8%.

2. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de gestión crediticio?

Si mantiene la institución un modelo de gestión de riesgo crediticio pero el mismo necesita ser actualizado, porque tiene que cambiar y adecuarse a los nuevos momentos económicos que estamos viviendo como sistema financiero.

3. ¿Considera que un modelo de gestión de riesgo crediticio puede lograr la eficiencia en la reducción del índice de morosidad?

Si el modelo es generado bajo las aristas de un control adecuado de riesgo de crédito si mitiga el grado de morosidad y por experiencia propia como institución en algún momento se aplicó un modelo y como no fue renovado, actualizado generó obviamente la distorsión en la colocación vuelva incrementar el riesgo de crédito y por ende el grado de morosidad

4. ¿Actualmente usted considera adecuado el proceso de calificación de un socio previo a la concesión de un crédito? Explique

En ese tema nosotros ya estamos trabajando como un tema de filtro la calificación de los sujetos a crédito para poder otorgar las nuevas captaciones.

5. ¿Cuáles cree que son las razones para que un socio se retrase en el pago de sus cuotas de un crédito?

En la actualidad muchos socios que generaban sus pagos puntuales y actualmente tienen problemas de no pago, se deriva de las circunstancias económicas que atraviesa el país por el tema de la pandemia y porque tuvieron pérdida de ingresos, ventas, quedaban desempleados y eso arribo a que en el sistema financiero la morosidad suba entorno a las líneas de crédito, anteriormente si un cliente quedaba en un crédito mal, es más por el tema de que no le fue bien su proyección de negocio y obviamente tuvo pérdidas de capitales y por ende se generaba la morosidad, otro aspecto en antes pandemia de pronto que las personas se sobre endeudaban y eso imposibilitaba al pago puntual de las obligaciones, pero ya específicamente en la actualidad es porque el sistema económico si ha paleado a todo el país y obviamente la capacidad de pago ha bajado.

6. ¿Qué gestión se realiza para enfrentar el alto índice de morosidad en la cooperativa?

La decisión que nosotros realizamos es visitas, llamadas previas, diálogos con los garantes y también si es que ya no logramos generar un tema de la cobranza efectiva vamos viendo que mecanismos también podemos proponer como institución, porque en la actualidad por la pérdida de ingresos que han tenido los sectores económicos tenemos que hablar de procesos de refinanciamientos, reestructuraciones o conceder novaciones con plazos más largos para poder de esa manera que las cuotas sean más bajas y puedan generar. Si bien es cierto por la ley humanitaria nos tocó aplicar el tema de los diferimientos y luego de las reprogramaciones, esto fue un tema no tanto que solucione la situación económica de los usuarios y las consecuencias económicas son mucho más allá y se ha generado que muchas empresas pierdan muchos usuarios, personas, microempresarios pierdan sus ingresos y debiliten su capacidad de pago.

7. ¿Se cumplen con exactitud las políticas y procedimientos de crédito, para la calificación de una solicitud de crédito?

Si, siempre estamos apegados al tema de lograr cumplir con las políticas porque de todas maneras al generar ese cumplimiento vamos a mitigar el riesgo de crédito.

8. ¿Considera que el desarrollo de un modelo de gestión de riesgo crediticio, incidirá en mejorar la rentabilidad de la cooperativa?

De hecho, usted sabe que el tema de créditos es la razón de ser de una institución, nosotros manejamos tres pilas: la captación, colocación y recuperación, este ciclo es lo que genera que la institución genere mayores créditos económicos. Actualmente por el tema de crecimiento de provisiones que se han tenido que generar por la pérdida de la estabilidad de la cartera de riesgo de crédito, la situación económica ha generado que las entidades tengan que provisionar mucho más por el riesgo de crédito, entonces obviamente nos baja la rentabilidad, al aplicar bien un modelo de gestión en el tema de riesgo de crédito es para mitigar este tema, para evitar que el

crédito no sea colocado de una manera superficial sino de una manera analítica y por ende el retorno de capital sea de una manera transparente y eficiente.

9. ¿Los empleados de la cooperativa tienen claras sus actividades en el departamento de crédito?

Actualmente una vez que se han aprobado los procesos se están capacitando para que estecen claramente definidos las funciones y la gestión que tienen que realizar cada uno de la unidad de negocios.

10. ¿Cómo califica el proceso actual de la administración de la cartera?

Actualmente se podría decir que el proceso de la administración de la cartera en un 85% es adecuado y un 15% si se deriva por un deterioro en la cartera por el no buen manejo en su momento de liquidación de los créditos o concesiones, pero más es por el tema también de la situación económica que estamos viviendo entonces realmente el riesgo de crédito se ha distorsionado bastante por la pérdida de ingresos de los acreedores es decir los que tienen los créditos.

11. ¿Aplicaría un modelo de gestión de riesgo crediticio en la cooperativa?

De hecho, en la cooperativa están generando una consultoría para la unidad de riesgos y enfocados a ciertos riesgos que uno de ellos es crédito para poder definir y levantar un modelo específico, adecuado para el funcionamiento y futuro de la cooperativa.

### 3.1.1.2. *Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada al Departamento de Crédito*

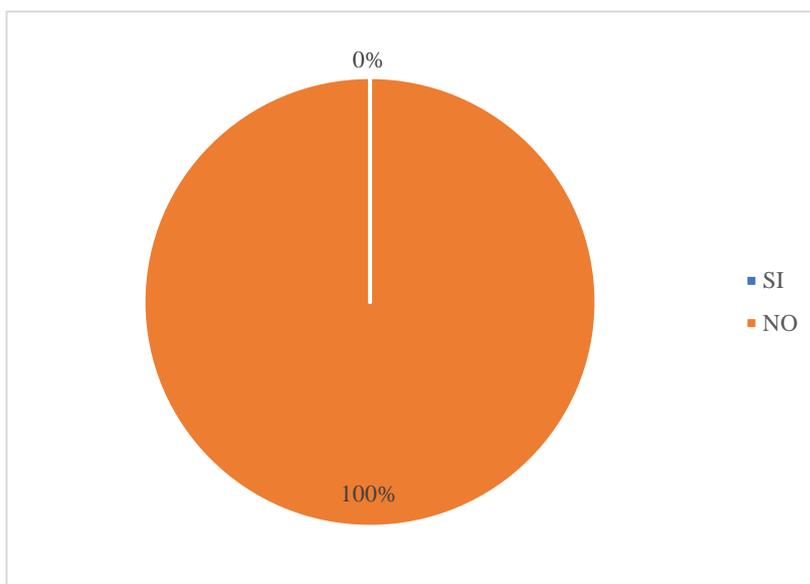
**Pregunta 1.** ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., cuenta con un Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio que permita recuperar la cartera vencida de crédito?

**Tabla 1-3:** Existencia del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 1-3:** Existencia del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** En el Gráfico 1-3, el 100% de los asesores de crédito, oficiales de cobranza y asesores de negocios indican que no existe un modelo de gestión de riesgo crediticio que les permita recuperar la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Esto se debe a que el modelo con el que cuenta la institución financiera no ha sido actualizado hace mucho tiempo.

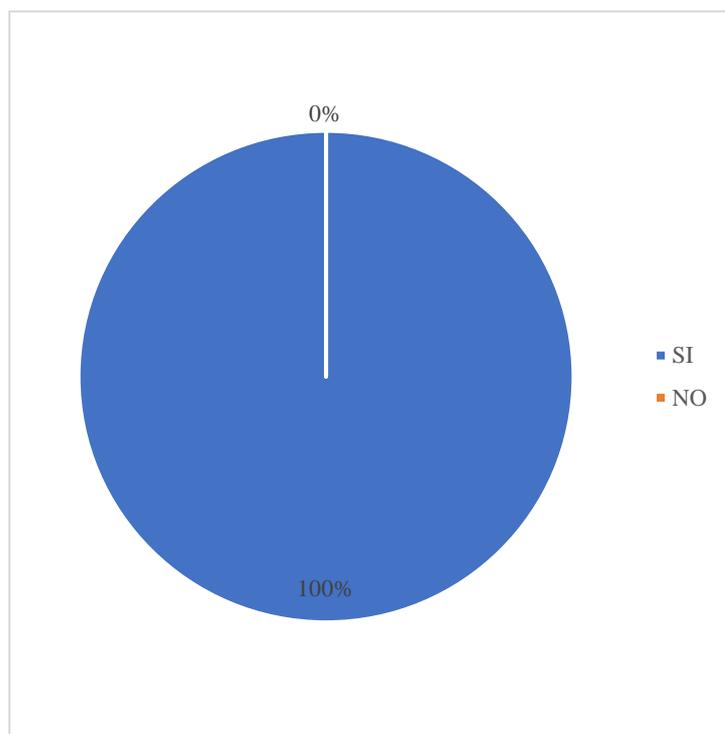
**Pregunta 2.** ¿La cooperativa cuenta con políticas y estrategias de cobranzas?

**Tabla 2-3:** Políticas y estrategias de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 2-3:** Políticas y estrategias de cobranzas

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** En el Gráfico 2-3, el 100% del personal del departamento de créditos afirmaron que, si cuentan con estrategias y políticas de cobranzas que les permitan reducir la cartera vencida existente, por lo tanto, se deduce que la aplicación de las mismas no ha generado los resultados esperados y es por tal razón que se ha producido el incremento de cartera vencida.

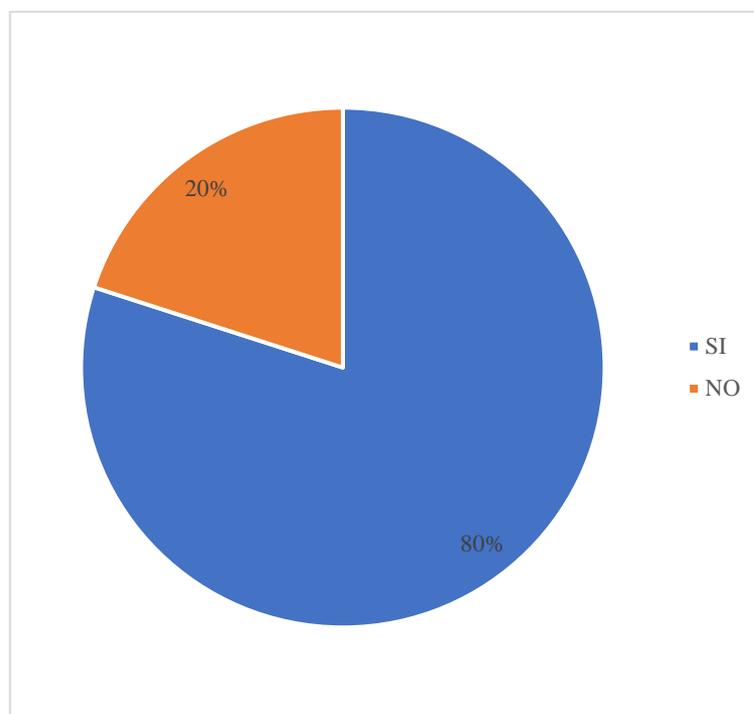
**Pregunta 3.** ¿Se han definido procedimientos de cobro para los créditos?

**Tabla 3-3:** Procedimientos de cobro de los créditos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 3-3:** Procedimientos de cobro de los créditos

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 80% del personal del departamento de crédito afirman que, si se han definido procedimientos de cobro de los créditos, y el 20% aseveran que no, sin embargo, los mismos no han reflejado los resultados esperados debido al incremento de la cartera vencida, y el personal de gestión de crédito no realiza sus funciones correctamente.

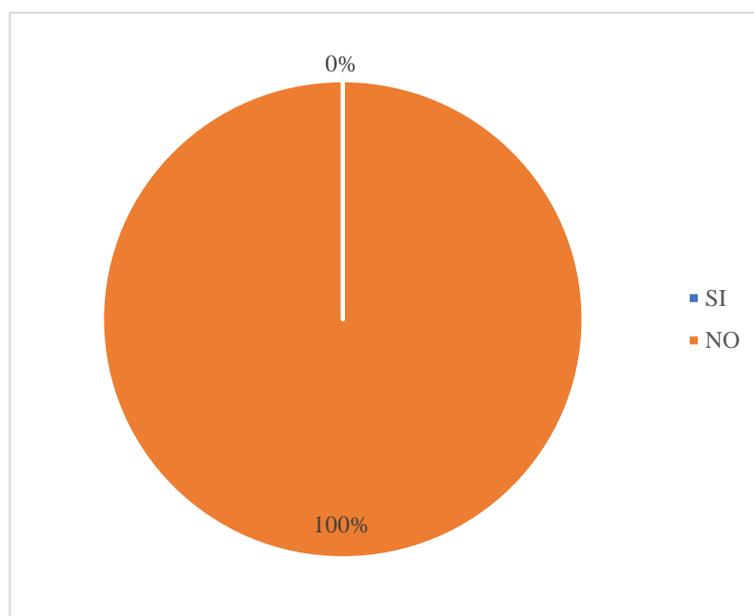
**Pregunta 4.** ¿Se realiza un seguimiento al socio después de haberle concedido el crédito?

**Tabla 4-3:** Seguimiento del socio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 4-3:** Seguimiento del socio

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 100% de los asesores de crédito y oficiales de negocio encuestados indican que no se les realiza el seguimiento a los socios después de haberle concedido un crédito, esto se debe a que ya es responsabilidad de los socios el destino que le dan al crédito y los asesores se encargan de la verificación del cumplimiento de pago.

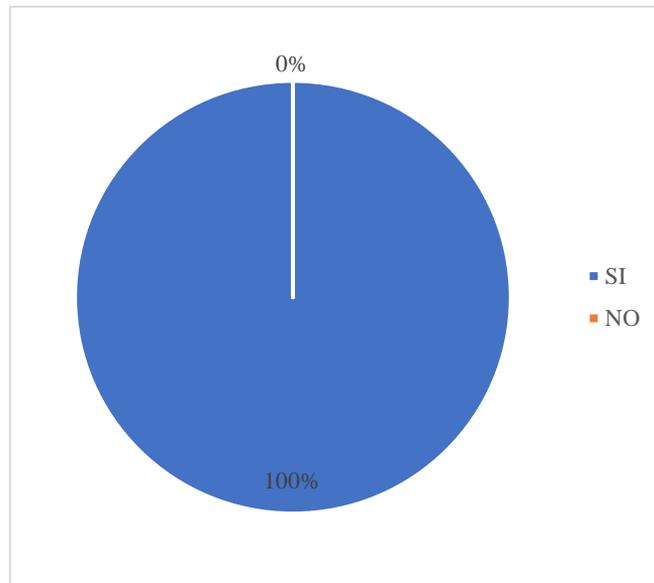
**Pregunta 5.** ¿La cooperativa cuenta con indicadores de gestión que guíen la gestión crediticia?

**Tabla 5-3:** Indicadores de gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 5-3:** Indicadores de gestión

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 100% de los asesores de crédito afirmaron que la cooperativa cuenta con los indicadores de gestión que miden el comportamiento y desempeño de sus procesos, los cuales son comparados y analizados con algún nivel de referencia para proceder a la toma de decisiones.

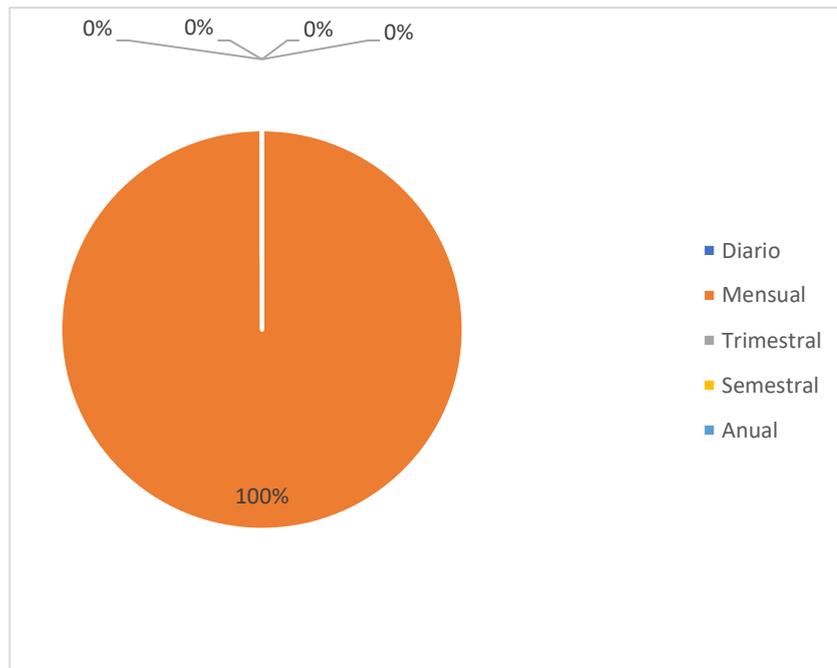
**Pregunta 6.** ¿Con que frecuencia el Departamento de Créditos informa sobre los niveles de morosidad?

**Tabla 6-3:** Informe de los niveles de morosidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Mensual	5	100%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 6-3:** Informe de los niveles de morosidad

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 100% de los asesores de crédito, oficial de cobranza y asesores de negocios de la cooperativa mencionan que los informes del nivel de morosidad existentes en la institución se lo realizan de forma mensual. Ante esta situación los informes de los niveles de morosidad se lo deben realizar diariamente para que se puedan elaborar las estrategias de recuperación pertinente.

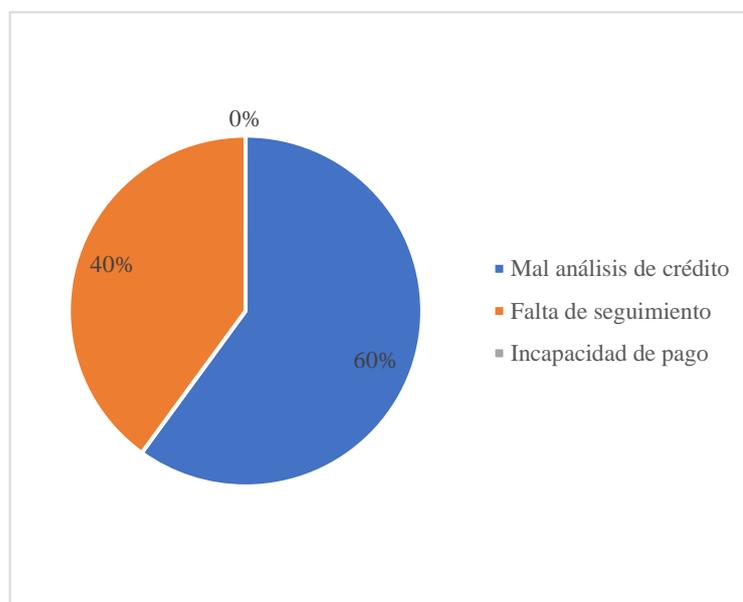
**Pregunta 7.** ¿Cuál es la principal causa de morosidad en los créditos concedidos?

**Tabla 7-3:** Causa de morosidad en los créditos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mal análisis de crédito	3	60%
Falta de seguimiento	2	40%
Incapacidad de pago	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 7-3:** Causa de morosidad en los créditos

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 60% del personal de crédito indican que la causa de morosidad en los créditos otorgados se da a causa de un mal análisis de crédito, y el otro 40% se da por la falta de seguimiento de los mismos, esto ha provocado el incremento de la cartera vencida y ha mermado la rentabilidad de la cooperativa, esto se debe a que el personal que guía la gestión de créditos no está capacitado en identificar cuando un crédito es de riesgo para la institución

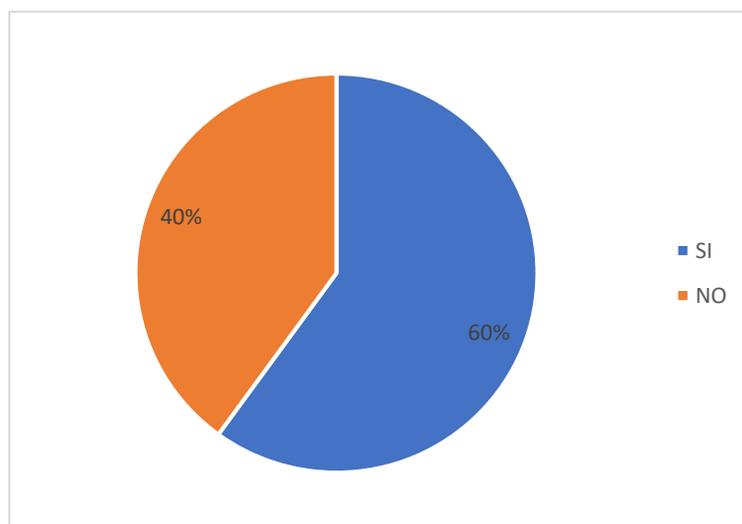
**Pregunta 8.** ¿Existe personal que se dedique a recuperar la cartera vencida?

**Tabla 8-3:** Personal que recupera la cartera vencida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 8-3:** Personal que recupera la cartera vencida

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 60% del departamento de crédito indican que, si existe personal que se dedique a la recuperación de la cartera vencida, los cuales tienen conocimiento y experiencia, sin embargo, el otro 40% manifiesta que no, por lo tanto, si existe el personal, pero no poseen la suficiente capacitación para lograr la recuperación de los recursos.

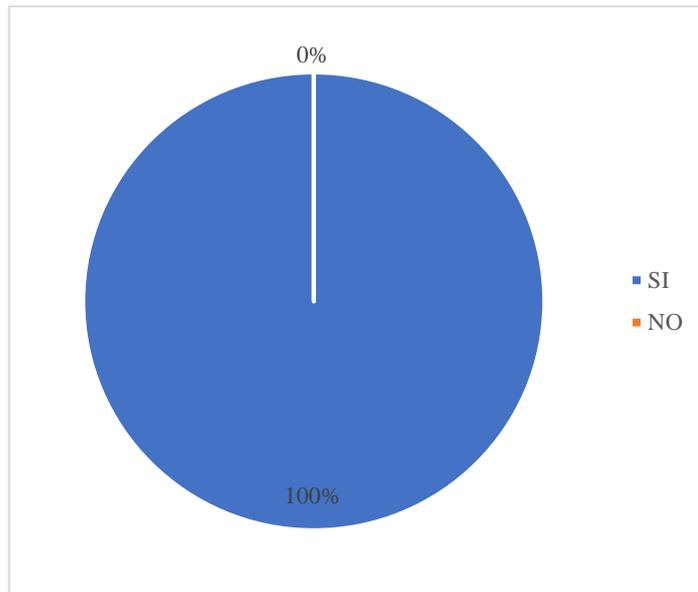
**Pregunta 9.** ¿Cree que el Modelo de Gestión de Riesgo de Crédito contribuirá al crecimiento económico de la cooperativa?

**Tabla 9-3:** Aporte del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 9-3:** Aporte del Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 100% de las personas que integran el Departamento de Créditos afirman que el aporte de una Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio contribuiría al crecimiento económico de la cooperativa y poder manejar con eficiencia la gestión crediticia.

### 3.1.1.3. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los socios

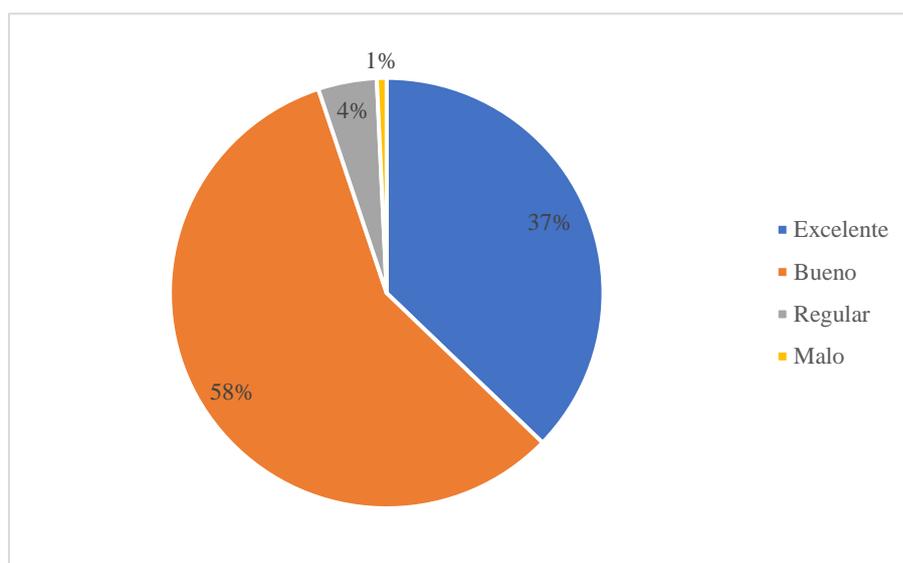
**Pregunta 1.** ¿Cómo calificaría la atención de los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda?

