



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR EL RIESGO
CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO” LTDA., CANTÓN
CHUNCHI, PERÍODO 2021-2025

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

DANIELA ELIZABETH CABEZAS SOTO

Riobamba – Ecuador

2022



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR EL RIESGO
CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO” LTDA., CANTÓN
CHUNCHI, PERÍODO 2021-2025

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: DANIELA ELIZABETH CABEZAS SOTO

DIRECTOR: Econ. ANTONIO DURÁN PINOS

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Daniela Elizabeth Cabezas Soto

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

Yo, DANIELA ELIZABETH CABEZAS SOTO, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora 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, 10 de agosto de 2022



Daniela Elizabeth Cabezas Soto

060536353-0

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA MINIMIZAR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO” LTDA., CANTÓN CHUNCHI, PERÍODO 2021-2025**, realizado por la señorita: **DANIELA ELIZABETH CABEZAS SOTO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-08-10
Econ. Antonio Durán Pinos DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-08-10
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-08-10

DEDICATORIA

Llena de alegría y satisfacción, dedico mi trabajo de integración curricular principalmente a mis padres, Silvia Soto y Wilmer Cabezas, quienes, con sus valores, me han enseñado a desenvolverme de manera correcta en la vida cotidiana y profesional, ya que con sus consejos me han ayudado a tomar las mejores decisiones para mi bienestar y que con su amor infinito me han apoyado en todo momento para cumplir con mis metas.

A mis hermanos, Brighth, por alentarme a superar cualquiera de los obstáculos que se atravesaran en el camino, y por ser también mi mejor amiga, Jefferson, por darme la oportunidad de aprender en el ámbito laboral, por compartir sus conocimientos conmigo y por el apoyo incondicional. A Cristian, quien con su amor y su apoyo me ha incentivado a cada día mejorar en todo sentido y a cumplir con los objetivos y sueños que me he propuesto.

Y sin restar importancia a mis tíos, a mis tres angelitos que están en el cielo, a mis abuelitos maternos y paternos, que con sus consejos y enseñanzas me han guiado y me han motivado a seguir siempre adelante.

Es para mí un gran honor dedicarle a cada uno de las personas que he nombrado mis triunfos y sin duda el Título de Licenciada en Finanzas.

Daniela Elizabeth Cabezas Soto

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la vida, por bendecirme cada día y por permitirme cumplir con una meta más.

De igual manera agradezco a mis padres, por el esfuerzo que han realizado para sacarme a mí y a mis hermanos adelante. Me siento contenta de hoy darles la satisfacción por cumplir con mis estudios de manera exitosa e intachable.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Carrera de Finanzas, por la disposición y por la oportunidad de formarme profesionalmente en tan prestigiosa institución.

A todos los docentes que me han impartido sus conocimientos en el transcurso de mi período estudiantil, y de manera especial al Eco. Antonio Durán Pinos y al Ing. Eduardo Rodríguez, quienes me han guiado en la elaboración del presente Trabajo de Titulación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., y al Ing. Cristian Cali, contador de la institución, por la apertura y predisposición para el desarrollo de la presente investigación.

Daniela Elizabeth Cabezas Soto

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
1.1	Marco teórico.....	8
<i>1.1.1</i>	<i>Sector Cooperativo.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Cooperativas de Ahorro y Crédito</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3</i>	<i>Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</i>	<i>8</i>
<i>1.1.4</i>	<i>Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.5</i>	<i>Pensamiento estratégico</i>	<i>9</i>
<i>1.1.6</i>	<i>Planeación estratégica.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.7</i>	<i>Importancia de la planeación estratégica</i>	<i>10</i>
<i>1.1.8</i>	<i>Características de la planeación estratégica</i>	<i>10</i>
<i>1.1.9</i>	<i>Plan estratégico</i>	<i>10</i>
<i>1.1.10</i>	<i>Beneficios del plan estratégico</i>	<i>10</i>
<i>1.1.11</i>	<i>Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.12</i>	<i>Crédito</i>	<i>12</i>
<i>1.1.13</i>	<i>Segmentos de crédito</i>	<i>12</i>
<i>1.1.13.1</i>	<i>Crédito Productivo.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.13.2</i>	<i>Crédito Comercial Ordinario.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.13.3</i>	<i>Crédito Comercial Prioritario.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.13.4</i>	<i>Crédito de Consumo Ordinario</i>	<i>13</i>
<i>1.1.13.5</i>	<i>Crédito de Consumo Prioritario.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.13.6</i>	<i>Crédito Educativo</i>	<i>14</i>
<i>1.1.13.7</i>	<i>Crédito de Vivienda de Interés Público.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.13.8</i>	<i>Crédito Inmobiliario.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.13.9</i>	<i>Microcrédito.....</i>	<i>15</i>

1.1.14	La 5 C de crédito	15
1.1.14.1	Carácter:	15
1.1.14.2	Capacidad:.....	16
1.1.14.3	Capital:	16
1.1.14.4	Colateral:	16
1.1.14.5	Condiciones:	16
1.1.15	Riesgo	16
1.1.16	Tipos de riesgos	17
1.1.16.1	Riesgo de crédito.....	17
1.1.16.2	Riesgo de tipo de interés.....	17
1.1.16.3	Riesgo de liquidez.....	17
1.1.16.4	Riesgo de mercado	17
1.1.16.5	Riesgo operativo.....	18
1.1.16.6	Riesgo de reputación.....	18
1.1.16.7	Riesgo de insolvencia	18
1.1.17	Riesgo crediticio	18
1.1.18	Mitigación del riesgo de crédito	19
1.1.19	La necesidad de la gestión del riesgo	19
1.1.20	Método perlas	19
1.1.21	Fórmulas de los componentes del método perlas	19
1.1.21.1	P = Protección.....	19
1.1.21.2	E = Estructura financiera eficaz	20
1.1.21.3	A = Calidad de Activos	20
1.1.21.4	R = Tasas de rendimiento y costos.....	21
1.1.21.5	L = Liquidez.....	21
1.1.21.6	S = Señales de crecimiento.....	22
1.1.22	FODA	22
1.2	Marco conceptual	23
1.2.1	Cartera	23
1.2.2	Estrategia	23
1.2.3	Gestión del crédito	23
1.2.4	Morosidad	23
1.2.5	Plan	23
1.2.6	Planeación	23
1.2.7	Plan estratégico	24
1.2.8	Riesgo	24
1.2.9	Riesgo crediticio	24

1.3	Interrogantes de estudio.....	24
<i>1.3.1</i>	<i>Idea a defender.....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Variables.....</i>	<i>24</i>
1.3.2.1	Variable Independiente.....	24
1.3.2.2	Variable Dependiente.....	24

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO.....	25
2.1	Enfoque de investigación.....	25
<i>2.1.1</i>	<i>Enfoque mixto.....</i>	<i>25</i>
2.2	Nivel de investigación.....	25
<i>2.2.1</i>	<i>Investigación descriptiva.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Investigación exploratoria.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Investigación correlacional.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.4</i>	<i>Investigación explicativa.....</i>	<i>26</i>
2.3	Diseño de investigación.....	26
<i>2.3.1</i>	<i>No experimental.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Transversal.....</i>	<i>26</i>
2.4	Tipo de estudio.....	27
<i>2.4.1</i>	<i>Aplicada.....</i>	<i>27</i>
<i>2.4.2</i>	<i>Documental.....</i>	<i>27</i>
<i>2.4.3</i>	<i>De campo.....</i>	<i>27</i>
2.5	Población y muestra.....	28
<i>2.5.1</i>	<i>Población.....</i>	<i>28</i>
<i>2.5.2</i>	<i>Muestra.....</i>	<i>28</i>
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	29
<i>2.6.1</i>	<i>Métodos.....</i>	<i>29</i>
<i>2.6.1.1</i>	<i>Método inductivo.....</i>	<i>29</i>
<i>2.6.1.2</i>	<i>Método deductivo.....</i>	<i>30</i>
<i>2.6.1.3</i>	<i>Método analítico.....</i>	<i>30</i>
<i>2.6.1.4</i>	<i>Método sintético.....</i>	<i>30</i>
<i>2.6.2</i>	<i>Técnicas.....</i>	<i>30</i>
<i>2.6.2.1</i>	<i>Entrevista.....</i>	<i>30</i>
<i>2.6.2.2</i>	<i>Encuesta.....</i>	<i>31</i>
<i>2.6.2.3</i>	<i>Observación.....</i>	<i>31</i>
<i>2.6.3</i>	<i>Instrumentos.....</i>	<i>31</i>
<i>2.6.3.1</i>	<i>Guía de entrevista.....</i>	<i>31</i>

2.6.3.2	<i>Cuestionario</i>	32
2.6.3.3	<i>Guía de observación</i>	32

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
3.1	Resultados y discusión de resultados	33
3.1.1	<i>Entrevista #1</i>	33
3.1.2	<i>Entrevista #2</i>	34
3.1.3	<i>Encuesta</i>	35
3.1.4	<i>Discusión de resultados</i>	46
3.2	Propuesta	47
3.2.1	<i>Título</i>	47
3.2.2	<i>Objetivo</i>	47
3.2.3	<i>Antecedentes de la Coop. De Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”</i>	47
3.2.3.1	<i>Datos de la Organización</i>	47
3.2.3.2	<i>Reseña histórica de la organización</i>	48
3.2.4	Filosofía organizacional	48
3.2.4.1	<i>Misión</i>	48
3.2.4.2	<i>Visión</i>	48
3.2.4.3	<i>Valores empresariales</i>	48
3.2.4.4	<i>Políticas generales de crédito</i>	49
3.2.4.5	<i>Funciones y responsabilidades de directivos</i>	49
3.2.4.6	<i>Organigrama organizacional de la cooperativa</i>	50
3.2.5	Diagnóstico financiero	51
3.2.5.1	<i>Análisis vertical del balance general años 2019 y 2020</i>	51
3.2.5.2	<i>Análisis vertical del estado de resultados años 2019 y 2020</i>	56
3.2.5.3	<i>Análisis horizontal del balance general años 2019 y 2020</i>	59
3.2.5.4	<i>Análisis horizontal del estado de resultados años 2019 y 2020</i>	63
3.2.6	Análisis de la situación actual de la Coop. mediante el método PERLAS.	66
3.2.6.1	<i>P = Protección</i>	66
3.2.6.2	<i>E = Estructura financiera eficaz</i>	69
3.2.6.3	<i>R = Tasas de rendimiento y costos</i>	74
3.2.6.4	<i>L = Liquidez</i>	81
3.2.6.5	<i>A = Calidad de activos</i>	84
3.2.6.6	<i>S = Señales de crecimiento</i>	88
3.2.6.7	<i>Resumen de los resultados de la situación financiera con el Método Perlas</i>	93
3.2.7	Direccionamiento estratégico	95

3.2.7.1	<i>Propuesta de la Misión.....</i>	95
3.2.7.2	<i>Propuesta de la Visión</i>	95
3.2.7.3	<i>Propuesta de los valores corporativos</i>	96
3.2.7.4	<i>Propuesta de políticas generales de créditos</i>	96
3.2.7.5	<i>Propuestas de procedimiento para la concesión de crédito</i>	97
3.2.7.6	<i>Flujograma del procedimiento para la concesión de créditos.....</i>	97
3.2.7.7	<i>Propuesta del procedimiento para la recuperación de la cartera de créditos</i>	99
3.2.7.8	<i>Flujograma del procedimiento para recuperación de cartera de créditos</i>	99
3.2.8	<i>Matriz de implicados directos e indirectos de la Cooperativa.....</i>	101
3.2.9	<i>Análisis del macroentorno de la Cooperativa</i>	101
3.2.9.1	<i>Matriz de probabilidad para establecer los factores estratégicos de la Coop.</i>	102
3.2.9.2	<i>Perfil estratégico de factores externos</i>	103
3.2.9.3	<i>Capacidad de respuesta a los factores externos.....</i>	103
3.2.10	<i>Análisis del microentorno de la Cooperativa (5 fuerzas de Porter).....</i>	104
3.2.10.1	<i>Matriz de probabilidad para establecer los factores estratégicos de la Coop.</i>	106
3.2.10.2	<i>Perfil estratégico de factores internos.....</i>	106
3.2.10.3	<i>Capacidad de respuesta a los factores internos</i>	107
3.2.11	<i>Análisis FODA</i>	107
3.2.11.1	<i>Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....</i>	107
3.2.11.2	<i>Matriz DAFO o FODA.....</i>	108
3.2.11.3	<i>Problema estratégico general (ADFO)</i>	109
3.2.11.4	<i>Solución estratégica (FOAD).....</i>	109
3.2.11.5	<i>Estratégicas generales</i>	109
3.2.12	<i>Diseño del plan estratégico.....</i>	110
3.2.13	<i>Presupuesto estimado para la ejecución de las estrategias.....</i>	116
3.2.14	<i>Cronograma de la ejecución de las estrategias</i>	118
	CONCLUSIONES.....	119
	RECOMENDACIONES.....	120
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Segmentación de las COAC por el valor de sus activos.....	9
Tabla 2-1:	Factor de protección del método Perlas.....	20
Tabla 3-1:	Factor estructura financiera eficaz del método Perlas	20
Tabla 4-1:	Factor calidad de activos del método Perlas.....	21
Tabla 5-1:	Factor tasas de rendimiento y costos del método Perlas.....	21
Tabla 6-1:	Factor liquidez del método Perlas	22
Tabla 7-1:	Factor señales de crecimiento del método Perlas	22
Tabla 1-2:	Número de empleados por departamento de la COAC	28
Tabla 1-3:	Tipo de crédito	36
Tabla 2-3:	Retraso en el pago del préstamo.....	37
Tabla 3-3:	Periodicidad de los retrasos.....	38
Tabla 4-3:	Motivos de los retrasos	39
Tabla 5-3:	Conocimiento sobre el interés de morosidad.....	40
Tabla 6-3:	La COAC informa por algún medio sobre el pago.....	41
Tabla 7-3:	Acceso a la ley de diferimiento del crédito	42
Tabla 8-3:	Cumplimiento con el proceso de otorgamiento.....	43
Tabla 9-3:	Calificación de la atención brindada de la COAC.....	44
Tabla 10-3:	Opciones de mejora para la COAC	45
Tabla 11-3:	Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	47
Tabla 12-3:	Análisis vertical del balance general años 2019 y 2020	51
Tabla 13-3:	Análisis vertical del estado de resultados años 2019 y 2020	56
Tabla 14-3:	Análisis horizontal del balance general años 2019 y 2020	59
Tabla 15-3:	Análisis horizontal del estado de resultados años 2019 y 2020	63
Tabla 16-3:	Cuentas contables del indicador P1.....	66
Tabla 17-3:	Aplicación de la fórmula del indicador P1	67
Tabla 18-3:	Cuentas contables del indicador P2.....	67
Tabla 19-3:	Aplicación de la fórmula del indicador P2.....	68
Tabla 20-3:	Cuentas contables del indicador P3.....	68
Tabla 21-3:	Aplicación de la fórmula del indicador P3	69
Tabla 22-3:	Cuentas contables del indicador E1	70
Tabla 23-3:	Aplicación de la fórmula del indicador E1	70
Tabla 24-3:	Cuentas contables del indicador E2	71
Tabla 25-3:	Aplicación de la fórmula del indicador E2.....	71
Tabla 26-3:	Cuentas contables del indicador E3	72