**Tabla 10-3:** Atención de los asesores de crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	102	37%
Bueno	158	58%
Regular	12	4%
Malo	2	1%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 10-3:** Atención de los asesores de crédito

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 58% de los socios encuestados aseveran que la atención por parte de los asesores de crédito es buena, el 37% manifiesta que es excelente, el 4% que es regular y el 1% asevera que la atención brindada es mala, por lo tanto, se puede decir que hay una buena atención a los socios por parte de los asesores de crédito, sin embargo la atención puede ser excelente para procurar un servicio de calidad

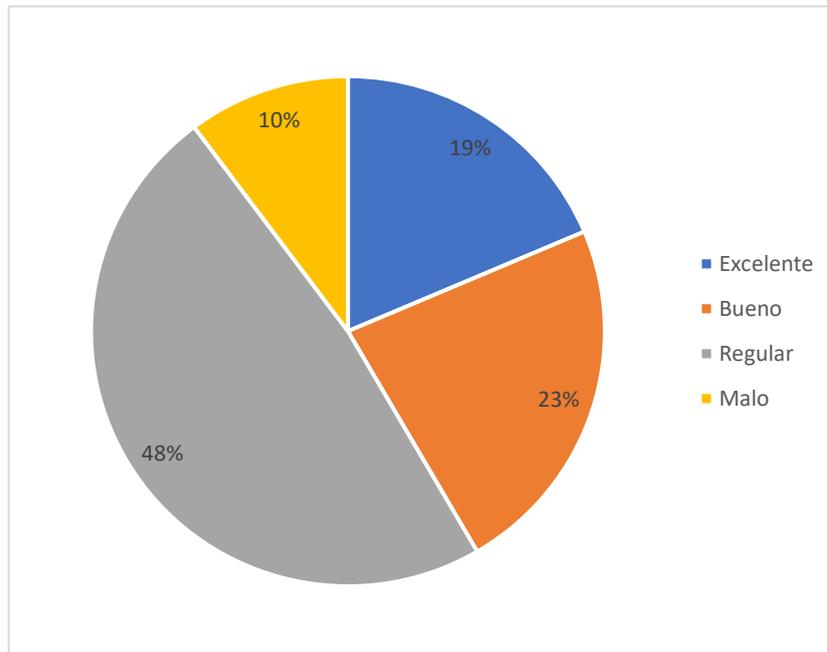
**Pregunta 2.** ¿A su criterio, como considera la rapidez en los trámites de crédito por parte de la institución?

**Tabla 11-3:** Agilidad en los trámites de crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	51	19%
Bueno	63	23%
Regular	132	48%
Malo	28	10%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 11-3:** Agilidad en los trámites de crédito

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 48% de los socios encuestados manifiestan que la rapidez en los trámites de crédito por parte de la cooperativa es regular lo que significa que no existe una eficiencia total en sus procesos, el 23% de los clientes afirma que es bueno, el 19% que es excelente y el 10% indican que es malo, por lo tanto, existe inconformidad en la agilidad de trámites y los clientes esperan respuestas lo más rápido posible.

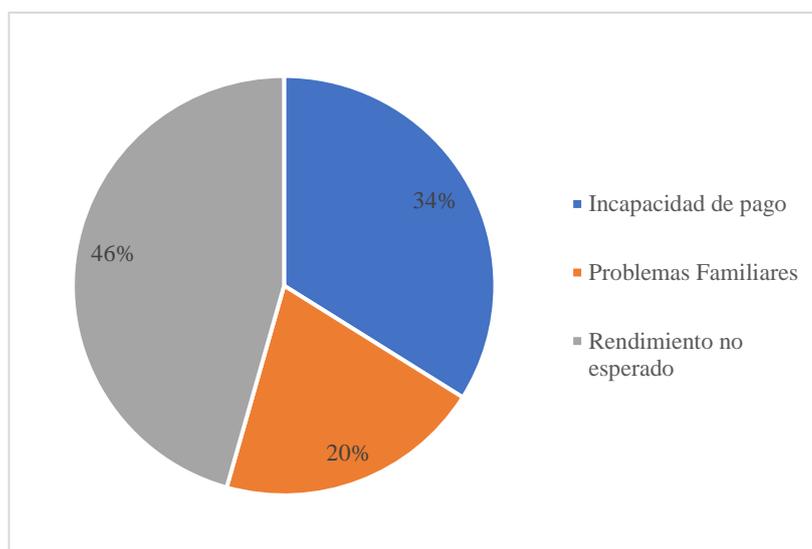
**Pregunta 3.** ¿Qué causas considera usted que inciden en el retraso del pago de sus cuotas?

**Tabla 12-3:** Causas que retrasan el pago de las cuotas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Incapacidad de pago	93	34%
Problemas Familiares	56	20%
Rendimiento no esperado	125	46%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 12-3:** Causas que retrasan el pago de las cuotas

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 46% de los socios de la cooperativa indican que las causas que inciden en el retraso del pago de sus cuotas se originan por acontecimientos no esperados, el 34% por incapacidad de pago y el 20% por problemas familiares. Por la situación de la pandemia los socios dejaron de percibir ingresos a causa del desempleo o los proyectos de inversión que tenían planificado no generaron los rendimientos esperados.

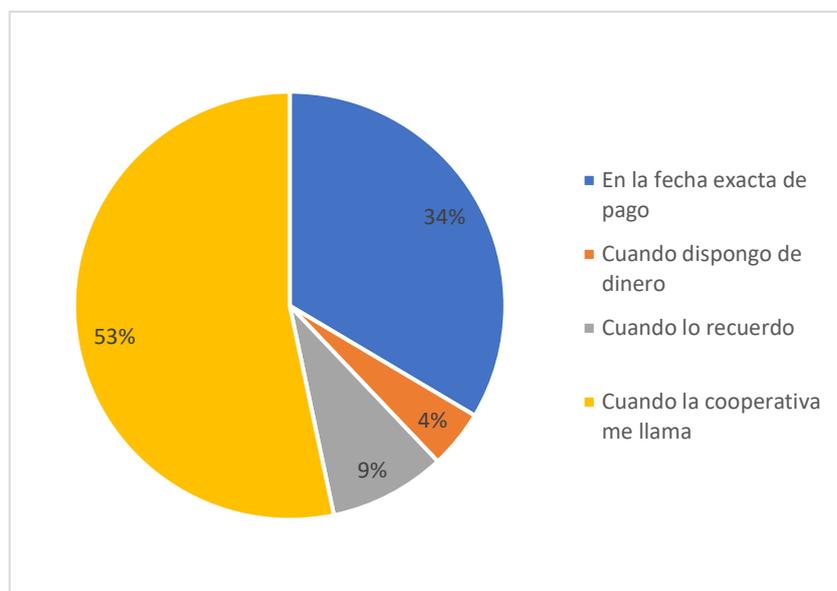
**Pregunta 4.** ¿Con qué frecuencia cumple con sus obligaciones en el pago de crédito a la COAC Andina Ltda.?

**Tabla 13-3:** Frecuencia del cumplimiento de obligaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En la fecha exacta de pago	92	34%
Cuando dispongo de dinero	12	4%
Cuando lo recuerdo	24	9%
Cuando la cooperativa me llama	146	53%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 13-3:** Frecuencia del cumplimiento de obligaciones

Fuente: Encuesta

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 53% de los socios cumplen con sus obligaciones en el pago de crédito cuando les llama la cooperativa, el 34% lo hacen el día establecido de pago según la tabla de amortización, el 9% lo hacen cuando lo recuerdan y el 4% cancelan su crédito cuando tienen dinero, este último grupo se gira entorno a la situación económica del país y a pesar de que hay pandemia las personas intentan cubrir sus obligaciones aunque no tengan ingresos o sus negocios generen la rentabilidad no fue la esperada.

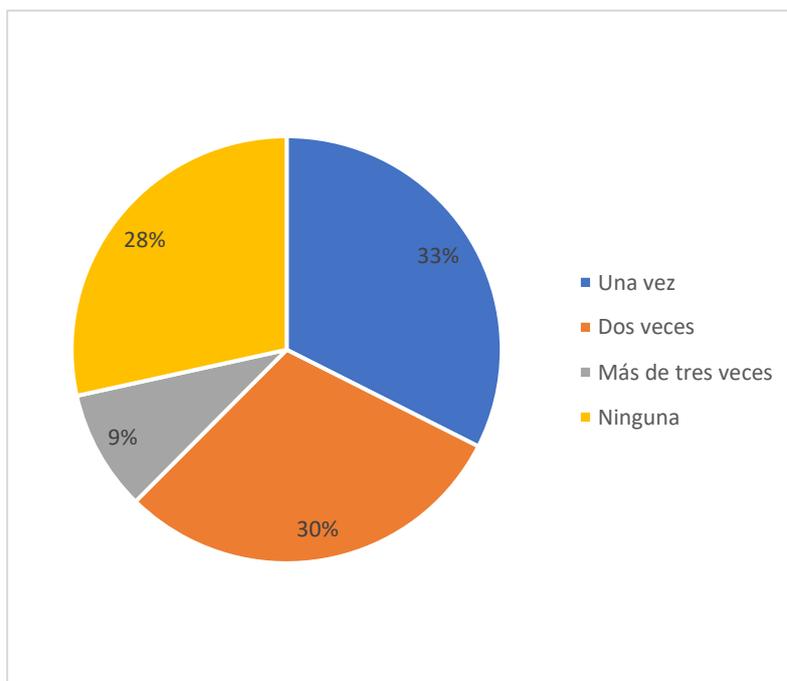
**Pregunta 5.** ¿Alguna vez le visitaron para el cobro de su deuda?

**Tabla 14-3:** Visitas al socio para el cobro de la deuda

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una vez	89	32%
Dos veces	82	30%
Más de tres veces	25	9%
Ninguna	78	28%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 14-3:** Visitas al socio para el cobro de la deuda

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 33% de los socios de la cooperativa mencionan que les han visitado una vez para el cobro de la deuda, el 30% indica que lo visitaron 2 veces, el 28% ninguna vez y el 9% más de tres veces, esto se debe a que los socios se olvidan de sus valores a pagar y comienzan a caer en mora y por ende los asesores de crédito realizan al menos una visita personal al lugar de residencia del socio.

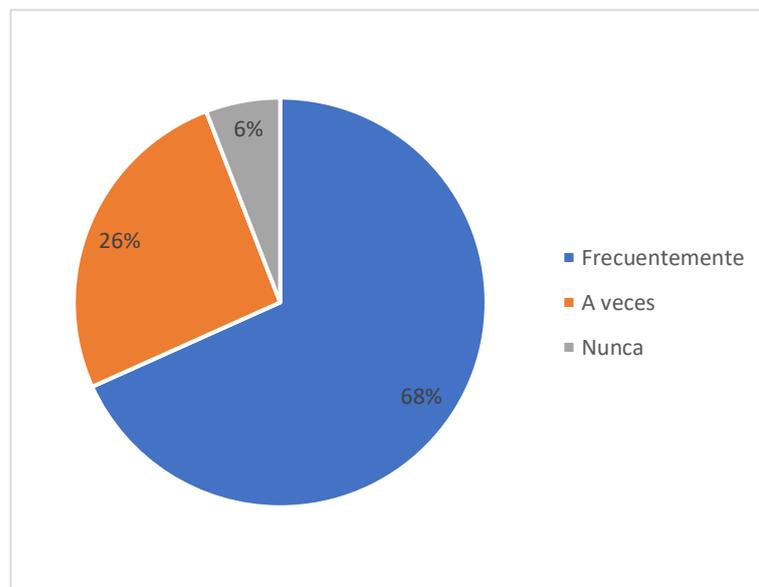
**Pregunta 6.** ¿La cooperativa se comunica con usted para recordarle el vencimiento de sus valores a pagar?

**Tabla 15-3:** Comunicación de los valores a pagar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	187	68%
A veces	71	26%
Nunca	16	6%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 15-3:** Comunicación de los valores a pagar

Fuente: Encuesta

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 68% de los socios de la cooperativa aseveran que frecuentemente se comunica con ellos para recordarles el vencimiento de sus valores a pagar, el 26% indican que a veces y el 6% afirma que nunca les recuerdan, esto se debe a que los asesores de crédito ya no se ponen en contacto con el socio para recordarle el vencimiento de su deuda porque después de entregarles la tabla de amortización ya se asume que el socio va a estar al tanto de su obligación contraída, sin embargo, la comunicación de los asesores con los socios de la institución es frecuente.

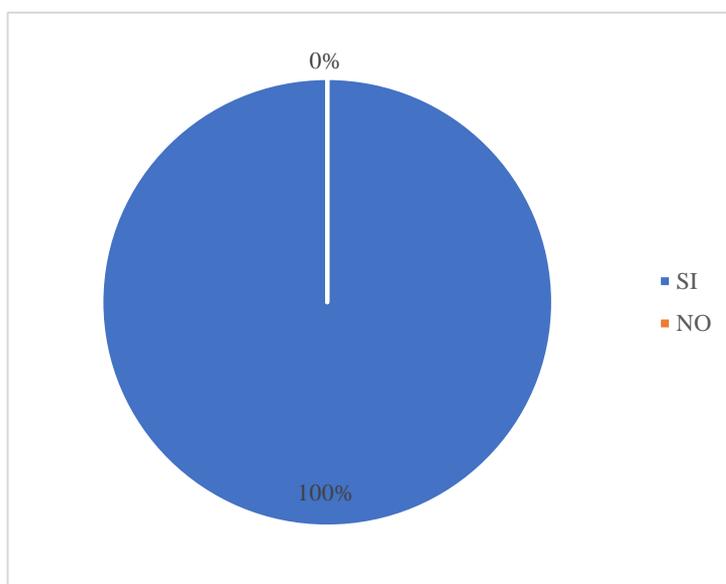
**Pregunta 7.** ¿Considera necesario recibir un mensaje a su celular mencionando el monto y plazo de pago?

**Tabla 16-3:** Mensaje de monto y plazo de pago

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	274	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 16-3:** Mensaje de monto y plazo de pago

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

**Interpretación:** El 100% de los socios encuestados afirman que, si es necesario que se les comunique a través de un mensaje al celular el monto y plazo de pago, esto se debe a que muchas veces se olvidan de sus valores a pagar y es necesario recordarles mediante un mensaje de texto.

#### 3.1.1.4. Resultados obtenidos de la entrevista aplicada al Gerente General

Luego de haber realizado la entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Alfredo Jácome se determina que existe un alto índice de morosidad con corte al 30 de noviembre del 2020 del 10.8%, y el porcentaje de cartera vencida no debe exceder al indicador establecido por la institución del 6.5% de la cartera total, antes de la crisis sanitaria por la que atraviesa el país las personas se sobre endeudaban y eso imposibilitaba el pago puntual de sus obligaciones y ahora en la actualidad a causa de los despidos de las personas de sus trabajos, los negocios que se crearon a través de un crédito no les ha generado los rendimientos esperados y eso ha provocado que la capacidad de pago disminuya y el nivel de morosidad de las líneas de crédito incremente, es así que la cartera vencida actualmente se ha convertido en un gran problema para la institución debido a que genera problemas de liquidez y rentabilidad.

El tema de créditos es la razón de ser de la cooperativa, sin embargo, al no aplicarse un modelo de gestión en el tema de riesgo de crédito, hace que las concesiones no se los realice correctamente y como consecuencia se genere el incremento en los índices de morosidad. Actualmente el riesgo

de crédito se ha distorsionado por la pérdida de ingresos de los socios, pérdidas de capitales, ventas, desempleo y eso se deriva de las circunstancias económicas que atraviesa el país.

El proceso de calificación crediticio no ha sido adecuado y la institución está buscando generar un filtro de evaluación eficiente a los sujetos con créditos. La gestión que realizan para enfrentar el alto índice de morosidad en la cooperativa son visitas personales, llamadas previas, diálogos con los garantes, pero si no se logra tener una cobranza efectiva la cooperativa propone mecanismos tales como refinanciamientos, reestructuraciones o conceder novaciones con plazos más largos y cuotas más bajas, sin embargo, la situación económica de los usuarios ha debilitado su capacidad de pago.

Una fortaleza de la cooperativa es que se está realizando constantes capacitaciones a los asesores de crédito para que sus funciones sean direccionadas correctamente, además que están apegados a cumplir las políticas establecidas, porque al generar este cumplimiento se mitiga el riesgo de crédito.

#### *3.1.1.5. Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas*

La aplicación de las encuestas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, ha generado la recolección de información clara y oportuna acerca de la realidad de la institución financiera, los asesores de crédito y oficiales de negocios indican que no existe un Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio que les permita disminuir el riesgo de crédito, sin embargo, cumplen con las políticas y estrategias de cobro establecidas, realizando un seguimiento a los socios después de haberles concedido un crédito para verificar que éste se haya destinado para fin solicitado y que no haya sido mal empleado.

El Departamento de Créditos cuenta con el personal que se dedica a recuperar la cartera vencida, y la frecuencia con la que se informa sobre los niveles de morosidad se lo realiza mensualmente, sin embargo, la principal causa de morosidad en las líneas de crédito se origina por un mal análisis de crédito y por la falta de seguimiento, estos factores han originado que se genere el incremento de la cartera vencida de la cooperativa.

Una de las causas por las que el socio no cumple a tiempo con sus obligaciones son porque no obtienen los rendimientos esperados y eso le genera un desfase en el pago de sus cuotas con la cooperativa, por otro lado, la atención de los asesores de crédito ha sido buena y ese aspecto debe mejorarse para otorgarle una atención excelente a los socios ya que son la razón de ser de la institución y las necesidades de los clientes deben ser priorizadas. Los sujetos con créditos deben

cumplir con sus obligaciones en el día establecido de pago y evitar que su calificación crediticia empiece a caer. Actualmente a causa de la emergencia sanitaria en el Ecuador se ha visto suspendida la interacción directa con los socios, sin embargo, se debe mantener una buena relación y comunicación con los mismos y continuar recordándoles el vencimiento de sus valores a pagar a través de llamadas telefónicas o mensajes de texto, y en el caso de ser necesario realizar visitas personales, todo esto bajo las respectivas medidas de bioseguridad.

Aplicar un Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio aportaría al crecimiento económico de la cooperativa y contribuirá a mitigar los errores en el proceso de otorgamiento de un crédito y direccionar al personal administrativo a desarrollar correctamente cada una de las funciones y lograr eficiencia en sus procesos e incrementar la rentabilidad de la institución financiera.

### **3.2. Propuesta**

#### **TEMA**

Elaborar un modelo de gestión de riesgo crediticio de recuperación de la cartera vencida, a través del análisis de la información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que permita a mejorar su rentabilidad.

#### **INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., no cuenta con un Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio actualizado, y por tal razón se ha generado una tardanza en el proceso de recuperación de la cartera vencida, y a su vez ha repercutido en la disminución de la rentabilidad de la institución, es por ello que mediante la aplicación de un modelo de gestión de riesgo de crédito, contribuirá a mitigar los errores en el proceso de otorgamiento de un crédito, a su vez direccionará al personal administrativo a desarrollar correctamente cada una de las funciones y de esa manera lograr eficiencia en la cartera de crédito vigente.

El modelo de gestión de riesgo crediticio está diseñado para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa, se va a realizar el análisis de macro y micro entorno con la ponderación correspondiente, la evaluación de la institución. la Matriz MEFE y MEFI y determinar el análisis FODA.

Las estrategias serán formuladas en función de la matriz DAFO que nos permitirá relacionar los factores internos y externos para implementar tácticas que permitan cumplir las metas propuestas

en el plan operativo anual, contribuyendo al desarrollo de la empresa logrando así maximizar la rentabilidad.

### **3.2.1. *Objetivos de la propuesta***

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., que permita recuperar la cartera vencida.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la Cooperativa a través de un diagnóstico financiero para la toma de decisiones
- Diseñar estrategias mediante un plan operativo anual que permita mitigar el riesgo de crédito.
- Elaborar una matriz de evaluación de riesgo en base a las 5 C de crédito

### **3.2.2. *Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.***

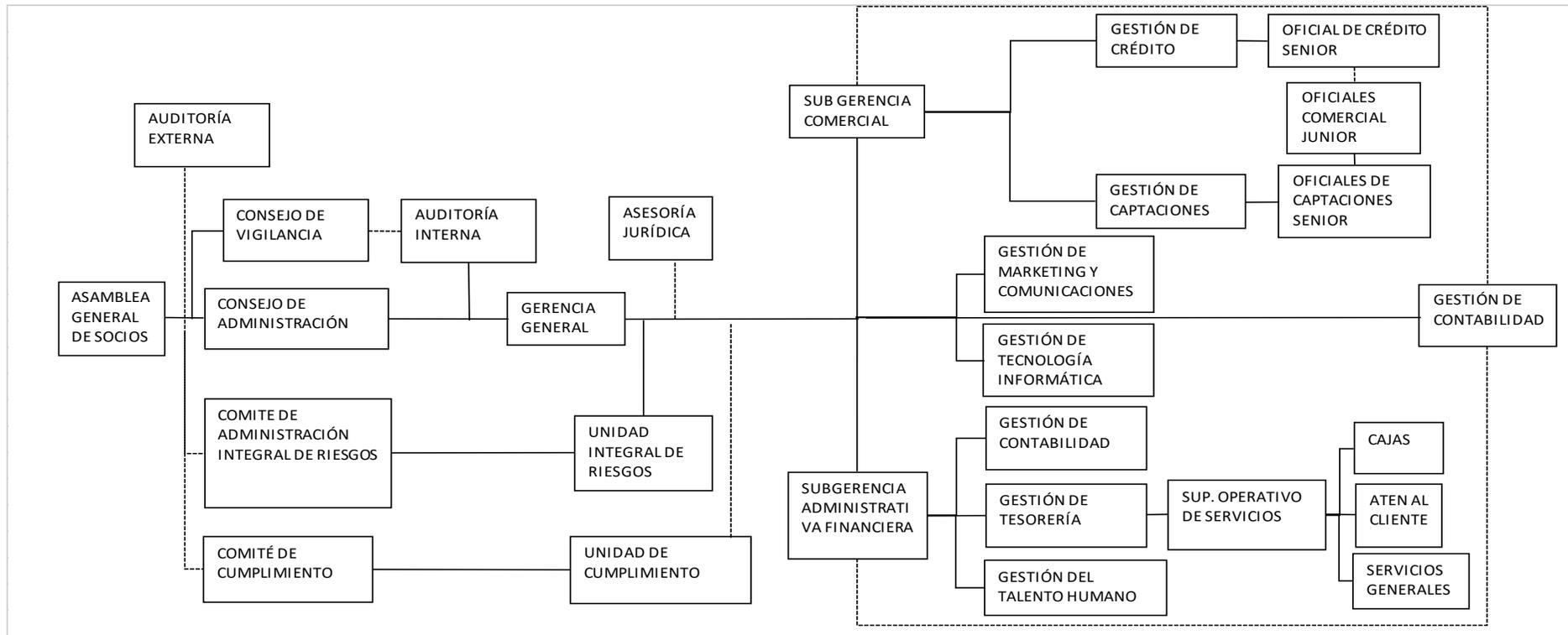
La Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDINA Ltda., inicia sus actividades el 12 de julio del 2007, mediante Acuerdo Ministerial 00103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el Número de Orden 7026. Es una Institución Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además de operar en conjunto con el Banco Central del Ecuador, con cuenta corriente N.º 55700011 (SPI) convenio de pagos interbancarios a nivel nacional e internacional, mediante un concurso ganado con amplios méritos a nivel del Cooperativismo Nacional.

Durante este tiempo de trayectoria y gracias al apoyo de quienes confían en la Cooperativa Andina Ltda., ya cuenta con más de 18000 socios en continuo crecimiento, liderando el cooperativismo a nivel provincial y nacional y de esa manera respaldando el desarrollo socio-económico de la sociedad, a través de la prestación ágil y transparente de productos financieros de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa-operativa y ética financiera.

Son estas y varias razones por las que se comprometen día a día al crecimiento y desarrollo de nuevas y mejores formas de satisfacer necesidades de sus socios, aportando ampliamente al progreso de la provincia de Cotopaxi y por ende del país.