Tabla 27-3:	Aplicación de la fórmula del indicador E3	72
Tabla 28-3:	Cuentas contables del indicador E4	73
Tabla 29-3:	Aplicación de la fórmula del indicador E4.....	73
Tabla 30-3:	Cuentas contables del indicador E5	74
Tabla 31-3:	Aplicación de la fórmula del indicador E5.....	74
Tabla 32-3:	Cuentas contables del indicador R1	75
Tabla 33-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R1.....	75
Tabla 34-3:	Cuentas contables del indicador R2	76
Tabla 35-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R2.....	76
Tabla 36-3:	Cuentas contables del indicador R3	77
Tabla 37-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R3.....	77
Tabla 38-3:	Cuentas contables del indicador R4	78
Tabla 39-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R4.....	78
Tabla 40-3:	Cuentas contables del indicador R5	79
Tabla 41-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R5.....	79
Tabla 42-3:	Cuentas contables del indicador R6	80
Tabla 43-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R6.....	80
Tabla 44-3:	Cuentas contables del indicador R7	80
Tabla 45-3:	Aplicación de la fórmula del indicador R7.....	81
Tabla 46-3:	Cuentas contables del indicador L1	82
Tabla 47-3:	Aplicación de la fórmula del indicador L1	82
Tabla 48-3:	Cuentas contables del indicador L2	83
Tabla 49-3:	Aplicación de la fórmula del indicador L2.....	83
Tabla 50-3:	Cuentas contables del indicador L3	84
Tabla 51-3:	Aplicación de la fórmula del indicador L3.....	84
Tabla 52-3:	Cuentas contables del indicador A1	85
Tabla 53-3:	Aplicación de la fórmula del indicador A1	85
Tabla 54-3:	Cuentas contables del indicador A2.....	86
Tabla 55-3:	Aplicación de la fórmula del indicador A2	86
Tabla 56-3:	Cuentas contables del indicador A3.....	87
Tabla 57-3:	Aplicación de la fórmula del indicador A3	87
Tabla 58-3:	Cuentas contables del indicador S1.....	88
Tabla 59-3:	Aplicación de la fórmula del indicador S1	88
Tabla 60-3:	Cuentas contables del indicador S2.....	89
Tabla 61-3:	Aplicación de la fórmula del indicador S2	89
Tabla 62-3:	Cuentas contables del indicador S3.....	90
Tabla 63-3:	Aplicación de la fórmula del indicador S3	90

Tabla 64-3:	Cuentas contables del indicador S4.....	91
Tabla 65-3:	Aplicación de la fórmula del indicador S4	91
Tabla 66-3:	Cuentas contables del indicador S5.....	92
Tabla 67-3:	Aplicación de la fórmula del indicador S5	92
Tabla 68-3:	Cuentas contables del indicador S6.....	93
Tabla 69-3:	Aplicación de la fórmula del indicador S6	93
Tabla 70-3:	Resumen de los resultados de la situación financiera con el Método Perlas	94
Tabla 71-3:	Propuesta de la Misión.....	95
Tabla 72-3:	Propuesta de la Visión	95
Tabla 73-3:	Matriz de implicados directos e indirectos de la Cooperativa	101
Tabla 74-3:	Análisis del macroentorno de la Cooperativa.....	101
Tabla 75-3:	Matriz de probabilidad del macroentorno	103
Tabla 76-3:	Perfil estratégico de factores externos.....	103
Tabla 77-3:	Capacidad de respuesta a los factores externos	104
Tabla 78-3:	Capacidad de respuesta a los factores externos	104
Tabla 79-3:	Matriz de probabilidad del microentorno	106
Tabla 80-3:	Perfil estratégico de factores internos	106
Tabla 81-3:	Capacidad de respuesta a los factores internos.....	107
Tabla 82-3:	Matriz FODA.....	108
Tabla 83-3:	Matriz DAFO.....	108
Tabla 84-3:	E1. Innovación de productos y servicios en la cooperativa	111
Tabla 85-3:	E2. Mejoramiento de la gestión de Talento humano que labora en la Inst.	112
Tabla 86-3:	E3. Mejora en el nivel de conocimiento financiero del cliente.....	113
Tabla 87-3:	E4. Firma de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.....	114
Tabla 88-3:	E5. Actualización continua respecto a reformas regulatorias.	115
Tabla 89-3:	Presupuesto estimado.....	116
Tabla 90-3:	Cronograma de ejecución de las estrategias	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Proceso de elaboración del plan estratégico	11
Gráfico 1-3.	Tipos de créditos	36
Gráfico 2-3.	Retraso en el pago del préstamo	37
Gráfico 3-3.	Periodicidad de los retrasos	38
Gráfico 4-3.	Motivos de los retrasos.....	39
Gráfico 5-3.	Conocimiento sobre el interés de morosidad.....	40
Gráfico 6-3.	La COAC informa por algún medio sobre el pago	41
Gráfico 7-3.	Acceso a la ley de diferimiento del crédito	42
Gráfico 8-3.	Cumplimiento con el proceso de otorgamiento del crédito	43
Gráfico 9-3.	Calificación de la atención brindada de la COAC	44
Gráfico 10-3.	Opciones de mejora para la COAC	45

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CERTIFICADO DEL RUC.

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS.

ANEXO C: ENTREVISTA AL JEFE DE CRÉDITOS.

ANEXO D: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.

ANEXO E: INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO” LDA.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico que permita minimizar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., como resultado de la evaluación financiera mediante la aplicación del método perlas, del cantón Chunchi, período 2021-2025. La investigación se realizó mediante una encuesta dirigida a los socios, además de una entrevista dirigida al gerente general y otra dirigida al jefe de créditos. Se utilizó el análisis PESTEL para establecer los factores macroeconómicos, y las 5 fuerzas de PORTER para establecer los factores del microentorno y así logrando construir el FODA, que permitió elaborar cinco estrategias generales. Con los resultados obtenidos con la aplicación del Método Perlas, se logró identificar que en la cooperativa existen los siguientes riesgos: riesgo de crédito debido a que sus socios realizan impagos parciales o totales, riesgo operacional, relacionado a la falta de capacitación y supervisión al personal y riesgo legal, que corresponde al incumplimiento de las normas, reformas o reglamento interno. Se concluyó que en la cooperativa no existe un plan para minimizar los riesgos crediticios que tiene actualmente. Por lo tanto, se recomienda la implementación inmediata del plan estratégico desarrollado, ya que ayudará a la institución a tomar decisiones acertadas para mitigar los riesgos encontrados y mejorar su posicionamiento en el mercado financiero del cantón Chunchi.

Palabras clave: <FINANZAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <RIESGOS>, <MOROSIDAD >, <MÉTODO PERLAS>, <FODA>, <ESTRATEGIAS>, <CHUNCHI (CANTÓN)>.



30-05-2022

1049-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The purpose of this degree work was to design a strategic plan to minimize the credit risk of the Credit and Savings Cooperative "26 de Septiembre Lázaro Condo" Ltda., as a result of the financial evaluation through the application of the pearl method of Chunchi canton, period 2021-2025. The research was conducted using a partner survey, an interview with the general manager, and an interview with the head of credit. The PESTEL analysis was used to establish the macroeconomic factors and PORTER's five forces to establish the microenvironmental factors, thus achieving the construction of the SWOT, which allowed the development of five general strategies. With the results obtained from the application of the Pearls Method, it was possible to identify that the following risks exist in the cooperative: credit risk since its members conduct partial or total non-payment, operational risk, related to the lack of training and supervision of personnel, and legal risk, which corresponds to non-compliance with rules, reforms or internal regulations. It was concluded that the credit union does not have a plan to minimize its current credit risks. Therefore, the immediate implementation of the strategic plan developed is recommended, as it will help the institution to make the right decisions to mitigate the risks encountered and improve its positioning in the financial market of Chunchi canton.

Keywords: <FINANCIALS>, <STRATEGIC PLAN>, <RISKS>, <MOROSITY>, <PEARLS METHOD>, <FODA>, <STRATEGIES>, <CHUNCHI (CANTON)>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán

0603914797

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es un documento que sirve como herramienta para la toma de decisiones acertadas, y que ayuda a afrontar los retos u obstáculos que pudieren presentarse a futuro en el desarrollo de las actividades de una entidad financiera.

En la actualidad, debido a la volatilidad de factores económicos como: la inflación, canasta básica, desempleo, entre otros, llevan a que las instituciones tengan que asumir varios riesgos como: riesgo de liquidez, riesgo crediticio, riesgo legal, riesgo operacional, riesgo de mercado, riesgo de tasas de interés, o riesgo de insolvencia.

Por ende, el desarrollo del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., se realizó con el objetivo de minimizar los riesgos crediticios que actualmente tiene la institución, con una duración de cinco años, el mismo está compuesto por tres capítulos que se especifican a continuación:

Capítulo I. Marco teórico referencial: Se detalla varias fuentes bibliográficas, que ayudan a la construcción de una base teórica para una mejor comprensión del desarrollo de la investigación.

Capítulo II. Marco metodológico: Se da a conocer las técnicas, métodos, instrumentos, que se utilizaron para el levantamiento de información, logrando conocer la situación actual de la cooperativa y que contribuyó para la elaboración del plan estratégico.

Capítulo III. Marco de resultados y discusión y análisis de resultados: Con los resultados obtenidos de la evaluación con el Método Perlas, y mediante el análisis Pestel y las 5 fuerzas de Porter se construyó el FODA, que permitió establecer las políticas y estrategias más adecuadas para la institución.

Para concluir, se elaboró las conclusiones en base a los objetivos estratégicos y a los resultados obtenidos, además las recomendaciones se construyeron tomando en cuentas a las conclusiones establecidas.

Planteamiento del problema

A nivel mundial, las pérdidas en las instituciones financieras no bancarias podrían ser elevadas. Dado el papel reducido que ahora desempeñan los bancos o cooperativas, esto podría entorpecer el suministro de crédito en estos mercados y hacer más severa la recesión. El vuelco drástico

sufrido por los flujos de cartera hacia los mercados emergentes tras la propagación mundial de la pandemia pone de relieve la dificultad de controlar los flujos de cartera volátiles y los riesgos que pueden acarrear para la estabilidad financiera. Un prolongado período de tasas de interés a niveles bajos ha alentado tanto a prestatarios como a prestamistas a asumir más riesgos. (Fondo monetario internacional, 2020)

En Ecuador, según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las captaciones de dinero han aumentado entre enero y septiembre de este año, comparado con el mismo período de 2019. Los depósitos en los segmentos 1 y 2, es decir, las cooperativas con más activos crecieron 13,20 % hasta septiembre de este año y sumaron \$11.155, unos \$1.298 millones más frente al mismo período de 2019. Sin embargo, por otro lado, la morosidad se ha incrementado levemente en la mayoría de los segmentos. El microcrédito presenta el porcentaje más elevado: 5,93%. La morosidad total asciende a 4,50%, 0,6 puntos más si se compara con septiembre de 2019. El Fondo Monetario Internacional (FMI) recomienda un mayor control en el sector, a medida que la desaceleración económica incida en el sistema. (Angulo, 2020)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., se encuentra controlada y supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en base a la comparación realizada a los estados financieros trimestrales correspondientes a los períodos 2019 –2020, se puede determinar que en el período 2019, la cartera de crédito total es el 67.20 % del total de los activos que representa \$518.130,10 y cartera de créditos por vencer el 93.95 % del total de la cartera de créditos que representa \$486.794,81; mientras que para el año 2020, es del 63.04 % del total de activos que representa \$546.911,54 y cartera de créditos por vencer el 93.37 % del total de la cartera de crédito que es de \$510.673,43.

Sin embargo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., presenta diferentes tipos de riesgos, debido a que sus socios mantienen inconvenientes económicos como: bajos ingresos, insolvencia económica, pérdidas de inversiones de alto riesgo, y también a razón de factores externos como: la aplicación de la ley de diferimiento de créditos, según el Boletín Técnico N°12-2020-IPC del INEC a diciembre 2020, la inflación se encuentra en -0.93% (variación anual), canasta básica de \$710.08 y según el Boletín Técnico N°01-2021- ENEMDU, al diciembre 2020, el desempleo se encuentra en el 5.0 % de la Población Económicamente Activa (PEA), un 1.2% más que el año anterior.