### 3.2.2.1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural de la institución financiera se describe a continuación:



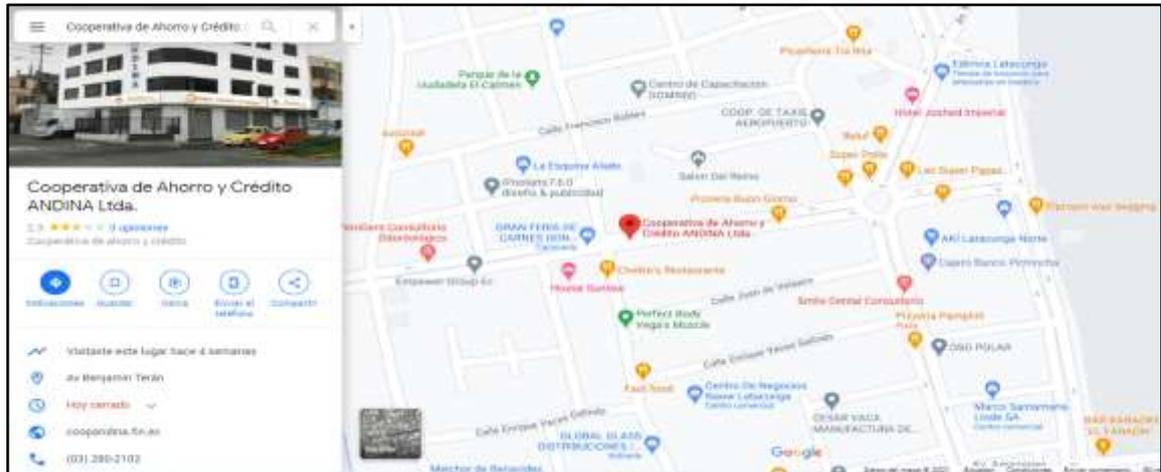
**Figura 1-3:** Organigrama Estructural COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

**Realizado por:** Jácome Alfredo

### 3.2.2.2. Localización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, como se encuentra en la Figura 2-3: Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda



**Figura 2-3:** Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

**Fuente:** Google Maps

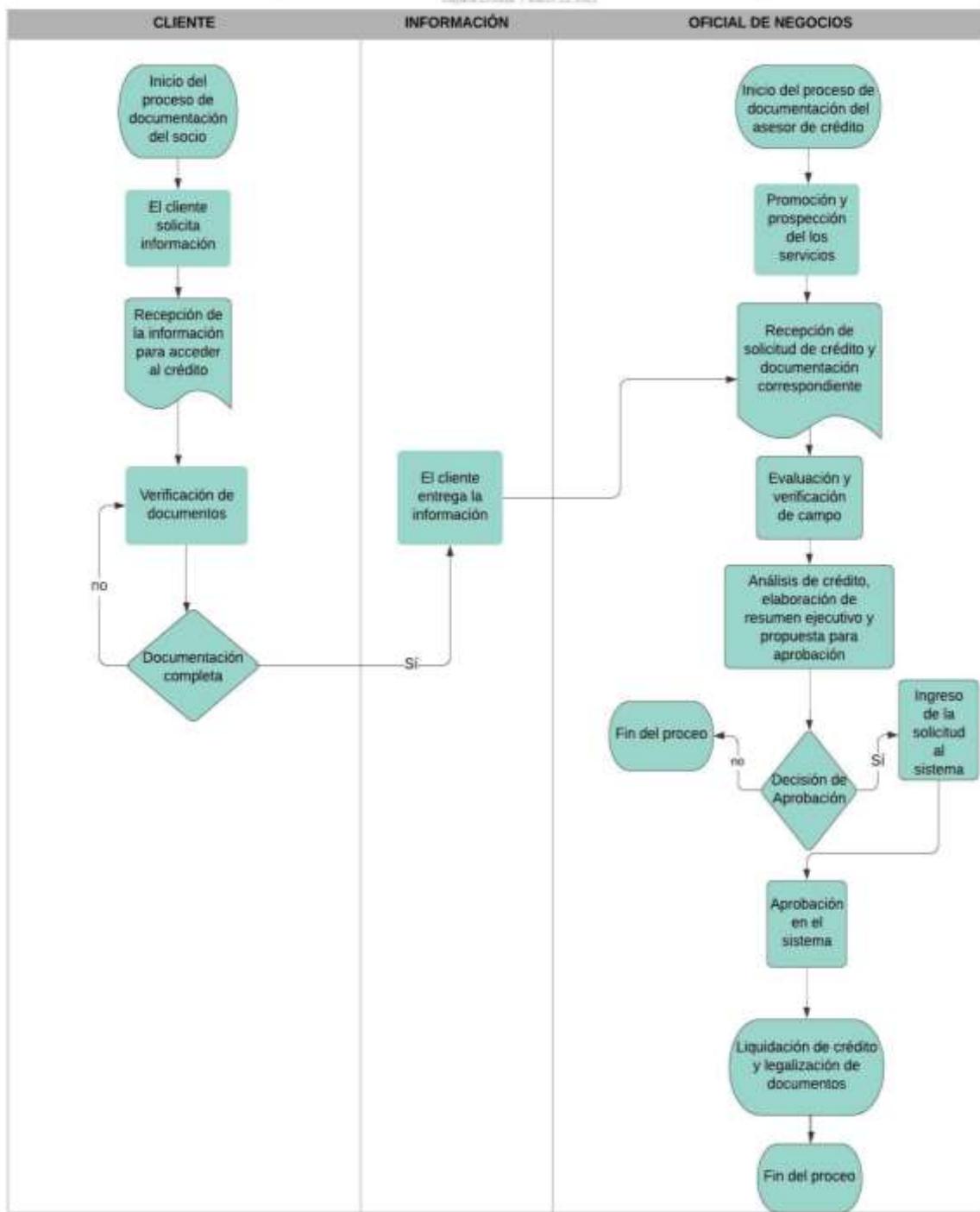
**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### 3.2.2.3. Etapas en la concesión de créditos

Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., determina el proceso de concesión de créditos desde el inicio del proceso de documentación del socio hasta la liquidación del crédito y la legalización de documentos, para posterior ejecutar la gestión de cobranza con el socio.

PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO

Departamento | Marzo 20, 2021



**Figura 3-3:** Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de un crédito de la COAC Andina Ltda

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

#### 3.2.2.4. Misión

Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., ofrece soluciones financieras y no financieras con responsabilidad social, contribuyendo al bienestar de los socios, clientes y la sociedad.

#### 3.2.2.5. Visión

Ser reconocidos por la calidad en la prestación de servicios en nuestras zonas de influencia, convirtiéndose en el mejor aliado de nuestros socios, hasta el año 2023.

#### 3.2.2.6. Valores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se encuentra enmarcada bajo los valores de la ética, honestidad, solidaridad, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo.

### **Políticas para el otorgamiento de crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, debe dar estricto cumplimiento a las políticas, procedimientos y normas que logren controlar con eficiencia el proceso de crédito establecidas en el Manual General de Crédito 2020.

Se detalla a continuación el proceso de crédito que utiliza la institución financiera.

**Tabla 17-3:** Políticas para el otorgamiento de crédito

<b>POLÍTICAS GENERALES</b>	
a.	Los préstamos se conceden a personas naturales y jurídicas que tengan una actividad económica dependiente o independiente, destinados a actividades lícitas.
b.	Los créditos serán otorgados a socios de la cooperativa acorde al cumplimiento del perfil del socio.
c.	Los acuerdos crediticios deben evitar centrarse en algunos socios o actividades que son propensas a riesgos de incumplimiento.
d.	La gestión de cobranza debe realizarse antes de la fecha de vencimiento, y al menos de forma permanente por vía telefónica o electrónica para acreditar de alguna forma la gestión de cobranza.

e.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”, evaluará trimestralmente la calidad de su cartera y a la vez provisionará adecuadamente para la protección de la misma, efectuando además el saneamiento de los préstamos que se califiquen como irrecuperables.
f.	Las tasas de los créditos no podrán superar los límites que establece el Banco Central del Ecuador para cada segmento
g.	El análisis de los créditos concedidos deberá basarse en una matriz que contendrá la evaluación de indicadores y evaluación de 5cs de crédito en base a límites propuestos en el reglamento de este manual.
h.	Todo el personal de la cooperativa debe tener conocimiento del manual de crédito.
i.	Este manual deberá dar cumplimiento obligatorio a los límites fijados por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

## Garantías

La Cooperativa de Ahorro y crédito Andina Ltda., determina que las garantías son de requerimiento obligatorio para asegurar el pago de la operación crediticia, la misma que afrontará la obligación en caso de eventuales incumplimientos.

**Tabla 18-3:** Tipo de garantías de crédito

<b>POLÍTICAS DE GARANTÍAS</b>
Las garantías que determina la Cooperativa de Ahorro y crédito Andina Ltda., con el fin de garantizar las operaciones de crédito y su efectivo retorno podrán ser:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Líquidas.</li> <li>➤ Personales</li> <li>➤ Hipotecarias</li> </ul>
Para determinar la garantía necesaria el oficial de negocios tiene toda la facultad para exigir al socio/cliente de ser el caso, las garantías necesarias para minimizar el riesgo de la operación crediticia.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

## Tasas de interés

Para la fijación de las tasas de interés la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se regirá por la situación del mercado financiero nacional y la establecida por el Banco Central del Ecuador como la Tasa Máxima Activa Efectiva.

La Gerencia General y el Consejo de Administración serán los responsables de fijar las tasas de interés en base a un análisis de mercado y de tasas activas vigentes en el Banco Central del Ecuador y serán publicadas en el cuadro de Productos de Crédito.

**Tabla 19-3:** Consideraciones de las tasas de interés

<b>CONSIDERACIONES</b>
➤ Las tasas de interés siempre serán las vigentes a la fecha de la aprobación de la operación.
➤ No se cobrarán intereses sobre intereses.
➤ Los intereses se contabilizarán de acuerdo a las especificaciones del CUC (Catálogo único de cuentas) de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
➤ Los gastos adicionales de instrumentación del crédito podrán ser incluidos en la deuda total del solicitante, solo si estos fueron considerados en el análisis de capacidad de pago.
➤ Para los créditos que incurran en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora vigente publicada en la página del Banco Central del Ecuador.
➤ La cooperativa informará a sus socios sobre la tasa nominal y efectiva anual que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y otros costos o cargos adicionales.
➤ No se realizará la eliminación de intereses moratorios, las excepciones solamente se harán con la aprobación del Consejo de Administración, siempre y cuando no se contraponga a la Ley.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### **Políticas de mora**

Para el caso de los créditos pagaderos en cuotas, la mora se cuenta desde el día siguiente del vencimiento de la primera cuota atrasada y se considera como vencido el saldo total de la operación. Es decir, un crédito se considera en mora desde el primer día de atraso

### **Pre cancelación del crédito en mora**

En caso de abono o pago a créditos vencidos, el monto recuperado se aplicará en el siguiente orden:

- a. A gastos legales, honorarios profesionales y gastos de cobranzas
- b. Al interés devengado (mora y de plazo), hasta tanto todo el interés contractualmente acordado haya sido cobrado; y
- c. Al capital, hasta tanto todo el capital no pagado, castigado o no, haya sido recuperado.

## Límites de riesgo

**Tabla 20-3:** Límites de riesgo

	<b>Indicador</b>	<b>Límite 1</b>	<b>Límite 2</b>	<b>Límite 3</b>
Morosidad	Morosidad Ampliada	6,50%	7,00%	7,50%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

## Notificaciones

El Socio se considerará moroso a partir del primer día de incumplimiento en el pago de la obligación. Producido el vencimiento de uno o más dividendos o fracción de ellos, la Cooperativa podrá optar por entregar las Notificaciones respectivas.

## Análisis del Proceso Crediticio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., determina el proceso de crédito de la siguiente manera:

- 1. Promoción y prospección:** La institución capacita y asigna a los funcionarios responsables de realizar promociones y venta de los productos de crédito en su oficina matriz y agencias, se realiza trabajos de campo en zonas que tiene influencia la institución, los responsables se encargan de proporcionar información y brindar asesoría de los productos, líneas y segmento de crédito y los requisitos necesarios para acceder a ellos.
- 2. Recepción de solicitud de crédito y documentos:** El socio o garante que haya sido calificado como sujeto de crédito se le receptorá la solicitud y documentos correspondientes, a su vez el oficial de crédito se entrevistará con el socio para establecer una relación personalizada entre ambas partes.
- 3. Evaluación y verificación de campo:** Verifica la información presentada por el socio y corroborar la factibilidad del crédito a otorgarse.

- 4. Análisis de crédito, elaboración de resumen ejecutivo y propuesta para aprobación:** El oficial de crédito elabora un informe ejecutivo a través de una herramienta que posee un análisis de indicadores y de las 5 Cs de crédito, el cual debe ser impreso como resumen de su resumen ejecutivo.
- 5. Decisión de aprobación:** La aprobación de las solicitudes las realizarán estrictamente los comités de crédito en sus distintos niveles o consejo de administración, de acuerdo a las políticas y condiciones establecidos en el Manual General de Crédito.
- Dentro del resumen ejecutivo existirá el espacio de resolución de comité de crédito, en el cual se registrará la decisión adoptada por el comité y las respectivas firmas de sus integrantes.
- Las solicitudes de crédito también deben ser legalizadas por los integrantes del comité.
- Adicionalmente se debe llenar su respectiva acta de comité de crédito y enviar a la oficina o agencia de origen para su archivo.
- En el caso de ser un crédito hipotecario y deba constituirse la hipoteca a favor de la Cooperativa, se debe notificar al socio y entregar los siguientes documentos para la constitución de la hipoteca:
- Escrituras originales
  - Certificado del registro de la propiedad.
  - Pago del impuesto predial
  - Avalúo del bien.
  - Certificado de crédito aprobado, indicando el monto aprobado.
- 6. Ingreso de la solicitud al sistema:** El oficial de negocios es el responsable de la actualización de datos y el ingreso de la solicitud de crédito al sistema E-CONX y solicitar la aprobación en el sistema al personal encargado del proceso.
- 7. Aprobación en el sistema:** El comité de crédito son los responsables de la aprobación de la operación crediticia en el sistema, para lo cual se le asigna el perfil requerido en el sistema E-CONX.
- 8. Liquidación de crédito y legalización de documentos:** La liquidación o desembolso es parte del proceso de crédito, y consiste en generar los documentos habilitantes de la operación de crédito con las condiciones adoptadas por el comité de crédito.

**Productos y servicios ofertados:**

**Tabla 21-3:** Productos y servicios ofertados

<b>AHORROS</b>	
<b>Andina Ahorro</b>	<p>Son obligaciones financieras con el público, exigibles al momento que el socio lo requiera, previa presentación de los documentos requeridos para el retiro. Para el respectivo control de los movimientos se entrega la libreta de ahorros.</p> <p>Condiciones de firmas: Única, Independientes o Conjuntas.</p>
<b>Andina Plan</b>	<p>Son obligaciones financieras con el público; en las cuales el socio deposita como contrapartida al crédito obtenido el valor de \$10,00 en cada cuota de su obligación crediticia, por el tiempo que ésta se mantenga vigente; la tasa de interés es diferenciada (6%). Su propósito es el de solventar gastos personales, crecimiento económico de los negocios, etc.</p>
<b>Andina Crecer</b>	<p>Son obligaciones financieras con el público, exigibles al momento que el socio lo requiera, previa presentación de los documentos requeridos para el retiro. Para el respectivo control de los movimientos se entrega la libreta. Producto orientado a niños y adolescentes para incentivar el ahorro.</p>
<b>CRÉDITOS</b>	
<b>Andina Micro Crédito</b>	<p>Línea de préstamo otorgado a personas naturales cuyas ventas anuales sean inferior o igual a USD 100,000.00, sirve para solventar necesidades de financiamiento inmediato, está destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña o mediana escala.</p>
<b>Andina Consumo</b>	<p>Línea de préstamo otorgado a personas naturales está destinado al pago de servicios, Consolidar deudas y gastos no relacionados con una actividad productiva, su fuente principal de repago proviene de Sueldos, salarios, jubilación o rentas debidamente justificados.</p>
<b>Andina Inmobiliario</b>	<p>Línea de préstamo orientado a financiar la compra, construcción, ampliación, mejoramiento, terminación de vivienda y compra de terreno para vivienda. SI ES LA PRIMERA VIVIENDA O TERRENO.</p>
<b>Andina Simulador de Crédito</b>	<p>Es una herramienta que ofrecen las instituciones financieras en su sitio web a través del cual se calcula el valor de las cuotas mensuales, semestrales o anuales que tiene que pagar por el crédito que le interese.</p>

<b>INVERSIONES</b>	
<b>Andina Coop. (DPF)</b>	Son obligaciones financieras con el público, exigibles al vencimiento en un periodo no menor de sesenta y un días, convenidos libremente por las partes. El Certificado de Depósito a Plazo constituye el documento habilitante de la inversión efectuada por el socio, impreso en el formato de la cooperativa y numerado secuencialmente. Es un documento negociable por lo tanto se puede endosar.
<b>Andina Sueños</b>	Son obligaciones financieras con el público, exigibles al vencimiento en un periodo no menor de trescientos sesenta días, con depósitos periódicos por el valor convenido libremente por las partes.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2020

### **Gestión de Cobranzas**

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el socio procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de los productos ofertados.

Las gestiones de cobranzas, pueden tener varias instancias de gestión como:

Oficial de Negocios

Oficial de Cobranzas

Jefes de Agencias

Jefatura Nacional de Crédito y Cobranzas

Subgerencia de Negocios

Gerencia General

Abogado/a interno.

Abogado/a externo.

### **3.2.3. Contenido de la propuesta**

La aplicación de un modelo de gestión de riesgo crediticio contribuirá a la eficiencia del proceso de créditos, mitigando errores e inexactitudes que existen en el departamento de créditos, este modelo ayudará al personal administrativo al correcto desempeño de sus funciones y lograr la calidad de la cartera vigente.

El análisis de riesgo que se tienen que someter los créditos les permitirá a los asesores de crédito y oficiales de negocio realizar una colocación de créditos con calidad, tanto en el servicio brindado a los solicitantes de crédito como para el personal de la cooperativa.

Determinar los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de los procesos crediticios y las estrategias que se deben implementar para reforzar y mejorar la gestión de crédito. Nos hemos basado en el libro de Gestión de Proyectos de Harvard Business Review (2017)

#### **FASE1: PLANIFICACIÓN**

- Análisis vertical del balance general
- Análisis vertical del estado de resultados
- Análisis horizontal del balance general
- Análisis horizontal del estado de resultados
- Indicadores financieros

#### **FASE 2: DESARROLLO**

- Factores clave del macro entorno
- Factores clave del micro entorno
- Factores internos
- Matriz MEFI
- Matriz MEFE
- Determinación del FODA

#### **FASE 3: EJECUCIÓN**

- Rediseño del organigrama
- Funciones de las áreas de la empresa

#### **FASE 4: FINALIZACIÓN**

- Matriz DAFO
- Plan operativo anual
- Políticas

- Matriz de evaluación

### 3.2.4. Análisis e interpretación de estados financieros

#### 3.2.4.1. Análisis financiero

Es el análisis e interpretación de los estados financieros y la información de la empresa, una vez que se haya determinado la situación buena o mala de la empresa le permite a la alta gerencia tomar decisiones acertadas y además informa sobre el nivel de endeudamiento, rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera.

**Tabla 22-3: Análisis Vertical del Balance General**

COD	CUENTA	2018	ANALISIS VERTICAL	2019	ANALISIS VERTICAL
	<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 14.056.542,75</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 16.467.471,77</b>	<b>100%</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 1.224.474,80</b>	<b>9%</b>	<b>\$ 945.081,48</b>	<b>6%</b>
1101	Caja	\$ 172.295,45	1%	\$ 174.949,96	1%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	\$ 1.051.149,35	7%	\$ 766.331,12	5%
1104	Efectos de cobro inmediato	\$ 1.030,00	0%	\$ 3.800,40	0%
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>\$ 203.178,51</b>	<b>1%</b>	<b>\$ 1.008.218,69</b>	<b>6%</b>
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	\$ 203.178,51	1%	\$ 1.008.218,69	6%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>\$ 11.514.639,22</b>	<b>82%</b>	<b>\$ 13.097.732,14</b>	<b>80%</b>
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$ 2.001.996,07	14%	\$ 2.638.680,17	16%
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	\$ 114.440,62	1%	\$ 101.170,68	1%
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$ 8.448.743,54	60%	\$ 9.619.945,15	58%
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada	\$ 2.736,95	0%	\$ 19.576,67	0%
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	\$ 1.220,28	0%	\$ 25.913,62	0%
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	\$ 235.378,33	2%	\$ 214.968,88	1%
1420	Cartera de créditos para la microempresa	\$ 205.494,45	1%	\$ 136.779,12	1%
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	\$ 73.386,96	1%	\$ 65.207,47	0%
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 412.474,85	3%	\$ 343.967,53	2%
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$ 97.778,35	1%	\$ 140.653,88	1%
1451	Cartera de créditos inmobiliario vencida	\$ 33.942,52	0%		0%
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$ 335.368,17	2%	\$ 568.017,27	3%
1468	Cartera de microcrédito reestructurada v	\$ 8,00	0%	\$ 6,00	0%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ -448.329,87	-3%	\$ -777.154,30	-5%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 371.572,87</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 585.338,93</b>	<b>4%</b>
1602	Intereses por cobrar inversiones	\$ 925,29	0%	\$ 7.658,43	0%

1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$ 97.551,90	1%	\$ 135.301,43	1%
1614	Pagos por cuenta de socios	\$ 24.761,06	0%	\$ 110.561,15	1%
1615	Intereses reestructurados por cobrar	\$ 131.230,02	1%	\$ 93.962,23	1%
1690	Cuentas por cobrar varias	\$ 120.433,10	1%	\$ 245.187,54	1%
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	\$ -3.328,50	0%	\$ -7.331,85	0%
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO</b>		<b>0%</b>	<b>\$ 37.500,00</b>	<b>0%</b>
1702	Bienes adjudicados por pago		0%	\$ 37.500,00	0%
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 376.165,24</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 337.329,64</b>	<b>2%</b>
1801	Terrenos	\$ 118.300,00	1%	\$ 118.300,00	1%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 311.244,72	2%	\$ 330.120,09	2%
1806	Equipos de computación	\$ 192.789,96	1%	\$ 213.624,42	1%
1807	Unidades de transporte	\$ 116.706,53	1%	\$ 115.875,53	1%
1899	(Depreciación acumulada)	\$ -362.875,97	-3%	\$ -440.590,40	-3%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 366.512,11</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 456.270,89</b>	<b>3%</b>
1901	Inversiones en acciones y participaciones	\$ 79,32	0%	\$ 79,32	0%
1904	Gastos y pagos anticipados	\$ 14.883,92	0%	\$ 20.482,55	0%
1905	Gastos diferidos	\$ 226.862,29	2%	\$ 291.132,77	2%
1906	Materiales, mercaderías e insumos	\$ 47.941,90	0%	\$ 56.189,91	0%
1990	Otros	\$ 77.130,33	1%	\$ 89.126,04	1%
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	\$ -385,65	0%	\$ -739,70	0%
	<b>PASIVOS</b>	<b>\$ -13.089.705,60</b>		<b>\$ -15.003.227,98</b>	
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>\$ -12.462.109,71</b>	<b>89%</b>	<b>\$ -14.476.153,79</b>	<b>88%</b>
2101	Depósitos a la vista	\$ -2.194.832,45	16%	\$ -2.339.477,54	14%
2103	Depósitos a plazo	\$ -10.247.409,37	73%	\$ -12.103.828,28	74%
2105	Depósitos restringidos	\$ -19.867,89	0%	\$ -32.847,97	0%
<b>23</b>	<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>\$ -2.978,42</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -182,92</b>	<b>0%</b>
2303	Recaudaciones para el sector publico	\$ -2.978,42	0%	\$ -182,92	0%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ -349.439,72</b>	<b>2%</b>	<b>\$ -526.687,46</b>	<b>3%</b>
2501	Intereses por pagar	\$ -209.096,72	1%	\$ -302.347,33	2%
2503	Obligaciones patronales	\$ -73.196,81	1%	\$ -59.932,63	0%
2504	Retenciones	\$ -6.334,69	0%	\$ -13.414,84	0%
2506	Proveedores	\$ -10.228,28	0%	\$ -31.318,06	0%
2590	Cuentas por pagar varias	\$ -50.583,22	0%	\$ -119.674,60	1%
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ -274.702,58</b>	<b>2%</b>		<b>0%</b>
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	\$ -274.702,58	2%		0%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ -475,17</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -203,81</b>	<b>0%</b>
2990	Otros	\$ -475,17	0%	\$ -203,81	0%
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ -966.837,15</b>		<b>\$ -1.464.243,79</b>	
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ -808.733,03</b>	<b>6%</b>	<b>\$ -1.028.871,67</b>	<b>6%</b>
3103	Aportes de socios	\$ -808.733,03	6%	\$ -1.028.871,67	6%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>\$ -425.838,38</b>	<b>3%</b>	<b>\$ -702.917,12</b>	<b>4%</b>
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$ -390.427,38	3%	\$ -667.506,12	4%
3303	Especiales y Facultativas	\$ -35.411,00	0%	\$ -35.411,00	0%

<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>\$ -10.290,28</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -10.290,28</b>	<b>0%</b>
3401	Otros aportes patrimoniales	\$ -10.290,28	0%	\$ -10.290,28	0%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 278.024,54</b>	<b>-2%</b>	<b>\$ 277.835,28</b>	<b>-2%</b>
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	\$ -17.530,03	0%	\$ -17.530,03	0%
3602	(Pérdidas acumuladas)	\$ -	0%	\$ 295.554,57	<b>-2%</b>
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	\$ -	0%	\$ -189,26	0%
3604	(Perdida del ejercicio)	\$ 295.554,57	-2%	\$ -	0%
	<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ -14.056.542,75</b>		<b>\$ -16.467.471,77</b>	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

## INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda para el período 2018 su activo se concentra con el 82% en su cartera de crédito debido a que posee un monto de \$ 11.514.639,22 y para el 2019 se encuentra con el 80% del total activo, es decir \$ 13.097.732,14, lo que representa el incremento de la cartera vencida, la cartera que no devenga intereses y créditos por vencer y en base a esta situación las estrategias que se van a formular se enfocan en recuperar estos valores y mejorar los niveles de morosidad.

Los fondos que tiene disponible la cooperativa en efectivo, bancos y otras instituciones financieras, para el 2018 y 2019 es del 9% y 6%, la institución debe enfocarse en recuperar los valores vencidos para que pueda tener flujo de efectivo el cual le permite hacer frente a sus necesidades operativas.

Las cuentas por cobrar no representan una porción relevante del activo ya que se encuentran con el 3% y 4% en el 2018 y 2019, las subcuentas que lo integran son los intereses por cobrar de las inversiones y de carteras de créditos, pagos por cuenta de los socios e intereses reestructurados por cobrar. Las inversiones mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario no poseen un rubro relevante, sin embargo, para el segundo período es del 6% y en relación del 2018 ocupa el 1% del activo total.

Dentro del pasivo total el porcentaje más alto lo ocupan las obligaciones con el público representa el 89% en el 2018 y para el 2019 se establece con el 88% del pasivo y patrimonio, las cuentas que integran este pasivo son los depósitos a la vista, dinero que es depositado por los socios de manera que la cooperativa debe custodiarlos, depósitos a plazo, es aquel dinero que es colocado por los socios con la finalidad de que le genere intereses en un período determinado de tiempo y los depósitos restringidos, que por disposición legal no es de libre disponibilidad y no pueden ser retirados en cualquier tiempo.

El valor porcentual de las cuentas por pagar no es alto, y ocupa el 1% y 2% en el 2018 y 2019, y el rubro más relevante de esta cuenta son los intereses por pagar, obligaciones patronales, retenciones y proveedores.

**Tabla 23-3: Cartera Vencida**

CUENTAS	2018	ANÁLISIS VERTICAL	2019	ANÁLISIS VERTICAL	VARIACIONES	
					ABSOLUTA	RELATIVA
<b>TOTAL CARTERA VENCIDA</b>	<b>\$467.097,04</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 708.677,15</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 241.580,11</b>	<b>52%</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA</b>	<b>\$ 97.778,35</b>	<b>21%</b>	<b>\$ 140.653,88</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 42.875,53</b>	<b>44%</b>
DE 1 A 30 DÍAS	\$ 959,44	0%	\$ 4.656,40	1%	\$ 3.696,96	385%
DE 31 A 90 DÍAS	\$ 6.709,22	1%	\$ 12.377,86	2%	\$ 5.668,64	84%
DE 91 A 180 DÍAS	\$ 10.013,71	2%	\$ 15.799,09	2%	\$ 5.785,38	58%
MÁS DE 180 DÍAS	\$ 80.095,98	17%	\$ 107.820,53	15%	\$ 27.724,55	35%
<b>CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO VENCIDA</b>	<b>\$ 33.942,52</b>	<b>7%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -33.942,52</b>	<b>-100%</b>
De 1 a 30 días	\$ 646,33	0%	\$ -	0%	\$ -646,33	-100%
De 31 a 90 días	\$ 1.296,20	0%	\$ -	0%	\$ -1.296,20	-100%
De 91 a 360 DÍAS	\$ 5.832,32	1%	\$ -	0%	\$ -5.832,32	-100%
MAS DE 360 DÍAS	\$ 26.167,67	6%	\$ -	0%	\$ -26.167,67	-100%
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	<b>\$335.376,17</b>	<b>72%</b>	<b>\$ 568.023,27</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 232.647,10</b>	<b>69%</b>
DE 1 A 30 DÍAS	\$ 1.594,89	0%	\$ 29.053,91	4%	\$ 27.459,02	1722%
DE 31 A 90 DÍAS	\$ 53.893,33	12%	\$ 86.693,99	12%	\$ 32.800,66	61%
DE 91 A 180 DÍAS	\$ 53.196,84	11%	\$ 101.938,93	14%	\$ 48.742,09	92%
DE 181 A 360 DÍAS	\$ 70.587,81	15%	\$ 139.108,42	20%	\$ 68.520,61	97%
MÁS DE 360 DÍAS	\$156.103,30	33%	\$ 211.228,02	30%	\$ 55.124,72	35%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

## **INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LA CARTERA VENCIDA**

El mayor porcentaje de la cartera de microcrédito vencida tiene un porcentaje del 72% del total de la cartera vencida, y para el año 2019 se concentra en un 80%, y la cartera que tiene una mayor proporción es la cartera de crédito de consumo prioritario vencida que es de 21% y 20% para el 2018 y 2019.

La cartera vencida de la cooperativa ha tenido un incremento del 52% de un año a otro, es decir \$ 241.580,11, esto se debe a que los créditos otorgados no se están recuperando a la fecha de su vencimiento y esto ha provocado que el índice de morosidad de la institución se incremente, perjudicando a las utilidades y generando problemas de liquidez.

**Tabla 24-3: Análisis Vertical del Estado de Resultados**

COD	CUENTA	2018	ANÁLISIS VERTICAL	2019	ANÁLISIS VERTICAL
	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 2.810.300,39</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.450.354,17</b>	<b>100%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$ 2.108.120,22</b>	<b>75%</b>	<b>\$ 2.676.222,05</b>	<b>78%</b>
5101	Depósitos	\$ 33.974,93	1%	\$ 22.352,55	1%
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	\$ 39.006,60	1%	\$ 33.584,90	1%
5104	Intereses y descuentos de cartera de crédito	\$ 2.035.138,69	72%	\$ 2.620.284,60	76%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$ 194.903,76</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 237.160,69</b>	<b>7%</b>
5490	Otros servicios	\$ 194.903,76	7%	\$ 237.160,69	7%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 211.721,84</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 537.160,69</b>	<b>16%</b>
5601	Utilidad en venta de bienes		0%	\$ 446,43	0%
5604	Recuperaciones de activos financieros	\$ 103.681,64	4%	\$ 342.476,62	10%
5690	Otros	\$ 108.040,20	4%	\$ 194.237,64	6%
	<b>GASTOS</b>	<b>\$ 2.810.300,39</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.450.354,17</b>	<b>100%</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$ 938.556,14</b>	<b>33%</b>	<b>\$ 1.214.621,68</b>	<b>35%</b>
4101	Obligaciones con el público	\$ 927.441,26	33%	\$ 1.209.022,67	35%
4103	Obligaciones financieras	\$ 11.114,88	0%	\$ 5.599,01	0%
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 385.074,24</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 531.098,79</b>	<b>15%</b>
4402	Cartera de créditos	\$ 382.165,02	14%	\$ 526.741,39	15%
4403	Cuentas por cobrar	\$ 2.887,57	0%	\$ 4.003,35	0%
4405	Otros activos	\$ 21,65	0%	\$ 354,05	0%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>\$ 1.456.488,91</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 1.654.160,01</b>	<b>48%</b>
4501	Gastos de personal	\$ 771.411,99	27%	\$ 820.986,40	24%
4502	Honorarios	\$ 147.973,26	5%	\$ 161.479,85	5%
4503	Servicios varios	\$ 215.501,20	8%	\$ 272.496,36	8%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	\$ 40.620,42	1%	\$ 96.052,46	3%
4505	Depreciaciones	\$ 79.127,32	3%	\$ 81.140,11	2%
4506	Amortizaciones	\$ 54.329,06	2%	\$ 87.498,94	3%
4507	Otros gastos	\$ 147.525,66	5%	\$ 134.505,89	4%
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>\$ 24.149,94</b>	<b>1%</b>	<b>\$ 30.459,43</b>	<b>1%</b>
4703	Intereses y comisiones devengados en eje	\$ 24.149,94	1%	\$ 30.459,43	1%
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>\$ 6.031,16</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 20.014,26</b>	<b>1%</b>
4815	Impuesto a la renta	\$ 6.031,16	0%	\$ 20.014,26	1%
59	Pérdidas y ganancias	\$ -295.554,57	11%	\$ 189,26	0%
5901	PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ -295.554,57	11%	\$ 189,26	0%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

## INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

El análisis efectuado a partir de los ingresos totales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se evidencia que la cuenta que ocupa el mayor porcentaje son los intereses y descuentos ganados por el 75% y 78% en el 2018 y 2019 a causa de los depósitos, intereses y descuentos de inversiones, intereses y descuentos de cartera de crédito, esto es positivo para la institución ya que generar renta financiera es la principal fuente de ingresos para la cooperativa y lo que le ha permitido cubrir sus gastos de operación, otras fuentes de ingresos que tienen una porción poco relevante son los ingresos por servicios por el 7% en el 2018 y 2019 y otros ingresos por el 8% y para el segundo período 16%, por la recuperación de activos financieros y la utilidad en venta de bienes.

Si se compara el nivel de ingresos en relación a las pérdidas y ganancias de la cooperativa que han sido del 11% y 0% en el 2018 y 2019 se puede observar que los gastos de operación han sido excesivamente altos y ocupa el 52% y 48% en el 2018 y 2019 y eso ha generado la disminución en relación a los ingresos totales. Los gastos por intereses causados ocupan el 33% y 35% en el 2018 y 2019, esto se debe a las obligaciones con el público y financieras a causa de los depósitos a plazo de los socios.

Las provisiones de la cartera de créditos y cuentas por cobrar representan una porción de 14% y 15% de los ingresos generados, las cuentas que no tienen una relevancia porcentual son otros gastos y pérdidas que ocupa el 1% en ambos períodos.

La institución financiera está generando gastos excesivos que están al límite de sobrepasar sus ingresos y eso no le está permitiendo generar rendimientos financieros considerables, otro de los factores a los que se debe la disminución en las utilidades son por las inversiones realizadas que a corto plazo va a obtener ingresos adicionales por intereses y descuentos de inversiones a favor de la cooperativa.

**Tabla 25-3: Análisis Horizontal del Balance General**

COD	CUENTA	2018	2019	ANÁLISIS HORIZONTAL	
				ABSOLUTA	RELATIVA
	<b>ACTIVO</b>	\$ 14.056.542,75	\$ 16.467.471,77	\$ 2.410.929,02	17%
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	\$ 1.224.474,80	\$ 945.081,48	\$ -279.393,32	-23%
1101	Caja	\$ 172.295,45	\$ 174.949,96	\$ 2.654,51	2%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	\$ 1.051.149,35	\$ 766.331,12	\$ -284.818,23	-27%
1104	Efectos de cobro inmediato	\$ 1.030,00	\$ 3.800,40	\$ 2.770,40	269%
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	\$ 203.178,51	\$ 1.008.218,69	\$ 805.040,18	396%
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	\$ 203.178,51	\$ 1.008.218,69	\$ 805.040,18	396%

<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>\$ 11.514.639,22</b>	<b>\$ 13.097.732,14</b>	<b>\$ 1.583.092,92</b>	<b>14%</b>
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$ 2.001.996,07	\$ 2.638.680,17	\$ 636.684,10	32%
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	\$ 114.440,62	\$ 101.170,68	\$ -13.269,94	-12%
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$ 8.448.743,54	\$ 9.619.945,15	\$ 1.171.201,61	14%
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada	\$ 2.736,95	\$ 19.576,67	\$ 16.839,72	615%
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	\$ 1.220,28	\$ 25.913,62	\$ 24.693,34	2024%
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	\$ 235.378,33	\$ 214.968,88	\$ -20.409,45	-9%
1420	Cartera de créditos para la microempresa	\$ 205.494,45	\$ 136.779,12	\$ -68.715,33	-33%
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	\$ 73.386,96	\$ 65.207,47	\$ -8.179,49	-11%
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 412.474,85	\$ 343.967,53	\$ -68.507,32	-17%
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$ 97.778,35	\$ 140.653,88	\$ 42.875,53	44%
1451	Cartera de créditos inmobiliario vencida	\$ 33.942,52		\$ -33.942,52	-100%
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$ 335.368,17	\$ 568.017,27	\$ 232.649,10	69%
1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	\$ 8,00	\$ 6,00	\$ -2,00	-25%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ -448.329,87	\$ -777.154,30	\$ -328.824,43	73%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 371.572,87</b>	<b>\$ 585.338,93</b>	<b>\$ 213.766,06</b>	<b>58%</b>
1602	Intereses por cobrar inversiones	\$ 925,29	\$ 7.658,43	\$ 6.733,14	728%
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$ 97.551,90	\$ 135.301,43	\$ 37.749,53	39%
1614	Pagos por cuenta de socios	\$ 24.761,06	\$ 110.561,15	\$ 85.800,09	347%
1615	Intereses reestructurados por cobrar	\$ 131.230,02	\$ 93.962,23	\$ -37.267,79	-28%
1690	Cuentas por cobrar varias	\$ 120.433,10	\$ 245.187,54	\$ 124.754,44	104%
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	\$ -3.328,50	\$ -7.331,85	\$ -4.003,35	120%
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO</b>		<b>\$ 37.500,00</b>	<b>\$ 37.500,00</b>	<b>100%</b>
1702	Bienes adjudicados por pago		\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	100%
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 376.165,24</b>	<b>\$ 337.329,64</b>	<b>\$ -38.835,60</b>	<b>-10%</b>
1801	Terrenos	\$ 118.300,00	\$ 118.300,00	\$ -	0%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 311.244,72	\$ 330.120,09	\$ 18.875,37	6%
1806	Equipos de computación	\$ 192.789,96	\$ 213.624,42	\$ 20.834,46	11%
1807	Unidades de transporte	\$ 116.706,53	\$ 115.875,53	\$ -831,00	-1%
1899	(Depreciación acumulada)	\$ -362.875,97	\$ -440.590,40	\$ -77.714,43	21%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 366.512,11</b>	<b>\$ 456.270,89</b>	<b>\$ 89.758,78</b>	<b>24%</b>
1901	Inversiones en acciones y participaciones	\$ 79,32	\$ 79,32	\$ -	0%
1904	Gastos y pagos anticipados	\$ 14.883,92	\$ 20.482,55	\$ 5.598,63	38%
1905	Gastos diferidos	\$ 226.862,29	\$ 291.132,77	\$ 64.270,48	28%
1906	Materiales, mercaderías e insumos	\$ 47.941,90	\$ 56.189,91	\$ 8.248,01	17%
1990	Otros	\$ 77.130,33	\$ 89.126,04	\$ 11.995,71	16%
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	\$ -385,65	\$ -739,70	\$ -354,05	92%

	<b>PASIVOS</b>	<b>\$ -13.089.705,60</b>	<b>\$ -15.003.227,98</b>	<b>\$ 1.913.522,38</b>	<b>15%</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>\$ -12.462.109,71</b>	<b>\$ -14.476.153,79</b>	<b>\$ 2.014.044,08</b>	<b>16%</b>
2101	Depósitos a la vista	\$ -2.194.832,45	\$ -2.339.477,54	\$ 144.645,09	7%
2103	Depósitos a plazo	\$ -10.247.409,37	\$ -12.103.828,28	\$ 1.856.418,91	18%
2105	Depósitos restringidos	\$ -19.867,89	\$ -32.847,97	\$ 12.980,08	65%
<b>23</b>	<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>	<b>\$ -2.978,42</b>	<b>\$ -182,92</b>	<b>\$ -2.795,50</b>	<b>-94%</b>
2303	Recaudaciones para el sector publico	\$ -2.978,42	\$ -182,92	\$ -2.795,50	-94%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ -349.439,72</b>	<b>\$ -526.687,46</b>	<b>\$ 177.247,74</b>	<b>51%</b>
2501	Intereses por pagar	\$ -209.096,72	\$ -302.347,33	\$ 93.250,61	45%
2503	Obligaciones patronales	\$ -73.196,81	\$ -59.932,63	\$ -13.264,18	-18%
2504	Retenciones	\$ -6.334,69	\$ -13.414,84	\$ 7.080,15	112%
2506	Proveedores	\$ -10.228,28	\$ -31.318,06	\$ 21.089,78	206%
2590	Cuentas por pagar varias	\$ -50.583,22	\$ -119.674,60	\$ 69.091,38	137%
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ -274.702,58</b>		<b>\$ -274.702,58</b>	<b>-100%</b>
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	\$ -274.702,58		\$ -274.702,58	-100%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ -475,17</b>	<b>\$ -203,81</b>	<b>\$ -271,36</b>	<b>-57%</b>
2990	Otros	\$ -475,17	\$ -203,81	\$ -271,36	-57%
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ -966.837,15</b>	<b>\$ -1.464.243,79</b>	<b>\$ 497.406,64</b>	<b>51%</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ -808.733,03</b>	<b>\$ -1.028.871,67</b>	<b>\$ 220.138,64</b>	<b>27%</b>
3103	Aportes de socios	\$ -808.733,03	\$ -1.028.871,67	\$ 220.138,64	27%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>\$ -425.838,38</b>	<b>\$ -702.917,12</b>	<b>\$ 277.078,74</b>	<b>65%</b>
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$ -390.427,38	\$ -667.506,12	\$ 277.078,74	71%
3303	Especiales y Facultativas	\$ -35.411,00	\$ -35.411,00	\$ -	0%
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>\$ -10.290,28</b>	<b>\$ -10.290,28</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>
3401	Otros aportes patrimoniales	\$ -10.290,28	\$ -10.290,28	\$ -	0%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 278.024,54</b>	<b>\$ 277.835,28</b>	<b>\$ 189,26</b>	<b>0%</b>
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	\$ -17.530,03	\$ -17.530,03	\$ -	0%
3602	(Pérdidas acumuladas)	\$ -	\$ 295.554,57	\$ -295.554,57	100%
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	\$ -	\$ -189,26	\$ 189,26	100%
3604	(Perdida del ejercicio)	\$ 295.554,57	\$ -	\$ 295.554,57	-100%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ -14.056.542,75</b>	<b>\$ -16.467.471,77</b>		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

## INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., ha generado una disminución de los fondos disponibles de bancos y otras instituciones financieras de \$ -279.393,32 es decir el 23% de un período a otro, este valor debe estar en incremento para que pueda cubrir sus necesidades financieras, por otro lado, se han incrementado las inversiones en \$ 805.040,18 es decir 396% respecto al año anterior son aquellas mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario que a corto plazo le va a generar rendimientos para la cooperativa.

La cartera de crédito entre el 2018 y 2019 tuvo un incremento de 14% es decir de \$ 1.583.092,92, representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los socios más los intereses devengados esto se debe a la aceptación que han tenido sus líneas de crédito lo que les ha permitido incrementar su cartera de clientes, a su vez se muestra el incremento de la cartera vencida en la línea de microcrédito, este incumplimiento le afecta a la institución porque dejan de ganar intereses por los créditos concedidos dependiendo de la demora en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los socios.

No existe una proporción equilibrada con las cuentas por cobrar y los fondos disponibles, ya que estas cuentas deben estar equilibradas, en este sentido la institución debe recuperar estos valores ya que los intereses de la cartera de créditos por cobrar abarcan una gran proporción que se debe rescatar debido al incremento de un año a otro.

La propiedad planta y equipo presenta un valor negativo debido a la depreciación acumulada, de los activos fijos, sin embargo, la cooperativa incremento su activo fijo mayormente de muebles, enseres, equipo de oficina y equipos de computación.

El aumento de las obligaciones con el público existe variaciones que aumentan los depósitos a plazo en 18% y los depósitos restringidos en 65% es decir \$ 12.980,08, estos valores deben ser entregados a los socios por los depósitos efectuados y los rendimientos que esperan obtener.

**Tabla 26-3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

COD	CUENTA	2018	2019	VARIACIONES	
				ABSOLUTA	RELATIVA
	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 2.810.300,39</b>	<b>\$ 3.450.354,17</b>	<b>\$ 640.053,78</b>	<b>23%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$ 2.108.120,22</b>	<b>\$ 2.676.222,05</b>	<b>\$ 568.101,83</b>	<b>27%</b>
5101	Depósitos	\$ 33.974,93	\$ 22.352,55	\$ -11.622,38	-34%
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	\$ 39.006,60	\$ 33.584,90	\$ -5.421,70	-14%
5104	Intereses y descuentos de cartera de crédito	\$ 2.035.138,69	\$ 2.620.284,60	\$ 585.145,91	29%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$ 194.903,76</b>	<b>\$ 237.160,69</b>	<b>\$ 42.256,93</b>	<b>22%</b>
5490	Otros servicios	\$ 194.903,76	\$ 237.160,69	\$ 42.256,93	22%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 211.721,84</b>	<b>\$ 537.160,69</b>	<b>\$ 325.438,85</b>	<b>154%</b>
5601	Utilidad en venta de bienes	\$ -	\$ 446,43	\$ 446,43	100%
5604	Recuperaciones de activos financieros	\$ 103.681,64	\$ 342.476,62	\$ 238.794,98	230%
5690	Otros	\$ 108.040,20	\$ 194.237,64	\$ 86.197,44	80%
	<b>GASTOS</b>	<b>\$ 2.810.300,39</b>	<b>\$ 3.450.354,17</b>	<b>\$ 640.053,78</b>	<b>23%</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$ 938.556,14</b>	<b>\$ 1.214.621,68</b>	<b>\$ 276.065,54</b>	<b>29%</b>
4101	Obligaciones con el público	\$ 927.441,26	\$ 1.209.022,67	\$ 281.581,41	30%
4103	Obligaciones financieras	\$ 11.114,88	\$ 85.599,01	\$ -5.515,87	-50%

<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 385.074,24</b>	\$ 531.098,79	<b>\$ 146.024,55</b>	<b>38%</b>
4402	Cartera de créditos	\$ 382.165,02	\$ 526.741,39	\$ 144.576,37	38%
4403	Cuentas por cobrar	\$ 2.887,57	\$ 4.003,35	\$ 1.115,78	39%
4405	Otros activos	\$ 21,65	\$ 354,05	\$ 332,40	1535%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>\$ 1.456.488,91</b>	<b>\$ 1.654.160,01</b>	<b>\$ 197.671,10</b>	<b>14%</b>
4501	Gastos de personal	\$ 771.411,99	\$ 820.986,40	\$ 49.574,41	6%
4502	Honorarios	\$ 147.973,26	\$ 161.479,85	\$ 13.506,59	9%
4503	Servicios varios	\$ 215.501,20	\$ 272.496,36	\$ 56.995,16	26%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	\$ 40.620,42	\$ 96.052,46	\$ 55.432,04	136%
4505	Depreciaciones	\$ 79.127,32	\$ 81.140,11	\$ 2.012,79	3%
4506	Amortizaciones	\$ 54.329,06	\$ 87.498,94	\$ 33.169,88	61%
4507	Otros gastos	\$ 147.525,66	\$ 134.505,89	\$ -13.019,77	-9%
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>\$ 24.149,94</b>	<b>\$ 30.459,43</b>	<b>\$ 6.309,49</b>	<b>26%</b>
4703	Intereses y comisiones devengados en eje	\$ 24.149,94	\$ 30.459,43	\$ 6.309,49	26%
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>\$ 6.031,16</b>	<b>\$ 20.014,26</b>	<b>\$ 13.983,10</b>	<b>232%</b>
4815	Impuesto a la renta	\$ 6.031,16	\$ 20.014,26	\$ 13.983,10	232%
<b>59</b>	<b>Pérdidas y ganancias</b>	<b>\$ -295.554,57</b>	<b>\$ 189,26</b>	<b>\$ -295.743,83</b>	<b>100%</b>
5901	PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ -295.554,57	\$ 189,26	\$ -295.743,83	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

## INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., incrementó sus intereses y descuentos ganados en 27% de un período a otro esto se debe a los intereses y descuentos de la cartera de crédito que subió a \$ 585.145,91 para el 2019, además la cuenta de otros ingresos generó un aporte de la utilidad en venta de bienes, recuperación de activos financieros y otros, estos últimos le ha permitido a la cooperativa generar más ingresos que no están dentro del proceso de concesión de créditos, sin embargo, esto ha contribuido a formar parte del incremento de la utilidad del ejercicio, aun así la cooperativa necesita más ingresos operacionales.