Por lo manifestado anteriormente, la institución mantiene elevados niveles de morosidad, cuyo porcentaje de acuerdo con la información reportada por la cooperativa en los períodos de

análisis es del 13.87% en el año 2019, observándose un aumento al 16.96%, a septiembre de 2020, todo esto afectando principalmente a la rentabilidad. El porcentaje promedio aceptable del segmento 5 al que pertenece la cooperativa, según el boletín financiero de la SEPS, con corte a marzo hasta septiembre 2020, es de 14.40%. El principal factor que provocó que la morosidad aumente un 3.09% más que el año anterior, son todos los efectos económicos, sociales, culturales y políticos que trae consigo la pandemia por la que se está atravesando actualmente y además por una mala gestión de los recursos por parte de la institución.

En la cooperativa existen los siguientes riesgos: riesgo de crédito debido a que sus socios realizan impagos parciales o totales por ende se presenta un incremento en la morosidad que provoca que la cooperativa no tenga una buena rentabilidad, riesgo operacional, relacionado a la existencia de faltas humanas, de los procesos o de la organización misma y el riesgo legal, que corresponde al incumplimiento de las normas o reglamentos internos. Debido a que la institución no cuenta con indicadores de riesgos, ni tampoco realizan un seguimiento de los mismos, por lo que no pueden gestionarlos ni minimizarlos.

Por estas circunstancias se propone implementar el plan estratégico que permita mitigar los diferentes riesgos, ayudando así a mejorar la toma de decisiones, que permita una recuperación eficiente de los recursos concedidos en forma de crédito para evitar que en un futuro la cooperativa se encuentre inestable económica y financieramente.

Formulación del problema

¿Cómo el diseño del plan estratégico permitirá minimizar los riesgos que puedan presentarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda.?

Sistematización del problema

¿Cuál es la fundamentación teórica que sustentará la importancia y beneficios del plan estratégico?

¿Cómo el método de análisis financiero PERLAS y el análisis FODA, permitirán evaluar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda.?

¿Cuáles son las estrategias a implementar en la institución que permitirán minimizar los riesgos?

Delimitación

Delimitación espacial	Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltd.
Delimitación temporal	La investigación se realiza para una duración de 5 años
Delimitación poblacional	4 empleados y 518 socios

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar el plan estratégico que permita minimizar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., como resultado de la evaluación financiera mediante la aplicación del método perlas, del cantón Chunchi, período 2021-2025.

Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico a través de la revisión de fuentes bibliográficas que permita dar sustento al presente trabajo de investigación
- Realizar la evaluación financiera por medio del método PERLAS, y el diagnóstico mediante un FODA de las debilidades y fortalezas de la cooperativa.
- Establecer los objetivos estratégicos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., que permitan minimizar los riesgos.

Justificación

Justificación teórica

La presente investigación justifica su desarrollo desde la perspectiva teórica, porque se enmarca en la búsqueda y la utilización de todo el material bibliográfico correspondiente a la temática de un plan estratégico, sus beneficios, sus etapas, y por otro lado también sobre los diferentes riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la cooperativa, así como la mitigación de sus riesgos, entre otros temas, que se encuentran plasmados en libros, revistas, artículos científicos, sitios web, tesis de grado, etc., con el fin de sustentar adecuadamente, ya que es fundamental

conocer las distintas definiciones y conceptualizaciones básicas para el desarrollo de la investigación.

Justificación metodológica

Desde el aspecto metodológico, la investigación justifica su importancia, con la utilización de los métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético, que permitirán realizar un estudio adecuado del proyecto, partiendo del conocimiento de la cooperativa, es decir sus procesos para el otorgamiento de crédito, los procesos de recuperación de cartera, entre otras variables importantes.

Justificación práctica – social

En concordancia con los objetivos previamente establecidos, la investigación pretende evaluar la situación financiera actual de la cooperativa y diseñar el respectivo plan estratégico de tal manera que sirva como un elemento de apoyo para el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., e implemente las estrategias propuestas de manera inmediata con una duración de cinco años, los beneficiarios son los directivos porque podrán mejorar su situación financiera.

Antecedentes de investigación

Para fortalecer la importancia y la validez del proyecto se realizó una investigación en los repositorios de varias universidades del país sobre los trabajos de titulación que tienen relación con la temática a desarrollar.

Trabajo de titulación

Plan estratégico para mejorar los índices de la cartera de créditos de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista “JEP” – agencia norte Garzota I

Autor(es) / Año

García, Mayra y Piloza, Byron. (2017)

Universidad

Universidad de Guayaquil

Conclusiones

- Se determina que la hipótesis planteada en esta investigación es verdadera, es decir, es aceptada, por cuanto luego de realizar el trabajo de campo y hacer con sus respuestas el

respectivo análisis correlacional entre las variables dependiente e independiente, se demuestra que el diseño del plan estratégico contribuirá a mejorar los índices de morosidad de la cartera de crédito de la Cooperativa cuando se implemente. (García y Pilozo, 2017)

- Se efectuó una recopilación de las aportaciones teóricas de destacados autores y organismos sobre el abordaje técnico de los campos de estudio relacionados con el tema tratado. (García y Pilozo, 2017)

Trabajo de titulación

Plan estratégico para la mejora del posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” en el Cantón Cuenca.

Autor(es) / Año

Vinces, Guicelly y Zhingri, Sonia. (2018)

Universidad

Universidad del Azuay

Conclusiones

- La investigación de mercados nos arrojó la información oportuna y verídica; determinando que la COAC Jardín Azuayo se encuentra en tercer puesto a nivel de bancos y cooperativas dentro del cantón Cuenca. (Vinces y Zhingri, 2018)
- Los factores primordiales que generan satisfacción son: los ahorros, los créditos y la asesoría en los servicios. También mencionados que el 55% de los encuestados han escuchado buenos comentarios de esta institución. (Vinces y Zhingri, 2018)

Trabajo de titulación

Elaboración de un plan de mitigación de riesgo operativo aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., de la parroquia principal del Cantón Chordeleg de la Provincia de Azuay.

Autor(es) / Año

Salinas, Elder y Gaona, Esteban. (2012)

Universidad

Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca

Conclusiones

- El uso de las diferentes tecnologías y sistemas en la gran parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país es un asunto fundamental que debe ser tomado en cuenta dentro

de la planificación estratégica, la realización de sus operaciones y dar mayor seguridad a las operaciones realizadas, control interno y financiero para un mejor servicio a los socios o clientes en los productos disponibles en cada Cooperativa de Ahorro y Crédito. (Salinas y Gaona, 2012)

- En el mundo entero las empresas de cualquier sector de negocios deben preocuparse por el riesgo operacional. Dentro del gran paraguas y estructura que da el riesgo operacional existen elementos de control relacionados tales como el Aseguramiento de la Información, el Control Interno, la Planificación de la Contabilidad del Negocio, Administración de Servicios con Terceros, administración del Capital Humano, entre otros, que ya son abordados independientemente y en diferente orden por las empresas. (Salinas y Gaona, 2012)

Trabajo de titulación

Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo, ubicada en la ciudad del Tena.