Pese a esta situación las utilidades de la institución se reflejaron con signo negativo en el 2018, puesto que los gastos de operación se incrementaron en un 14% de un año a otro y no fueron inferiores a los ingresos que percibe la institución, las cuentas que más subieron entre estos períodos fueron los servicios varios en \$ 56.995,16 y los impuestos, contribuciones y multas en \$ 55.432,04.

Las provisiones de la cartera de créditos y las cuentas por cobrar subieron un 38%, esto a causa del incremento de la cartera vencida ha provocado que se incrementen las provisiones para

proteger la cartera vencida y cuentas por cobrar en el caso de que se genere incumplimiento en los pagos.

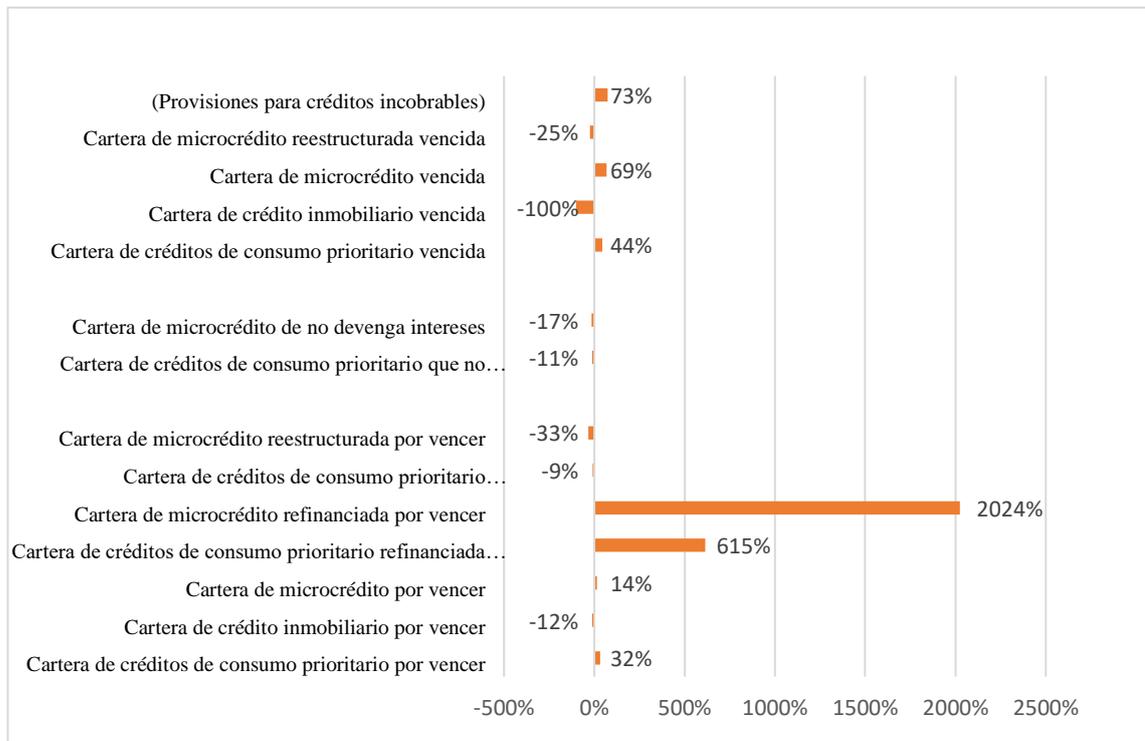
Los gastos de operación incrementaron \$ 197.671,10 es decir el 14%, sin embargo, hubo una reducción de otros gastos de \$ -13.019,77, los gastos generados entre los dos períodos han tenido un elevado incremento, estas cifras son superiores a los ingresos totales, es decir la cooperativa debe generar estrategias y lograr un crecimiento sostenido en sus operaciones para que éstas puedan cubrir los gastos operacionales y del mismo modo el incremento del margen operacional para mejorar la utilidad del ejercicio.

**Tabla 27-3:** Composición de la Cartera de Crédito

CÓDIGO	CUENTA	PERÍODOS DE ANÁLISIS		VARIACIONES	
		2018	2019	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>TOTAL CARTERA POR VENCER</b>		<b>\$11.010.010,24</b>	<b>\$12.757.034,29</b>	<b>\$1.747.024,05</b>	<b>16%</b>
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$2.001.996,07	\$2.638.680,17	\$636.684,10	32%
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	\$114.440,62	\$101.170,68	-\$13.269,94	-12%
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$8.448.743,54	\$9.619.945,15	\$1.171.201,61	14%
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	\$2.736,95	\$19.576,67	\$16.839,72	615%
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	\$1.220,28	\$25.913,62	\$24.693,34	2024%
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	\$235.378,33	\$214.968,88	-\$20.409,45	-9%
1420	Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	\$205.494,45	\$136.779,12	-\$68.715,33	-33%
<b>TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES</b>		<b>\$485.861,81</b>	<b>\$409.175,00</b>	<b>-\$76.686,81</b>	<b>-16%</b>
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	\$73.386,96	\$65.207,47	-\$8.179,49	-11%
1428	Cartera de microcrédito de no devenga intereses	\$412.474,85	\$343.967,53	-\$68.507,32	-17%
<b>TOTAL CARTERA VENCIDA</b>		<b>\$467.097,04</b>	<b>\$708.677,15</b>	<b>\$241.580,11</b>	<b>52%</b>
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$97.778,35	\$140.653,88	\$42.875,53	44%
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	\$33.942,52		-\$33.942,52	-100%
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$335.368,17	\$568.017,27	\$232.649,10	69%
1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	\$8,00	\$6,00	-\$2,00	-25%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-\$448.329,87	-\$777.154,30	-\$328.824,43	73%
<b>TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA</b>		<b>\$952.958,85</b>	<b>\$1.117.852,15</b>	<b>\$164.893,30</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL CARTERA BRUTA</b>		<b>\$11.962.969,09</b>	<b>\$13.874.886,44</b>	<b>\$1.911.917,35</b>	<b>16%</b>
<b>PROVISIONES</b>		<b>-\$448.329,87</b>	<b>-\$777.154,30</b>	<b>-\$328.824,43</b>	<b>73%</b>
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITO</b>		<b>\$11.514.639,22</b>	<b>\$13.097.732,14</b>	<b>\$1.583.092,92</b>	<b>14%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 17-3:** Composición de la Cartera de Crédito

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

## INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

La cartera de créditos incrementó de un periodo a otro el 5% y está compuesta por cartera por vencer ( se compone de la cartera de consumo prioritario, inmobiliario, microcrédito créditos de consumo prioritario refinanciada, microcrédito refinanciada, consumo prioritario reestructurada por vencer y microcrédito reestructurada), cartera que no devenga intereses, cartera vencida, la suma de éstas dos últimas arrojan como resultado el total de la cartera improductiva, la cual tiene un aumento del 17% y por la seguridad de la cartera de crédito, las provisiones entre el 2018 y 2019 ascendieron -\$328.824,43.

Las provisiones para créditos incobrables incrementan en 73% y actualmente en el 2021 este indicador creció a causa de la crisis sanitaria del mundo a causa de que las personas ya no pueden cumplir con sus obligaciones y caen en mora, obligándoles a las cooperativas a incrementar las provisiones.

### 3.2.5. Indicadores Financieros

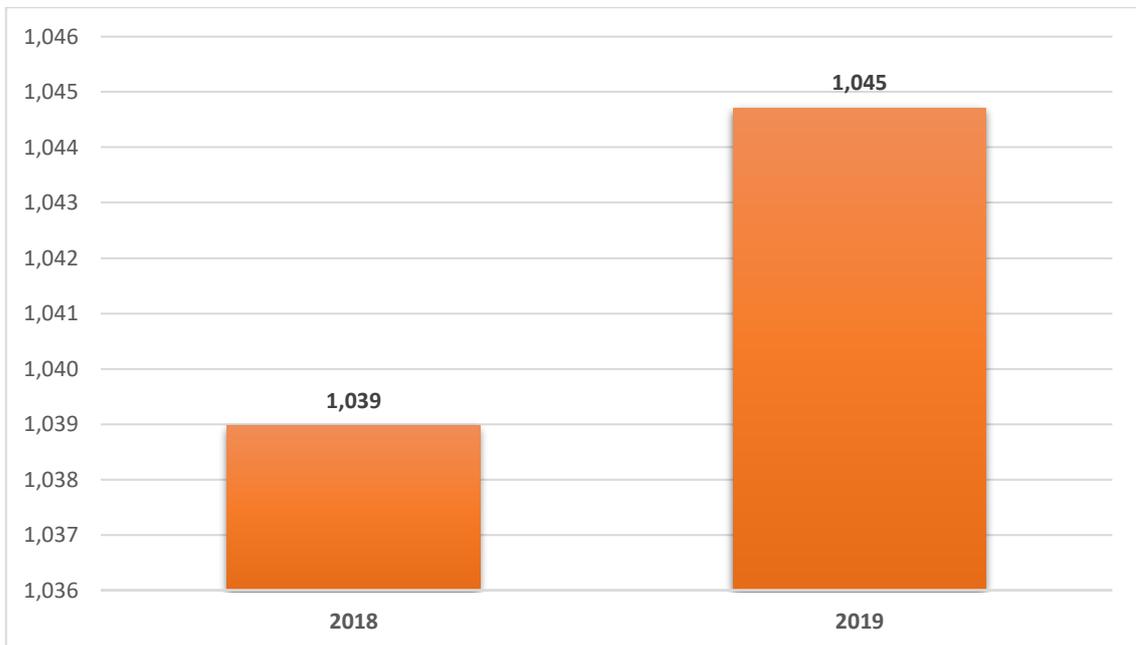
#### Indicador de Liquidez

**Tabla 28-3: Razón Corriente**

Razón Corriente	=	Activo Corriente		=	Pasivo Corriente
2018	=	\$	13.313.865,40	=	<b>1,03</b>
		\$	12.814.527,85		
2019	=	\$	15.673.871,24	=	<b>1,04</b>
		\$	15.003.024,17		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 18-3: Razón de liquidez**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

#### INTERPRETACIÓN:

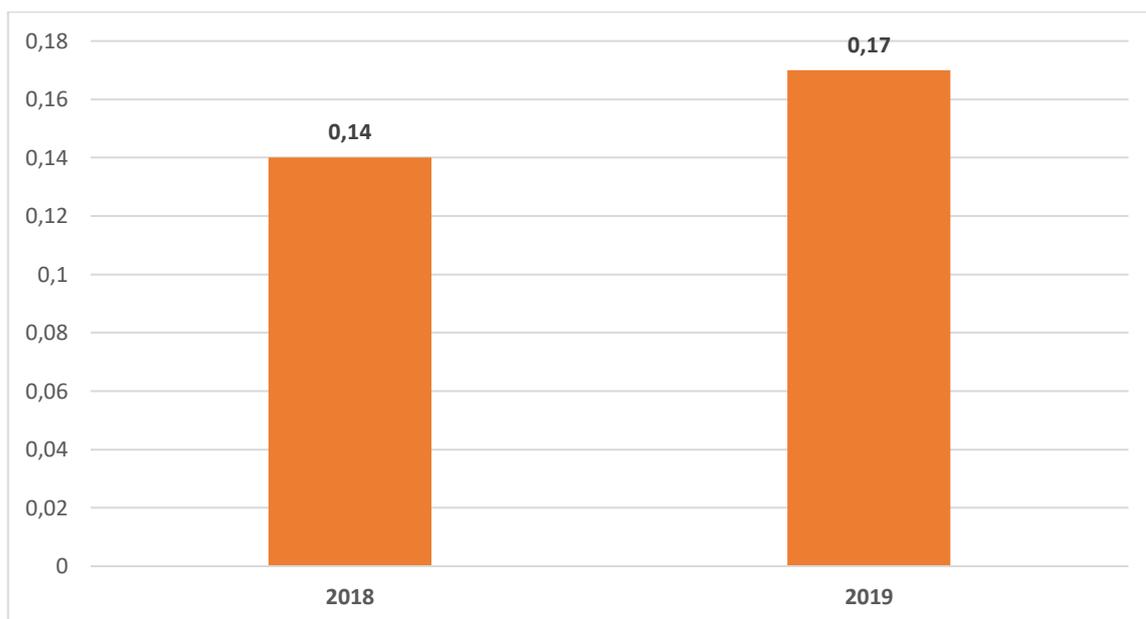
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., puede cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo con los recursos que posee, se evidencia que por cada dólar adeudado la institución está en la capacidad que con \$ 1,03 en el 2018 y para el 2019 puede cubrir \$ 1.04

**Tabla 29-3:** Prueba Ácida

Prueba Ácida	=	Activo Corriente – Inventario		=	
		Pasivo Corriente			
2018	=	\$	1.799.226,18	=	<b>0,14</b>
		\$	12.814.527,85		
2019	=	\$	2.576.139,10	=	<b>0,17</b>
		\$	15.003.024,17		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 19-3:** Prueba Ácida

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

La institución financiera está en la capacidad de cumplir con sus deudas de corto plazo con su activo corriente sin considerar la cartera de créditos, se evidencia que por cada dólar adeudado para el año 2018 puede cubrir 0.14 ctvs. Y para el año 2019 cubre con 0.17 ctvs. Es decir, la cooperativa no tiene la solvencia suficiente para hacer frente a sus vencimientos inmediatos.

## Indicador de Solvencia

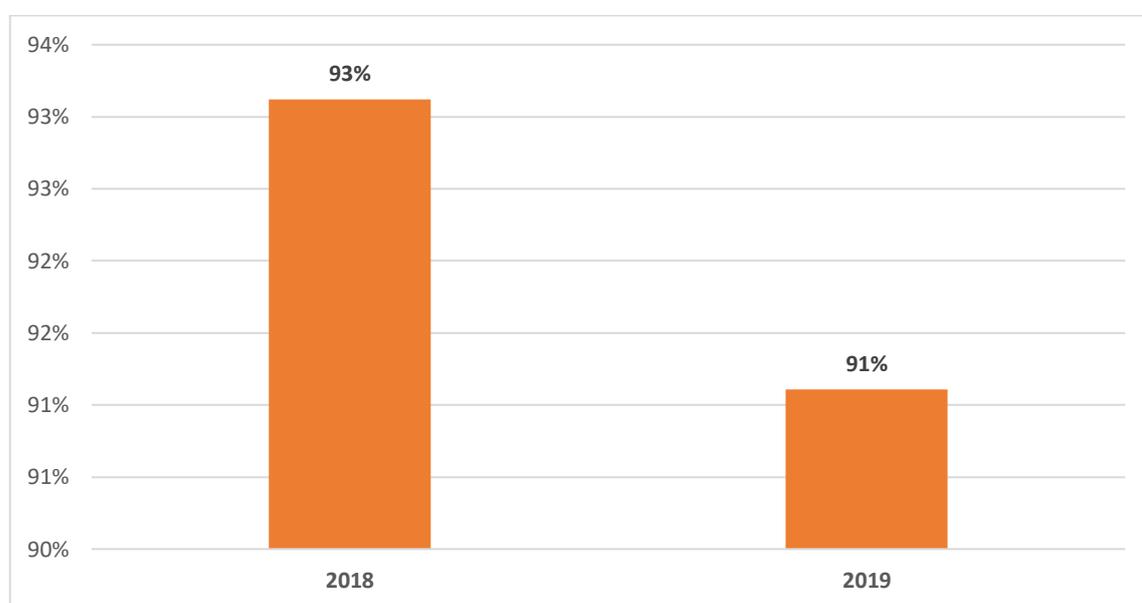
### Endeudamiento del Activo

**Tabla 30-3:** Endeudamiento del Activo

Endeudamiento del Activo	=	Pasivo Total		
		Activo Total		
2018	=	\$ 13.089.705,60	=	<b>93%</b>
		\$ 14.056.542,75		
2019	=	\$ 15.003.227,98	=	<b>91%</b>
		\$ 16.467.471,77		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 20-3:** Endeudamiento del Activo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

El nivel de autonomía financiera de la cooperativa es arriesgado ya que en el 2018 depende de sus acreedores en un 93%, y para el 2019 en 91%, este indicador es negativo debido a que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento.

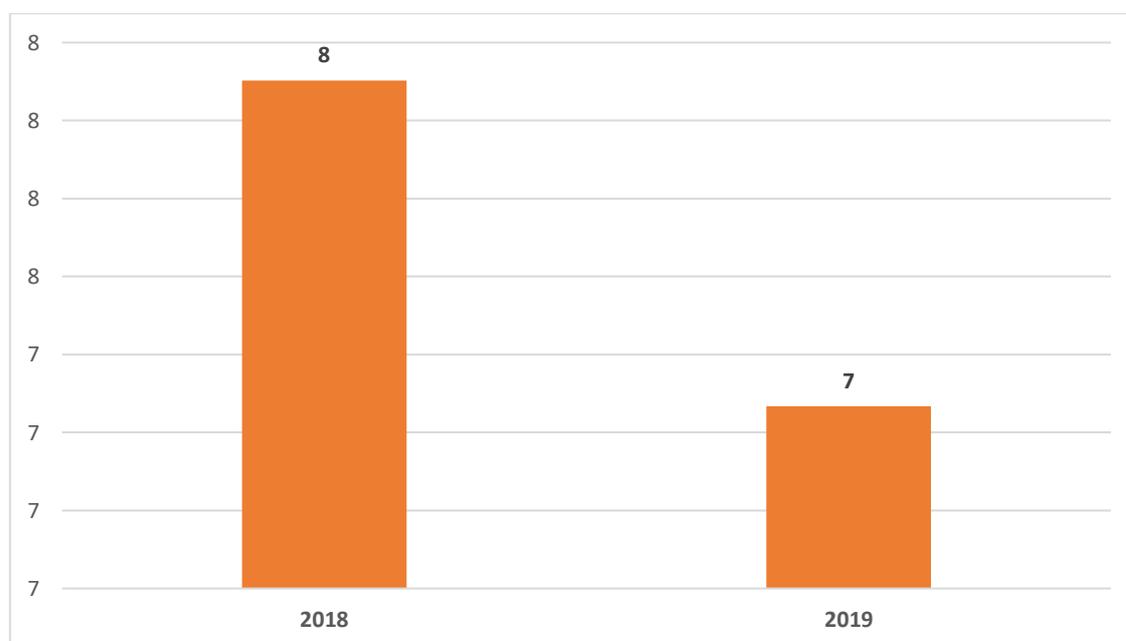
## Rotación de Cartera

**Tabla 31-3:** Rotación de Cartera

Rotación de Cartera	=	Ventas		
		Cuentas por Cobrar		
2018	=	\$ 2.810.300,39	=	8
		\$ 346.811,81		
2019	=	\$ 3.450.354,17	=	7
		\$ 474.777,78		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 21-3:** Rotación de Cartera

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

La Cooperativa en el 2018 tarda 8 días en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo y para el 2019 tarda 7 días en cobrar la cartera a sus clientes, para el cálculo de este indicador se consideró los intereses de la cartera de créditos por cobrar, inversiones, intereses reestructurados por cobrar y cuentas por cobrar varias.

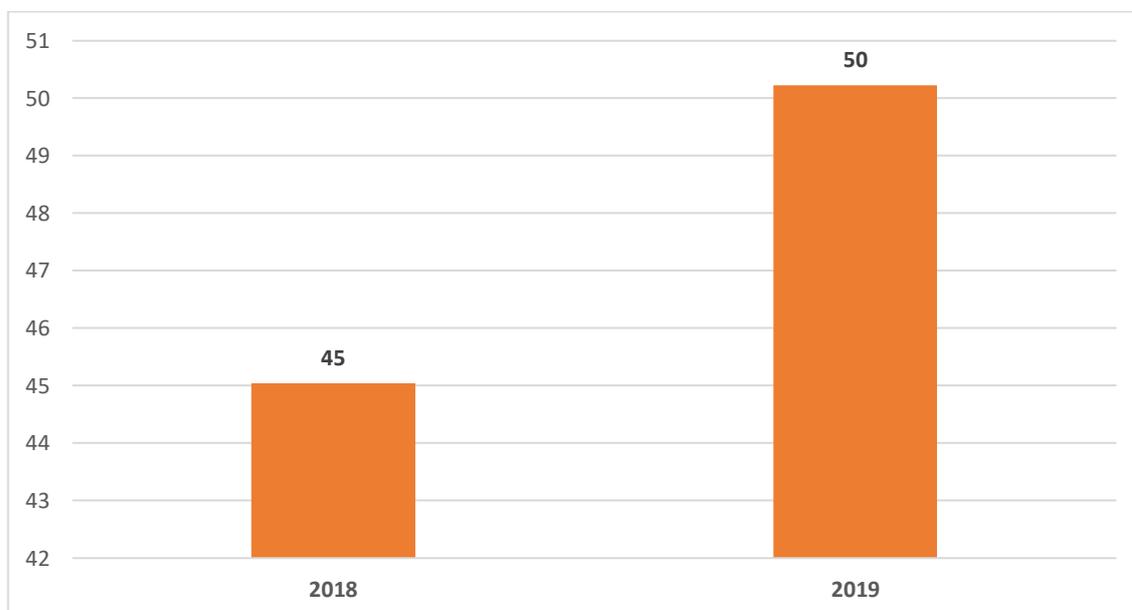
## Período Medio de Cobranza

**Tabla 32-3:** Período Medio de Cobranza

Período Medio de Cobranza	=	Cuentas por Cobrar * 365		
		Ventas		
2018	=	\$ 126.586.310,65	=	45
		\$ 2.810.300,39		
2019	=	\$ 173.293.889,70	=	50
		\$ 3.450.354,17		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 22-3:** Período Medio de Cobranza

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

Las cuentas por cobrar de la Cooperativa deben generarse en un plazo inferior a 30 días, sin embargo, para el 2018 tarda en cobrar 45 días y para el 2019 en 50 días, este indicador es negativo para la institución debido a que afecta a la liquidez de la institución ya que los períodos de cobro son largos lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la entidad.

## Rentabilidad

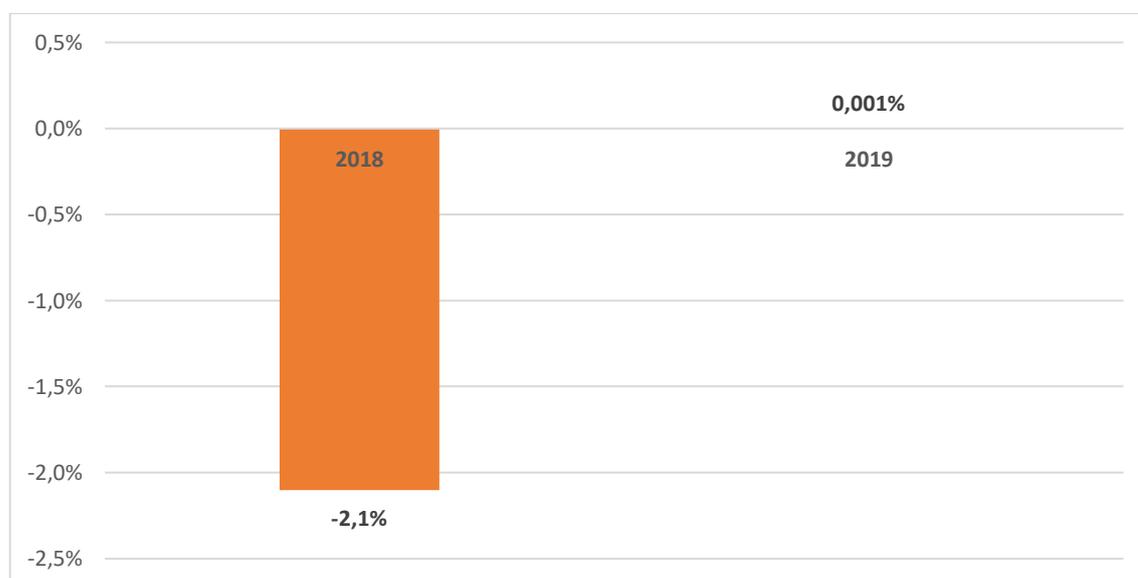
### Rentabilidad Neta del Activo

**Tabla 33-3:** Rentabilidad Neta del Activo

Rentabilidad Neta del Activo	=	Utilidad Neta		
		Activo Total		
2018	=	\$ -295.554,57	=	<b>-2,1%</b>
		\$ 14.056.542,75		
2019	=	\$ 189,26	=	<b>0,0%</b>
		\$ 16.467.471,77		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 23-3:** Rentabilidad Neta del Activo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

En el período 2018 la capacidad del activo para producir utilidades fue de -2,1%, este valor al ser negativo es debido a las utilidades del ejercicio negativas debido al monto alto de los gastos, el impuesto a la renta que al sumarse con la participación de trabajadores fue superior a la utilidad neta, sin embargo, para el 2019 el ROA fue de 0.001% en relación al período anterior.

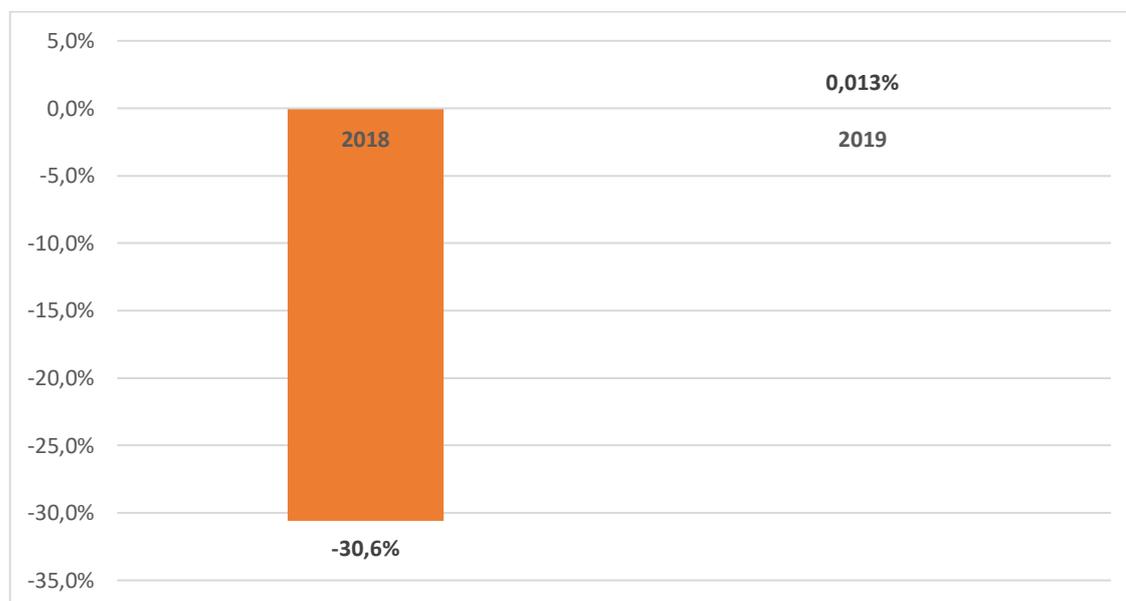
## Rentabilidad Financiera

**Tabla 34-3:** Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Financiera	=	Utilidad Neta		
		Patrimonio		
2018	=	\$ -295.554,57	=	<b>-30,6%</b>
		\$ 966.837,15		
2019	=	\$ 189,26	=	<b>0,013%</b>
		\$ 1.464.243,79		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 24-3:** Rentabilidad Financiera

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., para el año 2018 obtuvo un ROE de -30.6% debido a las utilidades que fueron negativas en este período. Los inversionistas no obtuvieron beneficios esperados por el capital aportado, y para el 2019 tuvo una ligera recuperación del 0,013%, se debe formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan las tomadas por la institución.

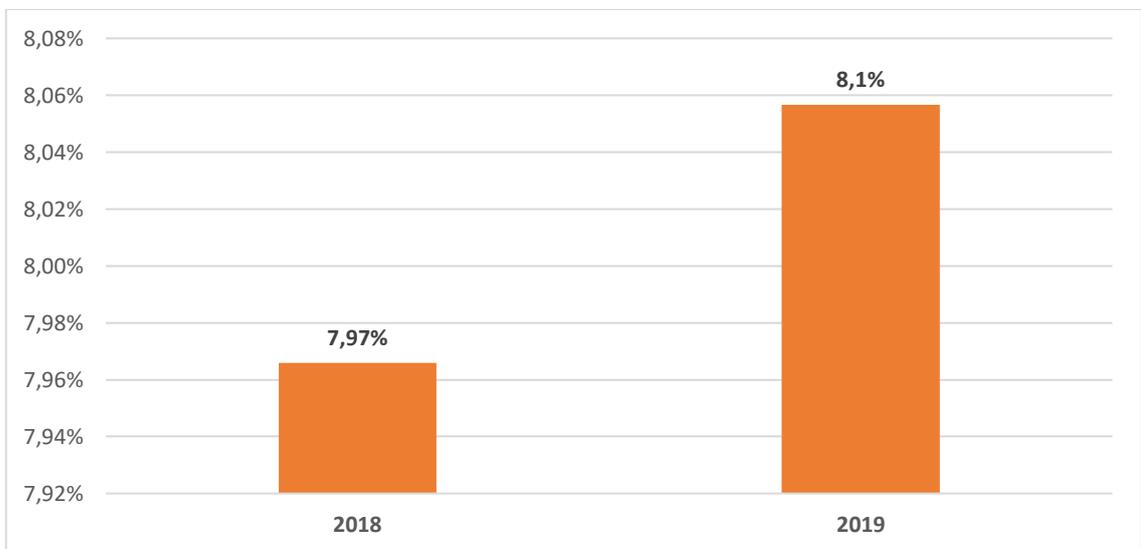
## Morosidad de la cartera total

**Tabla 35-3:** Morosidad de la cartera total

Morosidad de la cartera total	=	Cartera Vencida + Cartera que no devenga interés		
		Cartera total - Provisiones para créditos incobrables		
2018	=	\$ 467097,04 + \$ 485.861,81	=	7,97%
		\$ 11.514.639,22 - \$ -448.329,87		
2019	=	\$ 708.677,15 + \$409.175,00	=	8,1%
		\$ 13.097.732,14 - \$ -777.154,30		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 25-3:** Morosidad de la cartera total

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

## INTERPRETACIÓN:

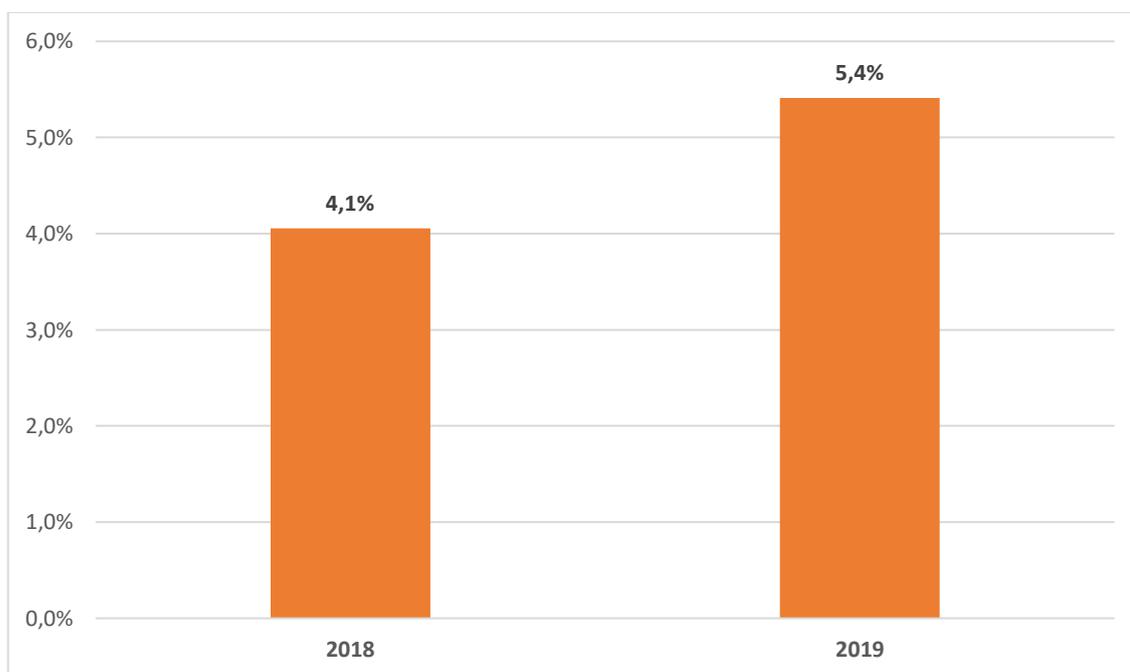
La morosidad de la cartera total en la COAC Andina Ltda., es de 7,97% en el 2018 y para el 2019 es de 8,1% lo que significa que la institución está teniendo problemas en la recuperación de cartera y los créditos otorgados se están convirtiendo en incobrables, este indicador le perjudica a la institución debido al incremento del volumen de créditos morosos de un período a otro le trae problemas de liquidez, y reduce la utilidad esperada.

## Índice de Morosidad

Índice de Morosidad	=	Cartera Vencida		=	
		Cartera Total			
2018	=	\$	467.097,04	=	<b>4,1%</b>
		\$	11.514.639,22		
2019	=	\$	708.677,15	=	<b>5,4%</b>
		\$	13.097.732,14		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Realizado por: Chiluisa, D. 2021



**Gráfico 26-3: Índice de morosidad**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### INTERPRETACIÓN:

El indicador de morosidad de la COAC Andina Ltda., en el 2018 fue de 4.1% y en el 2019 de 5.4%, el volumen de créditos morosos incrementa 1.3%, las estrategias que se van a formular deben disminuir este indicador.

### 3.2.6. Análisis Situacional de la Cooperativa

#### 3.2.6.1. Factores clave del macro entorno

**Tabla 36-3:** Factores clave del macro entorno

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	ANÁLISIS
<b>POLÍTICO</b>		
Reformas de la ley orgánica de economía popular y solidaria	Medio	Las reformas de la ley orgánica de Economía Popular y Solidaria es una oportunidad para el sector cooperativista ya que se plantean como solución para corregir alguna ordenanza que no está bien direccionada con la finalidad de mejorar y actualizar el marco normativo que rige al sector económico popular y solidario. La inestabilidad política provoca desconfianza en el sistema financiero debido a la incertidumbre que genera las nuevas reformas y a la obligación de cumplimientos para que las instituciones puedan continuar prestando sus servicios.
Inestabilidad política		
<b>ECONÓMICO</b>		
Regulación de la tasa de interés por parte del Banco Central	Alto	La regulación de las tasas activa y pasiva les da la oportunidad a los usuarios de acceder a créditos y facilitar el desarrollo de la economía local, y causa es ahorro de capital social.
Incertidumbre de la economía		
<b>SOCIAL</b>		
Incremento del desempleo	Alto	El aumento de desempleo ha afectado a la población ecuatoriana, y a las instituciones financieras debido a que las familias dejan de percibir ingresos y se incrementa el porcentaje de cartera vencida de la institución. La disminución del ahorro genera problemas económicos en la población debió al empleo de esos recursos en bienes suntuarios y no en inversiones, o a causa de la recesión económica.
Disminución del Ahorro		
<b>TECNOLÓGICO</b>		
Facilidad de acceso a la tecnología	Medio	Incide en la capacidad de respuesta a los procesos de créditos, la mejora de servicios electrónicos integrales e innovadores.
<b>ECOLÓGICO</b>		
Incremento de proyectos orientados a la sostenibilidad	Alto	Apoyo a eventos o proyectos de carácter ecológico, debido a que incide en la imagen institucional.
<b>LEGAL</b>		
Política financiera	Alto	Las políticas que se manejan en el sector financiero popular y solidario son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) propósito de supervisar y controlar a las mismas tanto en políticas de crédito, inversión, usuarios y conformación de la administración.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

3.2.6.2. Factores clave del micro entorno

**Tabla 37-3:** Factores clave del micro entorno

<b>FACTORES</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>PRIMERA FUERZA DE PORTER</b>		
Poder de negociación con los clientes	Alto	La empresa oferta productos y servicios atractivos al cliente los cuales cubren todas sus necesidades, pero su poder se ve limitado debido a que existen otras instituciones financieras que ofrecen los mismos servicios y estas entidades son mucho más grandes
<b>SEGUNDA FUERZA DE PORTER</b>		
Poder de negociación con los proveedores	Bajo	La COAC Andina Ltda., por su ubicación cuenta con un amplio mercado comercial y productivo que permiten el funcionamiento normal de la institución, ya que los productos y servicios que requiere son proveedores de insumos de oficina en su mayoría.
<b>TERCERA FUERZA DE PORTER</b>		
Amenaza de nuevos competidores	Medio	El mercado cooperativista se encuentra en constante crecimiento ya que en el cantón Latacunga no existe ninguna restricción para el ingreso de nuevas instituciones financieras.
<b>CUARTA FUERZA DE PORTER</b>		
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Productos y servicios poco diversificados provoca la pérdida de clientes y disminución de la rentabilidad
<b>QUINTA FUERZA DE PORTER</b>		
Rivalidad entre los competidores	Alto	La calidad en el servicio de otras Cooperativas tiene un nivel de satisfacción excelente, existe una amplia cobertura de las agencias y el uso de los medios de comunicación generan un gran impacto en las personas.

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### 3.2.6.3. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

#### **FORTALEZAS**

F1: Servicio de calidad

F2: Posicionamiento en el mercado

F3: Productos y servicios financieros atractivos para la población

F4: Personal Administrativo comprometido

F5: Buena estructura organizacional

#### **OPORTUNIDADES**

O1: Regulación de tasas de interés por parte del Banco Central

O2: Ser competitivos para lograr la fidelidad de los socios

O3: Incrementar los ingresos económicos de los socios

O4: Diversificación de productos y servicios

O5: Facilidad de acceso a la tecnología

#### **DEBILIDADES**

D1: Falta de capacitación al personal de crédito

D2: Deficiente incentivos a los socios por puntualidad en sus pagos

D3: Incremento de la cartera de crédito vencida con un porcentaje alto

#### **AMENAZAS**

A1: Inestabilidad económica del país

A2: Incremento del desempleo

A3: Creación de nuevas instituciones financieras

A4: Disminución del ahorro

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### 3.2.6.4. Determinación de estrategias

**Tabla 38-3: Matriz DAFO**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>1: Servicio de calidad</p> <p>2: Posicionamiento en el mercado</p> <p>3: Productos y servicios financieros atractivos para la población.</p> <p>4: Personal Administrativo comprometido.</p> <p>5: Buena estructura organizacional</p>	<p>1: Falta de capacitación al personal de crédito</p> <p>2: Deficiente incentivos a los socios por puntualidad en sus pagos</p> <p>3: Incremento de la cartera de crédito vencida con un porcentaje alto</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>F1-O3: Proporcionar la información necesaria de todos los productos y servicios que puede tener acceso el cliente.</p> <p>F2-O1: Ganar la confianza de los socios a través del cumplimiento de sus requerimientos.</p> <p>F4-O3: Establecer cronogramas de capacitación al personal del departamento de créditos.</p>	<p>D4-O2: Rediseño del proceso de concesión de créditos</p> <p>D3, 4-O2: Incentivar el pago de las cuotas puntuales.</p> <p>D3-O5: Mejorar el sistema de toma de decisiones que permita reducir el riesgo de crédito.</p>
<p>1: Regulación de tasas de interés por parte del Banco Central</p> <p>2: Ser competitivos para lograr la fidelidad de los socios</p> <p>3: Incrementar los ingresos económicos de los socios.</p> <p>4: Diversificación de productos y servicios</p> <p>5: Facilidad de acceso a la tecnología</p>		
<b>AMENAZAS</b>	<p>F2-A3: Formar alianzas estratégicas con instituciones financieras para la inversión de los recursos excedentes de la Cooperativa.</p> <p>F3-A4: Ofertar las líneas de crédito con tasas de interés competitivas</p>	<p>D1-A4: Reducir el tiempo de espera para conceder un crédito.</p> <p>D3-A1: Implementar planes de seguimiento a los socios para reducir el índice de morosidad de los créditos.</p>
<p>1: Inestabilidad económica del país</p> <p>2: Incremento del desempleo</p> <p>3: Creación de nuevas instituciones financieras</p> <p>4: Disminución del ahorro</p>		

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

### 3.2.6.5. Estrategias obtenidas del análisis FODA

- **F1-O3:** Proporcionar la información necesaria de todos los productos y servicios que puede tener acceso el cliente.
- **F2-O1:** Ganar la confianza de los socios a través del cumplimiento de sus requerimientos.
- **F4-O3:** Establecer cronogramas de capacitación al personal del departamento de créditos.
- **D4-O2:** Rediseño del proceso de concesión de créditos
- **D3, 4-O2:** Incentivar el pago de las cuotas puntuales
- **D3-O5:** Mejorar el sistema de toma de decisiones que permita reducir el riesgo de crédito.
- **F2-A3:** Formar alianzas estratégicas con instituciones financieras para la inversión de los recursos excedentes de la Cooperativa.
- **F3-A4:** Ofertar las líneas de crédito con tasas de interés competitivas
- **D1-A4:** Reducir el tiempo de espera para conceder un crédito.
- **D3-A1:** Implementar planes de seguimiento a los socios para reducir el índice de morosidad de los créditos.

### 3.2.6.6. Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 39-3:** Matriz MEFE

Factores	Ponderación	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1: Regulación de tasas de interés por parte del Banco Central	0,20	4	0,80
2: Ser competitivos para lograr la fidelidad de los socios	0,15	3	0,45
3: Incrementar los ingresos económicos de los socios.	0,10	3	0,30
4: Diversificación de productos y servicios	0,20	4	0,80
5: Facilidad de acceso a la tecnología	0,10	2	0,20
<b>Amenazas</b>			
1: Inestabilidad económica del país	0,05	1	0,05
2: Incremento del desempleo	0,05	2	0,10
3: Creación de nuevas instituciones financieras	0,15	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>20</b>	<b>2,85</b>

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

La matriz MEFE permite evaluar la información del entorno empresarial, después de la aplicación ponderada se realiza la suma final de la puntuación y se obtiene un valor de 2,85, indica que la institución puede aprovechar las oportunidades eficientemente y prevenir las amenazas de buena forma, sin embargo, la situación actual de la Cooperativa se puede mejorar.

### 3.2.6.7. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 40-3:** Matriz MEFI

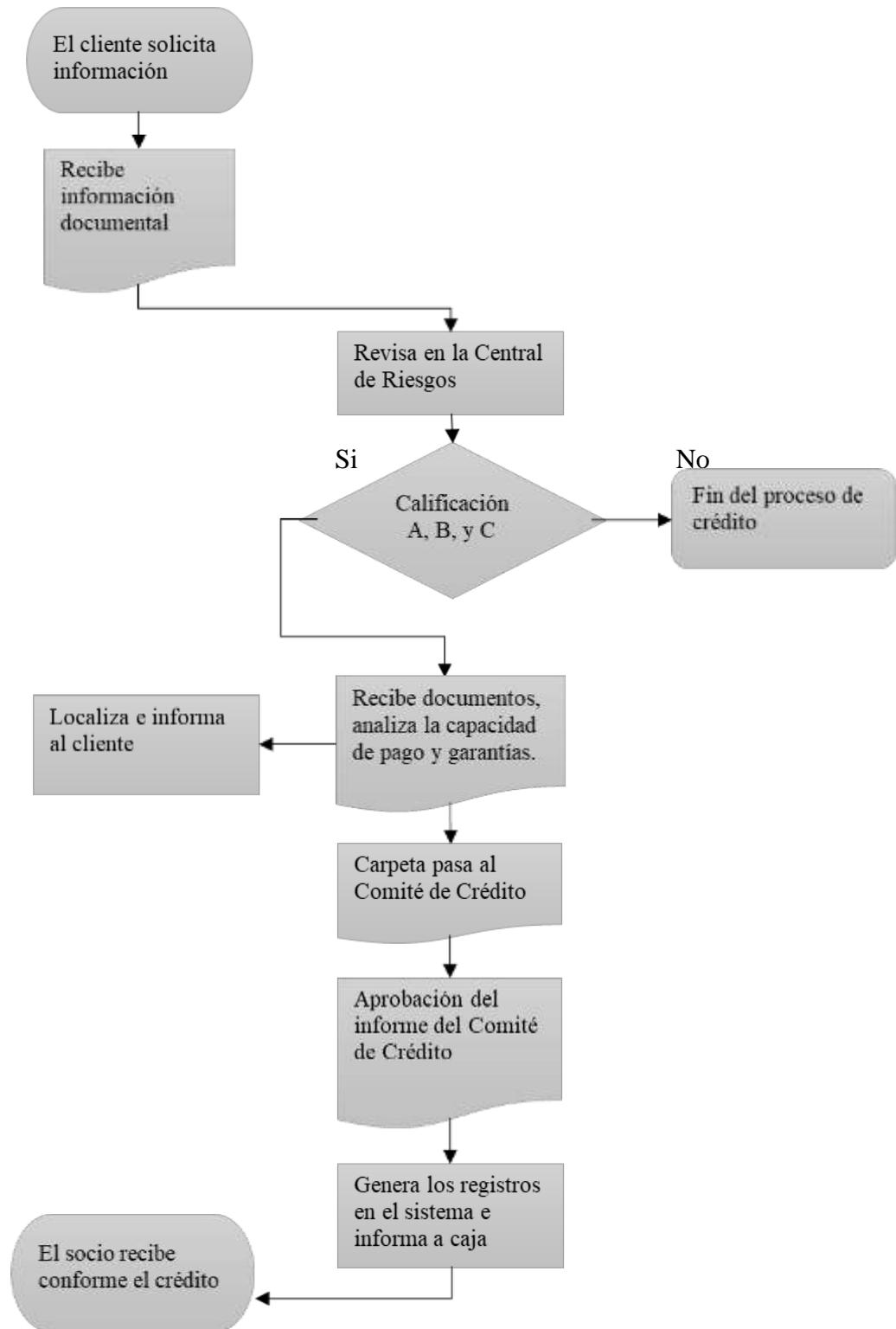
Factores	Ponderación	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1: Servicio de calidad	0,10	2	0,20
2: Posicionamiento en el mercado	0,05	2	0,10
3: Productos y servicios financieros atractivos para la población.	0,15	3	0,45
4: Personal Administrativo comprometido.	0,15	4	0,60
5: Buena estructura organizacional	0,15	4	0,60
<b>Debilidades</b>			
1: Falta de capacitación al personal de crédito	0,10	1	0,10
2: Deficiente incentivos a los socios por puntualidad en sus pagos	0,10	2	0,20
3: Incremento de la cartera de crédito vencida con un porcentaje alto	0,20	1	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>19</b>	<b>2,45</b>

**Realizado por:** Chiluisa, D. 2021

La matriz de evaluación de los factores internos permite ponderar las fortalezas y debilidades, la suma final es de 2.45 lo que quiere decir que la Cooperativa está por debajo de la media 2.5 que es el valor promedio y que los factores internos son débiles. Los procesos de crédito que realiza la Cooperativa deben ser mejorados y en función a sus debilidades debe trabajar con eficiencia para mitigar esas situaciones adversas.