Autor(es) / Año

Chongo, Irma. (2017)

Universidad

Universidad Central del Ecuador

Conclusiones

- Para la realización del plan de riesgo crediticio se investigó la metodología de la gestión de riesgo crediticio, en los cuales se detalla los factores que intervienen para la medición del riesgo que se genera en la concesión de créditos y, por ende, su impacto en la liquidez de la cooperativa. (Chongo, 2017)
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo no cuenta con un área de riesgo crediticios, por medio de las investigaciones realizadas se procedió a elaborar un plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes de la entidad financiera, esto permitirá manejar de forma eficiente y eficaz la evaluación, control y prevención de riesgo frente a las eventualidades existentes. (Chongo, 2017)

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (SEPS, s.f)

1.1.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios". Para ello, entre otras actividades, pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios. (Portal de Educación Financiera, s.f)

1.1.3 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) supervisa y controla las actividades de más de 600 cooperativas de ahorro y crédito del país para mantener la salud del sistema financiero popular y solidario del país. Dentro de sus funciones y apego a la Ley, en los últimos años la SEPS ha autorizado la fusión de 69 cooperativas de ahorro y crédito, dirigida a 68.641 socios que mantienen depósitos por 49 millones. Además, como resultado de los procesos de supervisión, en los últimos cinco años 207 entidades entraron en proceso de liquidación. Estas cooperativas no representan ni el 1 % de los activos del sector. (SEPS, 2018)

1.1.4 Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

La Junta de Política y Regulación monetaria y financiera (2019), en la Resolución No. 521-2019-F, establece el siguiente cuadro en el que se detalla la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el monto de sus activos:

Tabla 1-1: Segmentación de las COAC por el valor de sus activos

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 50'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 10'000.000,00 hasta 20'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 además incluye a Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., actualmente pertenece al Segmento 5, con un valor en sus activos de \$771.061,97 en el año 2019 y para el año 2020 subió a \$867.512,19.

1.1.5 Pensamiento estratégico

“El Pensamiento Estratégico, constituye el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este cimiento, las acciones serán dispersas e inconsistentes a medio y largo plazo, como ocurre en muchas empresas en las que la Dirección carece de esta competencia”. (Sainz, 2017a)

1.1.6 Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018a)

1.1.7 Importancia de la planeación estratégica

La Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. (Roncancio, 2018b)

1.1.8 Características de la planeación estratégica

Según Rojas (2011), las características de la planeación estratégica son:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

1.1.9 Plan estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que se hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz, 2017b)

1.1.10 Beneficios del plan estratégico

Según McDonald, (como citó Sainz, 2017), los beneficios que brinda un plan estratégico son:

- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.

- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

1.1.11 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Según Sainz (2017c), manifiesta que las etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico son:

- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- **Segunda etapa:** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del «sempiterno» DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

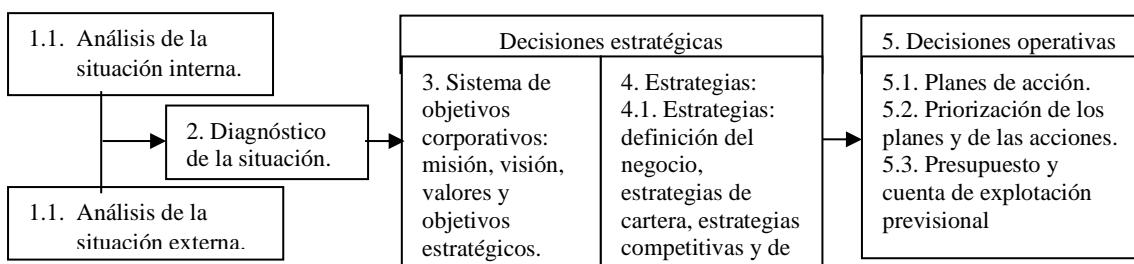


Gráfico 1-1. Proceso de elaboración del plan estratégico

Realizado por: Sainz, 2017.

1.1.12 Crédito

En la vida económica y financiera, 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. (Alonso y Berggrun, 2015).

1.1.13 Segmentos de crédito

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015), en la Resolución N°043-2015-F (2015), establece que el sistema financiero tendrá los siguientes segmentos de crédito:

1.1.13.1 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, pago de regalía, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015a)

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

1.1.13.2 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”. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015b)

1.1.13.3 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. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015c)

- 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.

1.1.13.4 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. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015d)

1.1.13.5 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. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015e)

1.1.13.6 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. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015f)

1.1.13.7 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. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015g)

1.1.13.8 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 y mejora de inmuebles propios. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015h)

1.1.13.9 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. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015i)

- 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 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 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, cuenta con los siguientes segmentos de crédito: Crédito productivo, Crédito de consumo y Microcréditos.

1.1.14 La 5 C de crédito.

Según Castro, A. (1996) establece las siguientes 5 C de crédito que deberán ser evaluadas dentro del proceso de aprobación de un crédito.

1.1.14.1 Carácter:

La integridad moral del cliente. Considerada la más importante de las Ces, nada reemplaza a la honestidad del cliente. El carácter del prestatario es crucial en el proceso de aprobación, si éste “no pasa la prueba de la primera C” el crédito no habrá

de concederse. El pasado del prestatario, sobre todo, revelará muchos aspectos importantes sobre su carácter. (Castro, 1996a: p.174)

1.1.14.2 Capacidad:

Por capacidad debe entenderse la habilidad que tiene el prestatario para el manejo de su empresa y, por tanto, para la redención de sus adeudos. La capacidad demostrada y un carácter óptimo son elementos fundamentales para un crédito sin problemas. Medir la capacidad del prestatario, implica acudir, fundamentalmente, a su información financiera y contable para aplicar procedimientos de análisis financiero. (Castro, 1996b: p.174)

1.1.14.3 Capital:

Es el aporte de capital hecho por los inversionistas, revela su adhesión a la empresa, su compromiso con ella. El capital se mide por la situación financiera de la empresa; lo cual es revelado, al igual que la C anterior, con base a procedimientos de análisis financiero. (Castro, 1996c: p.175)

1.1.14.4 Colateral:

Los colaterales constituyen las garantías que ofertará el prestatario. Los colaterales no hacen de un prestatario malo, uno bueno, simplemente mejoran un buen crédito. La decisión de prestar no debe basarse en los colaterales, ellos deben dar su aporte, al criterio de aprobación. (Castro, 1996d: p.175)

1.1.14.5 Condiciones:

“Se trata de evaluar el impacto del contexto global, dentro del que se desarrolla la empresa, tanto en la industria de la cual forma parte, cuanto en la economía” (Castro, 1996e: p.175).

1.1.15 Riesgo

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define riesgo como “Contingencia o proximidad de un daño”; en otras palabras, es la posibilidad de que un evento “negativo” suceda (o no suceda). Así, el riesgo únicamente se “materializa” cuando un evento toma lugar, si bien este puede estar siempre presente. Por ejemplo,

en todo momento que un banco presta dinero a una persona o compañía, existe el riesgo de que el deudor incumpla su obligación de pagar el préstamo. Pero si bien el riesgo siempre se encuentra presente, este en muchas ocasiones es solo percibido cuando se materializa, es decir, hasta que el deudor no pague. Por tanto, el hecho de que en un momento dado no se “perciba” el riesgo no implica que no esté presente. (Alonso y Berggrun, 2015).