3.2.6.8. *Flujograma propuesto del proceso crediticio*

PROCESO PARA LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO PROPUESTO



**Figura 4-3:** Proceso para la concesión de un crédito propuesto

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

3.2.6.9. Matriz de cumplimiento

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE CRÉDITO								
								
Funciones  Personal Administrativo	Promoción y prospección	Recepción de solicitud de crédito y documentos	Evaluación y verificación de campo	Análisis de crédito, elaboración de resumen ejecutivo y propuesta para aprobación	Decisión de aprobación	Ingreso de la solicitud al sistema	Aprobación en el sistema	Liquidación de crédito y legalización de documentos
Consejo de Administración				X			X	
Gerente				X				
Subgerente de Negocios				X				
Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas				X				
Jefe de Agencia								
Oficiales de Negocios	X		X		X	X		X
Oficial de Crédito		X						

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### 3.2.6.10. Análisis de la documentación propuesta

ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO	
<b>Responsable Principal</b>	Oficial de Negocios
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar la cartera de clientes y dar el seguimiento y la atención necesaria para fortalecer la relación con los clientes y lograr fidelizarlos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar la información financiera del cliente y el negocio que posea a fin de analizarla y determinar la liquidez, capacidad de pago, capital de trabajo y patrimonio que aseguren una colocación de crédito exitosa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar seguimiento del crédito otorgado acorde a la fecha de vencimiento establecida</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar gestión de cobranza y recuperación de cartera de acuerdo a las estrategias y procedimientos establecidos, a fin de mantener los niveles de riesgo esperados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, sustentando técnicamente su recomendación.</li> </ul>

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

EVALUACIÓN Y ORDEN DE COMITÉ DE CRÉDITO	
<b>Responsable principal</b>	Comité de crédito
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deben realizar una evaluación de factibilidad de la solicitud del crédito y documentos requeridos, verificando los datos personales, referencias personales, comerciales y demás información presentada, asimismo se deberá evaluar y verificar la información del o los garantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis técnico, basado en la solvencia moral y la capacidad de pago del cliente y cuando los montos sean riesgosos para la Cooperativa, deberá profundizarse en el análisis.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emite su opinión técnica y observaciones sobre la solicitud en cuanto al monto o la garantía, ratificando, modificando u oponiéndose a la recomendación de las instancias previas. Registra la resolución de crédito tramitados en su instancia en el acta respectiva.</li> </ul>

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### 3.2.6.11. Plan Operativo Anual

ESTRATEGIAS FO						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Período	Responsable	Meta
Mejorar la atención de servicio al cliente en productos y servicios que oferta la Cooperativa Andina Ltda.	Proporcionar la información necesaria de todos los productos y servicios que puede tener acceso el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de calidad a los clientes, escuchándolos, entendiendo y tener la predisposición de ofrecer soluciones.</li> <li>• Monitorear la opinión de los socios con la institución</li> <li>• Automatización de la respuesta en canales digitales (chatbot)</li> </ul>	\$ 700,00	Enero, diciembre 2021	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eficiente atención al cliente permitirá mejorar la imagen de la institución</li> <li>• Mejorar la atención del personal de servicio al cliente al 100%</li> </ul>
Desarrollar capacitaciones al personal del departamento de crédito.	Establecer cronogramas de capacitación al personal del departamento de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones trimestrales en temas de crédito y cobranza</li> <li>• Establecer indicadores de gestión del personal.</li> <li>• Diseñar un manual de capacitaciones</li> </ul>	\$2000,00	Enero, diciembre 2021	RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al 100% del personal de Departamento de Crédito</li> </ul>

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

ESTRATEGIAS DO						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Período	Responsable	Meta
Diseñar un proceso de otorgamiento de créditos que disminuya los riesgos de crédito.	Rediseño del proceso de concesión de créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar nuevos procesos de otorgamiento de un crédito.</li> <li>• Mejorar las políticas de concesión de créditos.</li> </ul>	\$ 100,00	Enero, diciembre 2021	Asesor de Créditos Oficiales de Crédito	• 100% de eficiencia en la gestión de créditos.
Impulsar a los socios al cumplimiento puntual de sus obligaciones financieras	Incentivar el pago de las cuotas puntuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de estímulos personales, tales como rifas, pases de cortesía, pequeños bonos de compra.</li> </ul>	\$1000,00	Enero, diciembre 2021	Asesor de Créditos Oficiales de Crédito RRHH	• Recuperar el 90% de la cartera comprometida
Establecer políticas de crédito y cobranza que guíe la gestión crediticia	Mejorar el sistema de toma de decisiones que permita reducir el riesgo de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la cartera de vencida</li> <li>• Desarrollar actividades de negociación con clientes de alto riesgo</li> </ul>	\$ 800,00	Enero, diciembre 2021	Asesor de Créditos Oficiales de Crédito	• 100% de eficiencia en la gestión crediticia

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

ESTRATEGIAS FA						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Período	Responsable	Meta
Incrementar el nivel de inversión	Formar alianzas estratégicas con instituciones financieras para la inversión de los recursos excedentes de la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar las utilidades excedentes en nuevas inversiones</li> <li>• Mantener inversiones a corto plazo.</li> </ul>	\$ 1500,00	Enero, diciembre 2021	Gerencia General Junta de Accionistas	Incrementar las inversiones a corto plazo en un 50%

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

ESTRATEGIAS DA						
Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Período	Responsable	Meta
Disminuir los niveles de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	Implementar planes de seguimiento a los socios para reducir el índice de morosidad de los créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de seguimiento y control del cumplimiento de las cuotas a los socios.</li> <li>• Notificar cinco días antes de la fecha de vencimiento la cuota a pagar al beneficiario y al garante</li> </ul>	\$ 2000,00	Enero, diciembre 2021	Asesor de Créditos Oficiales de Crédito	Disminuir la morosidad en más del 0,5% en la cartera de microcrédito de la COAC Andina Ltda.
		<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 8100,00</b>			

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### 3.2.7. Políticas de Crédito y Cobranza

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA</b>		
<b>MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO</b>		
<p>Introducción:</p> <p>El manual está dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, este manual está dirigido a los directivos que forman parte de la institución para que obtengan información verídica y confiable, que les permita tomar decisiones acertadas en el proceso de otorgamiento de créditos y gestión de cobranza.</p>		
<p><b>POLÍTICAS DE CRÉDITO</b></p> <p>1. Objetivo General</p> <p>Mitigar el riesgo de crédito de la cooperativa mediante la propuesta de políticas y procedimientos que se han de considerar para el proceso de otorgamiento de crédito.</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos claros, precisos y de fácil comprensión para el personal administrativo y operativo que interviene en la gestión de créditos.</li> <li>• Fomentar la eficiencia en el proceso de otorgamiento de un crédito</li> </ul>		
No	POLÍTICAS	DESCRIPCIÓN
1	Promoción de los créditos	Informar a los clientes los requisitos, características, condiciones, beneficios, tasas de interés ya sea de forma directa con el usuario o mediante medios de comunicación
2	Riesgo de Crédito	Invertir en capacitación del personal, el equipo que guía la gestión crediticia debe estar en la plena capacidad de reconocer los riesgos de las operaciones de crédito. Evitar concentrar la cartera en zonas pobladas de extrema pobreza donde la recuperación de los valores sea forzosa en caso de morosidad.
3	Límites de créditos otorgados	En ningún caso se podrá conceder un crédito a una persona natural o jurídica más del 12% del patrimonio efectivo de la Cooperativa.
4	Actividades no financiables	Financiar actividades políticas Personas naturales o jurídicas que hayan entregado información falsa en caso de ser detectadas. Otorgar créditos a personas que no cuenten con residencia fija Fabricación de armas, explosivos, sustancias psicotrópicas o estupefacientes.

5	Concentración de créditos	En ningún caso el monto del crédito puede exceder el 70% de la cartera total en un solo sector económico
6	Requisitos para los sujetos de crédito	<p>Ser socio de la cooperativa</p> <p>Ser mayor de 18 años</p> <p>Historial crediticio</p> <p>Solicitud de crédito según el formato de la Cooperativa</p> <p>Referencias crediticias</p> <p>Copia de los tres últimos recibos de servicios básicos (agua, luz y/o teléfono)</p> <p>Copia del pago del predio</p> <p>Inspección para determinar el croquis del domicilio de la persona solicitante.</p>
7	Garantías	<p>La Cooperativa le exigirá al socio un garante cuando la capacidad de pago del solicitante sea incierta</p> <p>Las garantías que respaldan los créditos de la Cooperativa serán valoradas, necesariamente en los casos cuya calificación crediticia sea de mayor riesgo.</p>
8	Montos de financiamiento	<p>El monto de financiamiento se basará en lo siguiente:</p> <p>Experiencia crediticia</p> <p>Capacidad de pago</p> <p>Score en el buró de crédito</p> <p>Nivel de endeudamiento del socio</p> <p>Tipo de garantía</p> <p>El riesgo que implique la actividad económica o el destino del crédito que se va a financiar</p>
9	Calificación del cliente	<p>Según la calificación del buró de crédito se analizará la puntualidad de sus pagos de la siguiente manera:</p> <p>AAA Cliente muy bueno</p> <p>B Cliente bueno</p> <p>C Cliente impuntual</p> <p>D Cliente malo</p> <p>E Rechazar</p>
10	Clasificación de los créditos	<p><b>Cartera Vigente</b></p> <p>Son los clientes (deudores) que se encuentran al día en el cumplimiento de sus obligaciones</p> <hr/> <p><b>Cartera Vencida</b></p> <p>Son los créditos cuya fecha de pago ya venció y que no han sido liquidados.</p>

11	Gestión de recuperación	<p>Los encargados de la gestión de cobranza se realizarán en función de mitigar el índice de morosidad y será determinado por los oficiales de crédito y cobranzas, el seguimiento puede ser de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes de texto al teléfono móvil y al correo electrónico personal.</li> <li>• Llamadas telefónicas persuasivas</li> <li>• Visitas al cliente en un intento de conseguir el pago</li> <li>• Citaciones</li> <li>• Juicio coactivo</li> </ul> <p>La gestión de recuperación se lo debe realizar al primer día de incumplimiento en el pago de la cuota correspondiente.</p>
12	Recuperación de cartera de crédito	<p>El personal que guíe la gestión de crédito debe recuperar los valores de cartera por vencer o vencida en un mínimo de 40% de lo que consta en el Estado de Situación Financiera, y en cuanto a los valores vencidos se deben recuperar en un lapso menor a 360 días.</p>
13	Incentivos a los socios	<p>Una forma de promover la cobranza es incentivar el pago de las cuotas puntuales mediante la entrega de estímulos personales, tales como rifas, pases de cortesía, pequeños bonos de compra y de esa forma el cliente evita caer en mora y la Cooperativa cumplirá sus metas de crédito.</p>

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

### 3.2.8. Factores que determinan el riesgo de crédito

Uno de los aspectos necesarios de la evaluación del riesgo crediticio es analizar y revisar los riesgos y la clasificación de clientes potenciales a través de la investigación de solvencia y patrimonio, de esta forma, habrá mayores garantías crediticias, la calidad de la cartera de créditos, los factores a medir son internos y externos

**Tabla 41-3:** Tabla de valoración de Riesgo de Crédito

Impacto	Valoración
Alto	
Medio	
Bajo	

5 C DE CRÉDITO	VARIABLES	ATRIBUTO	TIEMPO	RIESGO			OBSERVACIONES
				ALTO	MEDIO	BAJO	
CARÁCTER	Inmuebles	Propia	> 1 año			BAJO	Los clientes que laboren en el sector público < 1 año, serán considerados en un crédito, siempre que su ingreso haya sido bajo concurso de mérito y oposición.
		Arrendada	< 1 año		MEDIO		
		Familiar	< 1 año	ALTO			
	Laboral	Estabilidad laboral	< 1 año		ALTO		
			> 2 años		MEDIO		
			> 5 años			BAJO	
	Experiencia crediticia	Último Crédito en el Sistema Financiero-Buró de crédito	700 a 850+			BAJO	
			650 a 699		MEDIO		
			Puntajes menores a 550	ALTO			
5 C DE CRÉDITO	VARIABLES	ATRIBUTO	TIEMPO	RIESGO			OBSERVACIONES
ALTO	MEDIO	BAJO					
CAPITAL	Endeudamiento vigente	Créditos vigentes	Ninguno			BAJO	
			Uno		MEDIO		
			Dos o más	ALTO			
5 C DE CRÉDITO	VARIABLES	ATRIBUTO	TIEMPO	RIESGO			OBSERVACIONES
ALTO	MEDIO	BAJO					
CAPACIDAD DE PAGO	Ingresos	Registro de Ingresos	Libros de Ingresos		MEDIO		
		Rol de pagos	Planilla de rol de pagos		MEDIO		
		Declaraciones del SRI	Declaraciones de IVA e IR			BAJO	
		Sin registro	Ingresos sin registro	ALTO			
	Gastos	Gastos Actuales	Libro de gastos				BAJO
			Facturas		MEDIO		
			Tablas de obligaciones financieras	ALTO			
							Se considera los egresos por concepto de alimentación, salud, vivienda, educación y pago de obligaciones.

5 C DE CRÉDITO	VARIABLES	ATRIBUTO	TIEMPO	RIESGO			OBSERVACIONES
				ALTO	MEDIO	BAJO	
COLATERAL	Garantía	Prendario	Contrato prendario				
		Hipotecario	Hipoteca del inmueble				
		Certificado de depósito	Depósito en garantía hasta el 75% del valor del depósito				
		Otros	Confianza				
5 C DE CRÉDITO	VARIABLES	ATRIBUTO	TIEMPO	RIESGO			OBSERVACIONES
				ALTO	MEDIO	BAJO	
CONDICIONES	Condiciones	Situación económica del país	Riesgo país				
		Mercado	Canales de distribución				
		Situación del negocio	Capacidad de retorno				

Realizado por: Chiluisa, D. 2021

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación basada en distintos análisis se concluye lo siguiente:

- El presente trabajo de investigación ha sido sustentado teóricamente con información correctamente indagada, seleccionada y citada bajo normas APA séptima edición, por consiguiente, se ordenó y analizó a la teoría encontrada, esto permitió adquirir una guía adecuada para el desarrollo del modelo de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
- Luego de la aplicación de los instrumentos metodológicos se realizó el diagnóstico técnico financiero de la institución el cual ha permitido detectar los puntos clave a fortalecer y mitigar en cuanto al incremento de la cartera vencida, falta de políticas de cobro y crédito, además se conoció la situación actual de la cooperativa a través del análisis de los factores de macro, micro entorno que nos ayudó a la elaboración de la matriz FODA que nos permitió conocer la realidad de la institución y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y proponer estrategias para las debilidades internas de la institución en base a eso surge la necesidad de implementar un modelo de gestión de riesgo de crédito.
- Finalmente se ha propuesto un modelo de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., mediante la matriz DAFO en donde se encuentran las estrategias a seguir, se debe ejecutar los manuales de políticas de crédito y cobranza propuestas y de esa forma los procesos de otorgamiento de créditos que actualmente se ejecuta en la institución estén claros y bien definidos acorde a las necesidades y servicios que presta la entidad, y la matriz de análisis de los factores que determinan el riesgo de crédito basado en semaforización.

## **RECOMENDACIONES**

- La aplicación del modelo de gestión de riesgo crediticio ayudará a mantener métodos que mitiguen la cartera vencida y maximizar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
- Aprovechar el mercado y fortalecer las relaciones con los clientes para ganar más participación mediante la diversificación de sus productos y servicios, ampliando la oferta a fin de llegar a varios segmentos, creando una cultura de ahorro a tempranas edades.
- Se debe mantener los índices financieros saludables, respecto a liquidez, morosidad, cartera improductiva y estar preparados frente a las amenazas políticas, económicas, financieras y sociales.
- Exista una vinculación con el personal administrativo y operativo para dar a conocer el Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio, el cual contribuirá al crecimiento de los recursos económicos de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, L. (2017). *Modelo de Gestión*. Colombia: Fondo editorial Areandino.
- Argüello, S., Villa, R., & Palahuachi, J. (2020). *Historia y evolución de la gestión del transporte público urbano en la provincia de Chimborazo*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Dirección de Publicaciones. Recuperado de [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-26-153522Historia%20y%20evolucion%CC%81n%20de%20la%20gestio%CC%81n%20de%20transporte%20\(1\).pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-26-153522Historia%20y%20evolucion%CC%81n%20de%20la%20gestio%CC%81n%20de%20transporte%20(1).pdf)
- Aroca, V. (2019). Modelo de gestión de riesgos crediticio para el adecuado proceso de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda., periodo 2017. *Tesis de Grado*, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11285/1/22T0496.pdf>
- Asencio, L., Burgos, R., & Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(01). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Capítulo II. De la Gestión del Riesgo de Crédito*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/images/junta/resolucion129f.pdf?dl=0>
- Carrillo, A. (2015). *Población y Muestra*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Carvajal, J. (2016). *Políticas y procedimientos de control de cartera vencida y su incidencia en la toma de decisiones de Mecanosolvers S.A de la ciudad de Ambato año 2012*. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/19758/1/3244i.pdf>
- Cobranza de Cartera Vencida. (2019). *La Cartera Vencida*. Recuperado de [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Manejo prudente del crédito para evitar sobreendeudamiento*.
- Educación Ejecutiva. (2017). *Gestión de créditos y cobranzas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2017/07/24130020/2018-IV-FNZ\\_gestion-creditos-cobranzas.pdf](http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2017/07/24130020/2018-IV-FNZ_gestion-creditos-cobranzas.pdf)

- elEconomista.es. (2016). *Establecimiento financiero de crédito*. Recuperado de <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/establecimiento-financiero-de-credito>
- Espín, M. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Dirección de Publicaciones. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2020-10-15-200741-Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20final.pdf>
- Gestiopolis.com. (2016). Unidad 3. *Administración de cartera*. Recuperado de [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/financiero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/financiero_cartera/contenido_u3.pdf)
- Guelmes, E. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. Universidad y Sociedad, 2. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica del Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 9. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Harvard Business Review. (2017). *Gestión de Proyectos*. Editorial Reverté. Recuperado de [https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/46768?as\\_all=modelo%20de%20gestion&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as&page=13](https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/46768?as_all=modelo%20de%20gestion&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&page=13)
- Hernández, V., Galeana, E., & Valenzo, M. (2017). *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI* (Primera ed.). Recuperado de [https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado\\_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf](https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf)
- Morales, J., & Morales, A. (2015). *Crédito y cobranza*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de [https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39380?as\\_all=creditos&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as&page=36](https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39380?as_all=creditos&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as&page=36)
- Morillo, M. (2017). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Mérida, Argentina: Red Actualidad Contable Faces. Recuperado de

[https://elibro.net/es/ereader/esepoch/17872?as\\_all=rentabilidad&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&fs\\_page=2&prev=as&page=3](https://elibro.net/es/ereader/esepoch/17872?as_all=rentabilidad&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=2&prev=as&page=3)

- Paredes, P., & Villafuerte, V. (2016). *Diseño estratégico para la recuperación de la cartera vencida de la compañía "ALZAMY" 2016*. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19757/1/DISE%C3%91O%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20LA%20RECUPERACI%C3%93N%20DE%20CARTERA.pdf>
- Román, N. (2015). *Cartera de Crédito*. Universidad Nacional de Loja. Recuperado de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-nacional-de-loja/contabilidad-i/informe/cartera-de-credito/4153834/view>
- Superintendencia de Bancos. (2012). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación*. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_gral.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2016). *Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos*. Recuperado de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1\\_II\\_cap\\_I.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1_II_cap_I.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2019). *Calificación de Riesgo Instituciones Financieras 2019*. Recuperado de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/calificacion-de-riesgo-instituciones-financieras-2019/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Financiero Nacional*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo042015F.pdf/2de5ce4e-34c9-4a8d-963f-23ca345c49e1>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Cooperativas cómo funcionan y los tipos*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/noticia-medio?cooperativas-como-funcionan-y-los-tipos>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Recuperado de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Catálogo Único de Cuentas*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ACTIVOS.pdf/50e9037c-a99e-4853-941b-b084adff3b96>
- Transparents Service Recuperaciones Cía Ltda. (2015). *Importancia de la cobranza y principios generales*. Recuperado de <https://www.tservice.com.ec/portal/abril/call-center-importancia-de-la-cobranza-y-principios-generales/>
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. *Revista Espacios*, 37(12). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html>

# ANEXOS

## ANEXO A: RUC DE LA COOPERATIVA

100/0021 SRI en Línea - Consulta de RUC

SRI *en línea*

[Inicio](#) > [MUC](#) > [Consulta](#)

### Consulta de RUC

RUC <b>0591713094001</b>	Razón social <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA.</b>
Estado contribuyente es el RUC <b>ACTIVO</b>	Nombre comercial <b>COAC ANDINA LTDA</b>

Representante legal	
Nombre:	JACOME TAPIA ALFREDO RAFAEL
Cédula/RUC:	0602399488

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL:

SOCIEDAD	SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO
OTROS	SI
12/07/2007	09/06/2018
SI	

[Crear establecimiento](#)

#### Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001		COTOPAXI / LATACUNGA / LA MATRIZ / AV. BENJAMIN TERAN 3-19 Y ANTONIA VELA	ABIERTO

#### Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 5 registros

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
002	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA	COTOPAXI / LATACUNGA / LA MATRIZ / OJUANO Y ORDÓÑEZ 8-104 Y FELIX VALENCIA	ABIERTO

<https://srionline.sri.gob.ec/sri-en-linea/SRI/WEB/ConsultaRUC/ConsultaConsultaRUC>
1/2



SRI <i>en línea</i>			
003	COAC ANDINA LTDA	COTOPAXI / LATACUNGA / IGNACIO FLORES (PARQUE FLORES) / 1 DE ABRIL S/N Y AV. UNIDAD NACIONAL	ABIERTO
004	COAC ANDINA LTDA	PICHINCHA / QUITO / GUAMANÍ / QULLIÁN S470 Y GEOVANNY BENTEZ DE 2G	ABIERTO
005		PICHINCHA / MEJÍA / MACHACHI / 19 DE AGOSTO S/N Y BOLIVAR	ABIERTO
006		COTOPAXI / LA MANA / LA MANA / AVENIDA 10 DE MAYO S 04 Y VELASCO IBARRA Y JAIME ROLDOS	ABIERTO

< < 1 > > 10

[Nueva consulta](#)

## ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA



# ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESCUELA DE FINANZAS - FADE

### ENTREVISTA

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

Objetivo: Conocer el criterio técnico del Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., para implementar el modelo de gestión de riesgo crediticio.

Dirigido al Gerente de la Cooperativa

Entrevistado:

Fecha:

1. ¿Existe morosidad en la cooperativa?
2. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de gestión crediticio?
3. ¿Considera que un modelo de gestión de riesgo crediticio puede lograr la eficiencia en la reducción del índice de morosidad?
4. ¿Actualmente usted considera adecuado el proceso de calificación de un socio previo a la concesión de un crédito? Explique
5. ¿Cuáles cree que son las razones para que un socio se retrase en el pago de sus cuotas de un crédito?
6. ¿Qué gestión se realiza para enfrentar el alto índice de morosidad en la cooperativa?
7. ¿Se cumplen con exactitud las políticas y procedimientos de crédito, para la calificación de una solicitud de crédito?
8. ¿Considera que el desarrollo de un modelo de gestión de riesgo crediticio, incidirá en mejorar la rentabilidad de la cooperativa?
9. ¿Los empleados de la cooperativa tienen claras sus actividades en el departamento de crédito?
10. ¿Cómo califica el proceso actual de la administración de la cartera?
11. ¿Aplicaría un modelo de gestión de riesgo crediticio en la cooperativa?

## ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



### ENCUESTA

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

Dirigido al Departamento de Crédito

Objetivo: Recopilar información en base al otorgamiento de créditos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, mediante la aplicación de encuestas para proponer alternativas de recuperación de la cartera vencida.

Cargo:

Fecha:

1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., cuenta con un Modelo de Gestión de Riesgo Crediticio que permita recuperar la cartera vencida de crédito?  
 SI  
 NO
2. ¿La cooperativa cuenta con políticas y estrategias de cobranzas?  
 SI  
 NO
3. ¿Se han definido procedimientos de cobro para los créditos?  
 SI  
 NO
4. ¿Se realiza un seguimiento al socio después de haberle concedido el crédito?  
 SI  
 NO
5. ¿La cooperativa cuenta con indicadores de gestión que guíen la gestión crediticia?  
 SI  
 NO

6. ¿Con que frecuencia el Departamento de Créditos informa sobre los niveles de morosidad?
- Diario
  - Mensual
  - Trimestral
  - Semestral
  - Anual
7. ¿Cuál es la principal causa de morosidad en los créditos concedidos?
- Mal análisis de crédito
  - Falta de seguimiento
  - Incapacidad de pago
8. ¿Existe personal que se dedique a recuperar la cartera vencida?
- SI
  - NO
9. ¿Cree que el Modelo de Gestión de Riesgo de Crédito contribuirá al crecimiento económico de la cooperativa?
- SI
  - NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO D: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

Aplicada a los socios

Objetivo: Recopilar información sobre la atención que reciben los socios en el tema de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Fecha:

1. ¿Cómo calificaría la atención de los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
2. ¿A su criterio, como considera la rapidez en los trámites de crédito por parte de la institución?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
3. ¿Qué causas considera usted que inciden en el retraso del pago de sus cuotas?
  - Incapacidad de pago
  - Problemas Familiares
  - Rendimiento no esperado
4. ¿Con qué frecuencia cumple con sus obligaciones en el pago de crédito a la COAC Andina Ltda.?
  - En la fecha exacta de pago

- Cuando dispongo de dinero
- Cuando lo recuerdo
- Cuando la cooperativa me llama

5. ¿Alguna vez le visitaron para el cobro de su deuda?

- Una vez
- Dos veces
- Más de tres veces
- Ninguna

6. ¿La cooperativa se comunica con usted para recordarle el vencimiento de sus valores pagar?

- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

7. ¿Considera necesario recibir un mensaje a su celular mencionando el monto y plazo de pago?

- SI
- NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO E: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2018

COAC ANDINA Ltda.  
Oficina CONSOLIDADO

### BALANCE GENERAL Ejercicio 2018

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)

Página: 0001

A C T I V O			1234474.80
11	FONDOS DISPONIBLES		1234474.80
1101	Caja		172205.40
110105	Efectivo	171205.40	
110110	Caja chica	1000.00	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	1001140.35	
110305	Banco Central del Ecuador	85940.55	
110310	Bancos e instituciones financieras local	622053.00	
110320	Instituciones del sector financiero popu	442246.20	
1104	Efectos de cobro inmediato	1030.00	
110401	Efectos de cobro inmediato	1030.00	
13	INVERSIONES		203176.51
1300	Mantenido hasta su vencimiento de entid		203176.51
13010	De 31 a 90 días sector privado	63178.51	
13020	De 91 a 180 días sector financiero popu	190000.00	
14	CARTERA DE CRÉDITOS		11514630.32
1402	Cartera de créditos de consumo priorit	2001966.07	
140205	De 1 a 30 días	108401.14	
140210	De 31 a 90 días	153046.71	
140215	De 91 a 180 días	224448.08	
140220	De 181 a 360 días	400731.32	
140225	De más de 360 días	1115276.82	
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vende		114440.82
140305	De 1 a 30 días	2118.19	
140310	De 31 a 90 días	4969.10	
140315	De 91 a 180 días	7591.16	
140320	De 181 a 360 días	15595.45	
140325	De más de 360 días	84199.72	
1404	Cartera de microcrédito por vende		8446743.94
140405	De 1 a 30 días	810332.10	
140410	De 31 a 90 días	803636.32	
140415	De 91 a 180 días	979444.00	
140420	De 181 a 360 días	1745958.32	
140425	De más de 360 días	4453972.00	
1410	Cartera de créditos de consumo priorit		2736.95
141005	De 1 a 30 días	212.03	
141010	De 31 a 90 días	432.47	
141015	De 91 a 180 días	670.30	
141020	De 181 a 360 días	1422.15	
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por		1220.28
141225	De más de 360 días	1220.28	
1418	Cartera de créditos de consumo priorit		235376.33
141805	De 1 a 30 días	260.78	
141810	De 31 a 90 días	547.62	
141815	De 91 a 180 días	634.84	
141820	De 181 a 360 días	1779.37	
141825	De más de 360 días	232147.65	
1420	Cartera de créditos para la microempresa		205404.45

COAC ANDINA Ltda.  
Oficina CONSOLIDADO

### BALANCE GENERAL Ejercicio 2018

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)

Página: 0002

142000	De 1 a 30 días	2316.41	
142010	De 31 a 90 días	2894.37	
142015	De 91 a 180 días	3554.13	
142020	De 181 a 360 días	8103.48	
142025	De más de 360 días	191626.00	
1426	Cartera de créditos de consumo priorit		73385.90
142605	De 1 a 30 días	5737.80	
142610	De 31 a 90 días	8533.31	
142615	De 91 a 180 días	8604.73	
142620	De 181 a 360 días	12941.16	
142625	De más de 360 días	41589.67	
1428	Cartera de microcrédito que no devenga i		412474.80
142805	De 1 a 30 días	30757.04	
142810	De 31 a 90 días	54580.11	
142815	De 91 a 180 días	56981.71	
142820	De 181 a 360 días	100387.03	
142825	De más de 360 días	141118.89	
1450	Cartera de créditos de consumo priorit		97778.30
145025	De 1 a 30 días	980.44	
145010	De 31 a 90 días	8700.22	
145015	De 91 a 180 días	10013.71	
145020	De 181 a 270 días	8763.90	
145025	De más de 270 días	71332.08	
1451	Cartera de crédito inmobiliario vende		33842.82
145105	De 1 a 30 días	845.33	
145110	De 31 a 90 días	1288.20	
145115	De 91 a 270 días	3080.30	
145120	De 271 a 360 días	1952.02	
145125	De 361 a 720 días	7486.31	
145130	De más de 720 días	18701.30	
1452	Cartera de microcrédito vende		236368.17
145205	De 1 a 30 días	1993.99	
145210	De 31 a 90 días	52893.33	
145215	De 91 a 180 días	53180.84	
145220	De 181 a 360 días	70599.81	
145225	De más de 360 días	150507.30	
1465	Cartera de microcrédito reestructurada y		8.00
146505	De 1 a 30 días	1.00	
146520	De 181 a 360 días	1.00	
146525	De más de 360 días	6.00	
1480	(Provisiones para créditos incobrables)		-448329.87
149910	(Cartera de créditos de consumo priorit	-66113.22	
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	-17143.00	
149920	(Cartera de microcréditos)	-318693.21	
149945	(Cartera de créditos refinanciada)	-250.93	
149950	(Cartera de créditos reestructurada)	-17228.91	
16	CUENTAS POR COBRAR		271972.67
1602	Interes por cobrar inversiones		826.28

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2018

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)		Página 0003	
100215	Mantenidas hasta el vencimiento	905.29	
1003	Intereses por cobrar de cartera de crédito		97651.90
100310	Cartera de créditos de consumo prester	16204.82	
100315	Cartera de crédito inmobiliario	767.82	
100320	Cartera de microcrédito	79029.75	
100345	Cartera de créditos refinanciada	31.20	
100350	Cartera de créditos reestructurada	3918.61	
1014	Pagos por cuenta de socios		24761.06
101405	Intereses Cartera de Crédito Refinanciada	2060.58	
101430	Gastos judiciales	22710.48	
1015	Intereses reestructurados por cobrar		151230.02
101510	Intereses de cartera de créditos de consumo	66689.01	
101520	Intereses de cartera de microcrédito	72541.01	
1090	Cuentas por cobrar varias		120433.10
109005	Anticipos al personal	1803.02	
109015	Cheques protestados y rechazados	473.79	
109090	Otras	118190.79	
1090	(Provisión para cuentas por cobrar)		-3329.50
109905	(Provisión para intereses y comisiones p	-2530.88	
109910	(Provisión para otras cuentas por cobrar	-797.62	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		376100.24
1801	Terrenos		118300.00
180105	TERRENO OFICINA 1	60000.00	
180120	TERRENO OFICINA 4	38300.00	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		311244.72
180505	Muebles de Oficina	105841.24	
180510	Equipos de Oficina	115403.48	
1806	Equipos de computación		102789.96
180605	Equipos de computación	102789.96	
1807	Unidades de transporte		118700.83
180705	Vehículos	114731.53	
180710	Enseres de vehículos	1975.00	
1899	(Depreciación acumulada)		-302875.97
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-132176.31	
189920	(Equipos de computación)	-144280.73	
189925	(Unidades de transporte)	-464818.93	
19	OTROS ACTIVOS		360512.11
1901	Inversiones en acciones y participaciones		79.32
190125	En otros organismos de integración coope	79.32	
1904	Gastos y pagos anticipados		14883.92
190405	Intereses	-4576.04	
190410	Anticipos a terceros	10308.88	
1905	Gastos diferidos		228852.29
190505	Gastos de constitución y organización	65003.49	
190510	Gastos de instalación	90286.05	
190520	Programas de computación	62813.07	
190525	Gastos de adecuación	37015.77	
190590	Otros	71123.54	

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2018

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)		Página 0004	
190599	Amortización acumulada gastos diferidos	-99185.03	
1906	Materiales, mercaderías e insumos		47941.50
190615	Proceduria	47941.00	
1999	Otros		77130.33
199910	Otros impuestos	59425.11	
199915	Depósitos en garantía y para imputación	10730.40	
199990	Varias	6974.02	
1999	(Provisión para otros activos inecopara		-385.65
199990	(Provisión para otros activos)	-385.65	
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>1400042.75</b>
<b>P A S I V O S</b>			
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		-12482106.71
2101	Depósitos a la vista		-2194832.45
210135	Depósitos de ahorro	-2194832.01	
210160	Depósitos por confirmar	-3304.14	
2109	Depósitos a plazo		-10247409.37
210905	De 1 a 30 días	-1181977.19	
210910	De 31 a 90 días	-1312245.97	
210915	De 91 a 180 días	-2511925.79	
210920	De 181 a 360 días	-4998716.25	
210925	De más de 361 días	674544.17	
2109	Depósitos restringidos		-19887.80
210905	Análisis Encaje	-16115.30	
210915	Coactiva Socios	-3762.59	
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS		-3978.42
2303	Reservaciones para el sector público		-2878.42
230305	ELEPCO	-2878.42	
25	CUENTAS POR PAGAR		-349439.72
2501	Intereses por pagar		-200096.72
250115	Depósitos a plazo	-206383.19	
250135	Obligaciones financieras	-703.53	
2503	Obligaciones patronales		-73198.81
250305	Remuneraciones	-59.39	
250310	Beneficios Sociales	-69108.02	
250315	Aportes al IESS	-13290.07	
250320	Fondo de reserva IESS	-730.33	
2504	Retenciones		-6334.69
250405	Retenciones fiscales	-6334.69	
2506	Proveedores		-10228.28
250605	ACREEDORES VARIOS	-5045.60	
250610	Seguro de Desgravamen	-369.73	
250620	SEGURO EJECUTAL	-4621.86	
2590	Cuentas por pagar varias		-50583.22
259090	Otras cuentas por pagar	-50583.22	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-374702.88

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2018  
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo) Página: 0005

2906	Obligaciones con entidades financieras d		-274702.58	
290605	De 1 a 30 días	-17344.64		
290610	De 31 a 90 días	-35836.62		
290615	De 91 a 180 días	-54371.60		
290620	De 181 a 360 días	-93239.65		
290625	De más de 360 días	-73810.07		
29	OTROS PASIVOS			-475.17
2990	Otros		-475.17	
299005	Solventes de caja	-52.74		
299090	Varios	-382.43		
TOTAL PASIVOS			-13089705.60	
<b>PATRIMONIO</b>				
31	CAPITAL SOCIAL			-608733.03
3103	Aportes de socios		-608733.03	
310305	Certificados de Aportación	-603319.43		
310310	Certificados de Aportación- Por legaliza	-5413.60		
33	RESERVAS			-426838.38
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal		-390427.38	
330105	Reserva Legal Irrepartible	-390427.38		
3303	Especiales y Facultativas		-35411.00	
330310	Para futuras capitalizaciones	-35411.00		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			-10290.28
3401	Otros aportes patrimoniales		-10290.28	
340105	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-10290.28		
36	RESULTADOS			278024.54
3601	Utilidades o excedentes acumuladas		-17530.03	
360105	Utilidades acumuladas de ejerc anteriores	-17530.03		
3604	(Pérdida del ejercicio)		265554.57	
360405	(Pérdida del ejercicio)	265554.57		
TOTAL PATRIMONIO			-966837.15	
EXEDENTE DEL PERIODO			0.00	
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO			-14058542.75	
<b>CUENTAS CONTINGENTES</b>				
63	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO			97000.00
6302	Fianzas y garantías		47000.00	
630210	GARANTIA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	47000.00		
6304	Créditos aprobados no desembolsados		50000.00	
630405	Cartera de Créditos comercial prioritari	50000.00		
64	ACREEDORAS			-97000.00
6403	Fianzas y garantías		-47000.00	
640210	Garantías Corporación Financiera Naciona	-47000.00		
6404	Créditos aprobados no desembolsados		-50000.00	

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2018  
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo) Página: 0006

840405	Cartera de créditos comercial prioritari		-50000.00	
TOTAL CUENTAS CONTINGENTES				0.00
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>				
				3624751.11
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			
7101	Valores y bienes propios en poder de ter		11730.40	
710190	Otros	11730.40		
7103	Activos castigados		330867.65	
710310	Cartera de créditos	330867.65		
7105	Operaciones activas con empresas vincula		26642.06	
710510	Cartera de créditos	26642.06		
7107	Cartera de créditos y otros activos en d		676558.92	
710710	Consumo prioritario	199620.26		
710715	Inmobiliario	65266.30		
710720	Microcrédito	368434.36		
7105	Cartera comprada a entidades en liquidac		1346528.98	
710505	Pagares de cartera atipicada	1346528.98		
7109	Intereses, comisiones e ingresos en susp		265893.67	
710910	Cartera de créditos de consumo prioritari	83967.32		
710915	Cartera de crédito inmobiliario	15006.00		
710920	Cartera de microcréditos	185551.81		
710945	Cartera de créditos refinanciada	52.80		
710950	Cartera de créditos reestructuraste	3265.78		
7190	Otros cuentas de orden deudoras		1234509.43	
719005	Cobertura de seguros	1234509.43		
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO			-3624751.11
7201	Valores y bienes propios en poder de ter		-11730.40	
720190	VALORES EN PODER DE TERCEROS	-11730.40		
7203	Activos castigados		-330867.65	
720305	Cartera de Créditos	-330867.65		
7205	Operaciones activas con empresas vincula		-26642.06	
720510	Operaciones Activas Empresas Vinculadas	-26642.06		
7207	Cartera de créditos y otros activos en d		-676558.92	
720705	Cartera Demanda Judicial	-676558.92		
7208	CARTERA COMPRADA A INSTITUCIONES CON RES		-1346528.98	
720805	Documentos en garantía adquirido	-1346528.98		
7209	Intereses en suspenso		-265893.67	
720905	Intereses en suspenso	-265893.67		
7290	Otros cuentas de orden deudoras		-1234509.43	
729005	Polizas a Favor de la Coac.	-1234509.43		
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO			25208079.36
7301	Valores y bienes recibidos de terceros		24711623.82	
730110	Valores-Bien Recib de Ter PAGARES	15862403.97		
730120	VALORES Y BIENES RECIBIDOS	8147953.07		
730125	OTROS BIENES EN GARANTIA	701266.78		
7302	Operaciones pasivas con vinculados		479672.72	

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2018

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)

Página 0007

730205	Operaciones pasivas con vinculados	478972.72	
7314	Provisiones constituidas		17479.84
731430	Cartera de Consumo	260.93	
731440	Cartera Microcredito	17228.91	
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-25208076.38
7401	Valores y bienes recibidos de terceros		-24010357.04
740110	Documentos en garantía	-15862403.97	
740120	Bienes inmuebles en garantía	-8147953.07	
7402	Operaciones pasivas con empresas vincula		-1180239.50
740205	Obligaciones con el público	-478972.72	
740210	Obligaciones interfinancieras	-701295.78	
7414	Provisiones constituidas		-17479.84
741402	Provisión cartera refinanciada consumo p	-250.93	
741412	Provisión cartera reestructurada microcr	-17228.91	
TOTAL CUENTAS DE ORDEN			0.00

  
GERENTE

  
CONTADOR

## ANEXO F: ESTADO DE RESULTADOS 2018

COAC ANDINA Ltda.  
Obliga CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
Ejercicio 2018  
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)

Página 0001

INGRESOS			
81	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-2108120.22
5101	Depósitos		-33974.93
510110	Depósitos en instituciones financieras e	-33974.93	-33974.93
5103	Intereses y descuentos de inversiones en		-36036.60
510318	Mercaderías hasta el vencimiento	-36036.60	-36036.60
5104	Intereses y descuentos de cartas de crédito		-2030136.69
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	-2030136.69	-2030136.69
510415	Cartera de créditos transaccional		-15274.67
510420	Cartera de créditos para la microempresa	-15274.67	-15274.67
510430	Cartera de créditos refinanciada		-801.18
510438	Cartera de créditos reestructurada	-801.18	-801.18
510460	De mora	-47471.28	-47471.28
510465	De descuentos en cartera comprada	-85042.72	-85042.72
510468	De otros	-43359.27	-43359.27
84	INGRESOS POR SERVICIOS		-194903.70
6400	Otros servicios		-194903.70
548005	Tarifadas con costo máximo	-194903.70	-194903.70
85	OTROS INGRESOS		-211721.84
5004	Recuperaciones de activos financieros		-103991.84
500405	De activos castigados	-99529.31	-99529.31
500420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	-47152.33	-47152.33
5005	Otros		-108940.20
500505	Otros	-2074.16	-2074.16
500510	Otros Gestión Cobranza	-88948.37	-88948.37
500515	Descuentos Empleados	-2087.68	-2087.68
89	Pérdidas y ganancias		-205554.57
9001	PERDIDAS Y GANANCIAS		-205554.57
900105	Excedentes y Pérdidas	-205554.57	-205554.57
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>-2810300.38</b>
GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS		939566.14
4101	Obligaciones con el público		907441.26
410115	Depósitos de ahorro	46702.81	46702.81
410130	Depósitos a plazo	890738.65	890738.65
4103	Obligaciones financieras		11114.58
410330	Obligaciones con entidades financieras e	11114.58	11114.58
44	PROVISIONES		389074.24
4402	Cartera de créditos		382165.02
440210	Crédito comercial prioritario	3254.05	3254.05
440220	Crédito de consumo prioritario	82976.08	82976.08
440230	Crédito transaccional	10963.08	10963.08
440240	Microcrédito	285598.21	285598.21
4403	Cuentas por cobrar		2887.57
440305	Provisiones Cuentas por Cobrar	2887.57	2887.57
4405	Otros activos		21.65
440505	Provisiones Otros Activos (10)	21.65	21.65
45	GASTOS DE OPERACIÓN		1496488.91
4501	Gastos de personal		771411.09
450105	Remuneraciones mensuales	470426.12	470426.12
450110	Beneficios sociales	301036.58	301036.58

COAC ANDINA Ltda.  
Obliga CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
Ejercicio 2018  
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2018/01/01 al 2018/12/31 (Definitivo)

Página 0002

460130	Aportes al IESS	68880.53	
460130	Pensiones y jubilaciones	5375.22	
460135	Fondo de reserva IESS	30501.27	
460190	Otros	88132.97	
4602	Honorarios		147973.26
460205	Directores	37670.38	
460210	Honorarios profesionales	110302.90	
4603	Servicios varios		216501.20
460310	Servicios de guardería	60407.95	
460315	Publicidad y propaganda	3003.00	
460320	Servicios básicos	62062.37	
460325	Seguros	23644.92	
460330	Arrendamientos	64900.40	
460380	Otros servicios	15790.66	
4604	Impuestos, contribuciones y multas		40620.42
460405	Impuestos Fiscales	2229.86	
460410	Impuestos Municipales	446.33	
460415	Aportes a la SEPS	10093.80	
460421	Aportes al COSEDE por prima variable	26797.62	
460430	Multas y otras sanciones	833.86	
460460	Impuestos y aportes para otros organismos	518.70	
4605	Depreciaciones		79127.32
460525	Muebles, enseres y equipos de oficina	27648.49	
460530	Equipos de computación	29332.18	
460535	Unidades de transporte	22146.65	
4606	Amortizaciones		54329.00
460610	Gastos de constitución y legalización	10568.05	
460615	Gastos de instalación	11874.62	
460625	Programas de computación	15484.92	
460630	Gastos de educación	3855.14	
460660	Otros	12756.53	
4607	Otros gastos		147525.65
460705	Suministros diversos	48517.54	
460715	Mantenimiento y reparaciones	30153.44	
460700	Otros	74854.68	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		24149.94
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicio		24149.94
470305	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES		24149.94
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS		6031.16
4815	Impuesto a la renta		6031.16
481505	Impuesto a la Renta	6031.16	
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>2810300.38</b>



# ANEXO G: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2019

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA Ltda.  
Oficina: CONSOLIDADO

**BALANCE GENERAL**  
Ejercicio 2019

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2019/01/01 al 2019/12/31 (Definitivo)

Página 0001

ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES		945061.48
1101	Caja	174949.00	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	766331.12	
1104	Efectos de cobro inmediato	3800.40	
13	INVERSIONES		1008218.69
1305	Mantenido hasta su vencimiento de entid	1008218.69	
14	CARTERA DE CREDITOS		13087732.14
1402	Cartera de créditos de consumo prioritar	263880.17	
1403	Cartera de crédito inmobiliario por venc	101170.89	
1404	Cartera de microcrédito por vencer	6819945.15	
1410	Cartera de créditos de consumo prioritar	19576.97	
1412	Cartera de microcrédito refinanciada por	25913.62	
1418	Cartera de créditos de consumo prioritar	214966.88	
1420	Cartera de créditos para la microempresa	130779.12	
1420	Cartera de créditos de consumo prioritar	66207.47	
1428	Cartera de microcrédito que no devenga i	343987.53	
1450	Cartera de créditos de consumo prioritar	140053.80	
1452	Cartera de microcrédito vencida	66017.27	
1458	Cartera de microcrédito reestructurada u	6.00	
1490	(Provisiones para créditos incobrables)	-777154.30	
16	CUENTAS POR COBRAR		585336.93
1602	Intereses por cobrar inversiones	7808.43	
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédi	138301.43	
1614	Pagos por cuenta de socios	110561.15	
1615	Intereses reestructurados por cobrar	93982.23	
1690	Cuentas por cobrar varias	245187.54	
1690	(Provisión para cuentas por cobrar)	-7331.95	
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO		37600.00
1702	Bienes adjudicados por pago	37600.00	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		337329.64
1801	Terrenos	118300.00	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	330120.00	
1806	Equipos de computación	213624.42	
1807	Unidades de transporte	115875.53	
1899	(Depreciación acumulada)	-440590.40	
19	OTROS ACTIVOS		458270.89
1901	Inversiones en acciones y participaciones	79.32	
1904	Gastos y pagos anticipados	30463.58	
1905	Gastos diferidos	201132.77	
1906	Materiales, mercaderías e insumos	58189.91	
1990	Otros	89126.04	
1999	(Provisión para otros activos recuperables)	-739.70	

TOTAL ACTIVO 16467471.77

**PASIVOS**

Usuario: JBALSECA MATRIZ Fecha-Hora Reporte: 2020-01-18 12:19:44

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA Ltda.  
Oficina:CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2019

Expresado en DOLAR (Valor Colocación: 1)

Página 4 de 5

Periodo: 2019/01/01 al 2019/12/31 (Definitivo) Página 0002

21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		-14476153.79
2101	Depósitos a la vista	-2339477.54	
2103	Depósitos a plazo	-12103828.28	
2105	Depósitos restringidos	-32847.97	
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS		-182.92
2303	Recaudaciones para el sector público	-182.92	
25	CUENTAS POR PAGAR		-526687.46
2501	Intereses por pagar	-302347.33	
2503	Obligaciones patronales	-59932.63	
2504	Retenciones	-13414.84	
2506	Proveedores	-31318.06	
2590	Cuentas por pagar varias	-119674.60	
29	OTROS PASIVOS		-203.81
2990	Otros	-203.81	
TOTAL PASIVOS			-15003227.98

PATRIMONIO

31	CAPITAL SOCIAL		-1028871.67
3103	Aportes de socios	-1028871.67	
33	RESERVAS		-702917.12
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	-667506.12	
3303	Especiales y Facultativas	-35411.00	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-10290.28
3401	Otros aportes patrimoniales	-10290.28	
36	RESULTADOS		277835.28
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	-17530.03	
3602	(Pérdidas acumuladas)	295554.57	
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	-189.26	
TOTAL PATRIMONIO			-1464243.79
EXEDENTE DEL PERIODO			0.00
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO			-16467471.77

CUENTAS CONTINGENTES

63	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO		47000.00
6302	Fianzas y garantías	47000.00	
64	ACREEDORAS		-47000.00
6402	Fianzas y garantías	-47000.00	
TOTAL CUENTAS CONTINGENTES			0.00

CUENTAS DE ORDEN

71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS 3052811.84  
Usuario: JBALSECA MATRIZ Fecha-Hora Reporte: 2020-01-19 12:10:44

**ANEXO H: ESTADO DE RESULTADOS 2019**

Página 1 de 2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA Ltda.  
Oficina: CONSOLIDADO

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
Ejercicio 2019

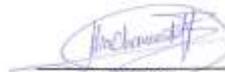
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2019/01/01 al 2019/12/31 (Definitivo).

Página 0001

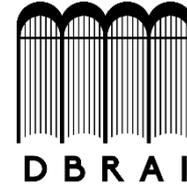
INGRESOS		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-2676222.05
5101	Depósitos	-22352.55
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	-33584.90
5104	Intereses y descuentos de cartera de cré	-2620284.60
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-237160.69
5490	Otros servicios	-237160.69
56	OTROS INGRESOS	-537160.69
5601	Utilidad en venta de bienes	-446.43
5604	Recuperaciones de activos financieros	-342476.62
5690	Otros	-194237.64
59	Pérdidas y ganancias	189.26
5901	PERDIDAS Y GANANCIS	189.26
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>-3450354.17</b>
GASTOS		
41	INTERESES CAUSADOS	1214621.66
4101	Obligaciones con el público	1209022.67
4103	Obligaciones financieras	5599.01
44	PROVISIONES	631098.79
4402	Cartera de créditos	526741.39
4403	Cuentas por cobrar	4003.35
4405	Otros activos	354.05
45	GASTOS DE OPERACIÓN	1654160.01
4501	Gastos de personal	620986.40
4502	Honorarios	161479.85
4503	Servicios varios	272496.36
4504	Impuestos, contribuciones y multas	96052.48
4505	Depreciaciones	81140.11
4506	Amortizaciones	87488.94
4507	Otros gastos	134505.89
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	30459.43
4703	Intereses y comisiones devengados en eje	30459.43
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	20014.26
4815	Impuesto a la renta	20014.26
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>3450354.17</b>

  
 GERENTE  


  
 CONTADOR



**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:** 09/02/2022

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**Nombres – Apellidos:** DAYANA VANESSA CHILUISA PALOMO

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Carrera:** FINANZAS

**Título a optar:** LICENCIADA EN FINANZAS

**f. Analista de Biblioteca responsable:** Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



09-02-2022  
0198-DBRA-UTP-2022