1.1.16 Tipos de riesgos

Según Ruza y Curbera (2013), clasifican los riesgos bancarios según su naturaleza en 5 grandes grupos:

1.1.16.1 Riesgo de crédito

“Considerado como el riesgo por antonomasia de las entidades bancarias, hace referencia a la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato (deterioro de su capacidad de pago)” (Ruza y Curbera, 2013a).

1.1.16.2 Riesgo de tipo de interés

“Un cambio en los tipos de interés a medio o largo plazo tiene mayor efecto por el lado del activo (dado que la cartera de préstamos tiene un perfil de vencimiento más dilatado)” (Ruza y Curbera, 2013b).

1.1.16.3 Riesgo de liquidez

Se refiere a la probabilidad de que la entidad no pueda satisfacer la totalidad de peticiones de liquidez ante una inesperada retirada masiva de fondos por parte de los depositantes, o bien que atraviese dificultades temporales para hacer frente a sus compromisos de pago vencidos. (Ruza y Curbera, 2013).

1.1.16.4 Riesgo de mercado

De acuerdo con Carbó y García (2000a: p.176):

El riesgo de mercado puede definirse como el derivado de pérdidas en los precios de mercado de activos, pasivos y operaciones fuera de balance, que surge de la evaluación desfavorable de los factores de riesgo subyacentes (tipos de interés, tipos de cambio,

cotizaciones de la renta variable y precios de las mercaderías – commodities -) de los que depende el valor de las posiciones

1.1.16.5 Riesgo operativo

Surge como consecuencia del mal funcionamiento de los sistemas de control y gestión de la entidad en sentido genérico, e incluye una gran variedad de aspectos tales como el control interno de riesgos, los sistemas operativos de gestión, los sistemas informáticos, modelos de valoración inadecuados, así como posibles errores humanos y fraudes. (Carbó y García, 2000b: p.176)

1.1.16.6 Riesgo de reputación

“Es un concepto subjetivo ya que surge como resultado de la publicidad negativa de una entidad o un deterioro de su imagen frente a clientes”. (Carbó y García, 2000c: p.176)

1.1.16.7 Riesgo de insolvencia

“Se produce ante situaciones en las que la entidad no dispone de capital suficiente para cubrir las pérdidas en las que ha incurrido”. (Carbó y García, 2000d: p.176)

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., presenta los siguientes riesgos: el riesgo de crédito, riesgo operacional y el riesgo legal, debido a la falta de supervisión, monitoreo y control de los indicadores de riesgo.

1.1.17 Riesgo crediticio

De acuerdo con Christopher, el riesgo crediticio o riesgo de crédito, es el riesgo de pérdida como resultado de que el prestatario (emisor de deuda) no pueda hacer los pagos completos y oportunos de intereses y/o principal. El riesgo tiene dos componentes. El primero se conoce como riesgo de impago, o la probabilidad de incumplimiento, es decir, la posibilidad de que un prestatario no pague, incumpliendo con su obligación de hacer los pagos completos y oportunos de principal e intereses, de acuerdo con los términos del contrato de la deuda. El segundo componente es la severidad de la pérdida en caso de incumplimiento, es decir, la parte del valor de un bono (incluyendo intereses no pagados) que el inversionista pierde. Un incumplimiento puede dar lugar a pérdidas de diversas magnitudes. (Vargas y Mostajo, 2014).

1.1.18 Mitigación del riesgo de crédito

La mitigación del riesgo de crédito consiste en la aplicación de medidas dirigidas a atenuar el efecto en la posición financiera de una entidad, que podría producir la materialización de este riesgo. Por lo tanto, la mitigación es el resultado de la aceptación de que no es posible controlar el riesgo de crédito en su totalidad; en muchos casos no es posible impedir o evitar totalmente los daños y sus consecuencias, por lo que sólo es posible atenuarlas. (Vargas y Mostajo, 2014).

1.1.19 La necesidad de la gestión del riesgo

Entenderemos por gestión del riesgo al proceso de proteger los activos e ingresos de una organización empleando una aproximación científica para afrontar el riesgo (independiente de su naturaleza u origen). Así, la gestión de riesgo tendrá como objetivo: brindar protección a los activos y el patrimonio de las empresas, conocer mejor los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa, minimizar el costoso impacto de ciertos riesgos enfrentados por la empresa, y cumplir con las exigencias de ciertos entes reguladores que requieren la implantación de un esquema de cubrimiento de riesgos. (Alonso y Berggrun, 2015).

1.1.20 Método perlas

Desde 1990, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS.” Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de CAC: Protección, Estructura financiera eficaz, Calidad de Activos, Tasas de Rendimiento y costos, Liquidez y Señales de crecimiento. (Richardson, 2009, p.1)

1.1.21 Fórmulas de los componentes del método perlas

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, (como citó Richardson, 2009) las fórmulas de los componentes del método perlas son:

1.1.21.1 P = Protección

“Se trata de medir, a través de este componente, la fortaleza, de la cooperativa para asimilar pérdidas sobre préstamos o para soportar períodos críticos” (Castro, 1996a: p.141).

Tabla 2-1: Factor de protección del método Perlas

Perlas	Descripción	Meta
P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%
P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos 1 a 12 meses	35%
P2U	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos 1 a 12 meses (Definido por el usuario)	100%
P3	Castigo total de préstamos morosos < 12 meses	Si
P4	Castigos anuales de préstamos / Castigos	Lo mínimo
P5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos acumulados	> 75%
P6	Solvencia	≥ 111%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

1.1.21.2 E = Estructura financiera eficaz

“Muestra la capacidad de administrar activos y pasivos. También da señales sobre la “mezcla” ideal, del financiamiento y los usos dados al mismo, con el propósito de optimizar la rentabilidad” (Castro, 1996b: p.142).

Tabla 3-1: Factor estructura financiera eficaz del método Perlas

Perlas	Descripción	Meta
E1	Préstamos netos / Activo total	70 - 80%
E2	Inversiones líquidas / Activo total	≤ 16%
E3	Inversiones financieras / Activo total	≤ 2%
E4	Inversiones no financieras / Activo total	0%
E5	Depósitos de ahorro / Activo total	70 - 80%
E6	Crédito Externo / Activo total	0 - 5%
E7	Aportaciones / Activo total	≤ 20%
E8	Capital institucional / Activo total	≥ 10%
E9	Capital institucional neto / Activo total	≥ 10%
E9U	Capital institucional neto / Activo total (Definido por el usuario)	≥ 10%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

1.1.21.3 A = Calidad de Activos

“Este componente muestra la calidad de la cartera de créditos que tiene la cooperativa” (Castro, 1996c: p.143).

Tabla 4-1: Factor calidad de activos del método Perlas

Perlas	Descripción	Meta
A1	Morosidad total / Cartera bruta	$\leq 5\%$
A1U	Morosidad total / Cartera bruta (Definido por el usuario)	$\leq 5\%$
A2	Activos improductivos / Activo total	$\leq 5\%$
A3	(Capital institucional neto + capital transitorio + pasivos sin costo) / Activos improductivos	$\geq 200\%$

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

1.1.21.4 R = Tasas de rendimiento y costos

“Mide la capacidad de generar capital” (Castro, 1996d: p.142).

Tabla 5-1: Factor tasas de rendimiento y costos del método Perlas

Perlas	Descripción	Meta
R1	Ingresos por préstamos / Promedio préstamos netos	Tasa empresarial
R2	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio por inversiones líquidas	Tasas del mercado
R3	Ingresos por inversiones financieras / Promedio por inversiones financieras	Tasas del mercado
R4	Ingresos por inversiones no financieras / Promedio por inversiones no financieras	$\geq R1$
R5	Costos financieros: depósitos de ahorro / Promedio por depósitos de ahorro	Tasas del mercado > Inflación
R6	Costos financieros: crédito externo / Promedio por crédito externo	Tasas del mercado
R7	Costos financieros: aportaciones / Promedio por aportaciones	Tasas del mercado $\geq R5$
R8	Margen bruto / Promedio activo total	Variable relacionada con el cumplimiento de E9
R9	Gastos operativos / Promedio activo total	$\leq 5\%$
R10	Provisiones activos de riesgo / Promedio activo total	$\wedge P1 = 100\% - P2 = 35\%$
R11	Otros ingresos y gastos / Promedio activo total	Lo mínimo
R12	Excedente neto / Promedio activo total (ROA)	$\wedge E9 > 10\%$
R13	Excedente neto / Promedio capital institucional + capital transitorio (ROC)	> Inflación

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

1.1.21.5 L = Liquidez

“Mide la capacidad de la cooperativa para cumplir sus obligaciones en el corto plazo, o en un caso inminente de necesidad de fondos” (Castro, 1996e: p.143).

Tabla 6-1: Factor liquidez del método Perlas

Perlas	Descripción	Meta
L1	(Inversiones a corto plazo + activos líquidos – cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de ahorro	15 - 20%
L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
P3	Activos líquidos improductivos / Activo total	< 1%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

1.1.21.6 S = Señales de crecimiento

“Mide los niveles de crecimiento de los diferentes rubros, y pone énfasis en los ahorros y los préstamos” (Castro, 1996f: p.144).

Tabla 7-1: Factor señales de crecimiento del método Perlas

Perlas	Descripción	Meta
S1	Crecimiento de préstamos	$\hat{E}1 = 70 - 80\%$
S2	Crecimiento de inversiones líquidas	$\hat{E}2 \leq 16\%$
S3	Crecimiento de inversiones financieras	$\hat{E}3 \leq 2\%$
S4	Crecimiento de inversiones no financieras	$\hat{E}4 = 0\%$
S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	$\hat{E}5 = 70 - 80\%$
S6	Crecimiento de crédito externo	$\hat{E}6 = 0 - 5\%$
S7	Crecimiento de aportaciones	$\hat{E}7 \leq 20\%$
S8	Crecimiento de capital institucional	$\hat{E}8 \geq 10\%$
S9	Crecimiento de capital institucional neto	$\hat{E}9 \geq 10\%$
S10	Crecimiento del número de asociados	$\geq 15\%$
S11	Crecimiento del activo total	$> \text{Inflación} + 10\%$

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009.

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

1.1.22 FODA

Este instrumento de análisis también se le conoce como análisis SWOT por sus siglas en inglés o DAFO. Las letras FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis del ambiente interno; mientras que las amenazas o riesgos y las oportunidades al ámbito externo. (Luna, 2016, p.57)

1.2 Marco conceptual

1.2.1 Cartera

Según Werner (como citó Velásquez, 2017) “la cartera es el conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista”.

1.2.2 Estrategia

Para Chandler (como citó Contreras, 2013), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

1.2.3 Gestión del crédito

“Es el seguimiento permanente de los saldos vencidos y no vencidos de cada cliente y su comparación con los límites de riesgo asignados” (Brachfield, 2019).

1.2.4 Morosidad

“Es un coste que se produce como consecuencia del atraso en el cobro de las facturas y que se aumenta si los tipos de interés son elevados y disminuye si los intereses son bajos” (Brachfield, 2019).

1.2.5 Plan

“El plan es la determinación documentada que contempla el proceso de la planeación estratégica, el estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y marco legal, y ponerlo en práctica para lograr los efectos fijados” (Luna, 2016, p.41).

1.2.6 Planeación

“Es el acto(s) que al conocer el presente y lo que se desea, se observa al futuro, con la esperanza de disipar el riesgo y la incertidumbre que se interponen en la consecución de resultados esperados” (Torres, 2014, p.101).

1.2.7 Plan estratégico

“Es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro” (Sánchez, 2020).

1.2.8 Riesgo

“Incertidumbre que sufre una entidad financiera derivado de la no devolución en plazo de los créditos concedidos a sus clientes” (Real Academia Española, 2019).

1.2.9 Riesgo crediticio

“Permite conocer la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento de pagos de quien recibe el dinero de una operación de financiamiento externo; pudiendo esto significar el cese de pagos de forma parcial o total de las obligaciones pactadas” (Graph every where, s.f)

1.3 Interrogantes de estudio

1.3.1 Idea a defender

El plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., del cantón Chunchi, permitirá minimizar el riesgo crediticio y mejorar la toma de decisiones.

1.3.2 Variables

1.3.2.1 Variable Independiente

Plan estratégico

1.3.2.2 Variable Dependiente

Riesgo crediticio

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” (Guémes y Nieto, 2015).

Los datos cualitativos se obtienen mediante la entrevista que se realiza al personal de la cooperativa, y los datos cuantitativos por medio de las encuestas dirigidas a los socios de la institución, que posteriormente sirven como herramienta de análisis.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Investigación descriptiva*

“La investigación descriptiva es precisar y caracterizar el evento de estudio dentro de un contexto particular” (Ortiz, 2015).

Se describe de manera general la situación actual de la cooperativa y los motivos por los que la institución tiene un alto riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo legal en los periodos fiscales de análisis.

2.2.2 *Investigación exploratoria*

“La investigación exploratoria constituye una primera aproximación científica al estudio de un fenómeno, evento, acontecimiento o situación determinada en un contexto cualquiera, del cual se posee un bajo nivel de conocimiento” (Ortiz, 2015).

Se explora las principales causas de los altos riesgos que tiene la institución y se plantea posibles soluciones mediante las estrategias y políticas que contiene el plan estratégico.

2.2.3 Investigación correlacional

“La investigación correlacional pretende establecer relaciones entre fenómenos o variables y hacer precisiones sobre dichas relaciones” (Alayza, Cortés y Hurtado, 2015).

Se relaciona las cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la situación actual de la cooperativa, así también como se establecerá las debilidades y fortalezas que tiene la institución financiera.

2.2.4 Investigación explicativa

“La investigación explicativa, se propone establecer relaciones de causa efecto entre fenómenos o variables o también explica las razones por las que existen relaciones entre fenómenos o buscar los fundamentos de diferentes sucesos” (Alayza, Cortés y Hurtado, 2015).

Con la investigación explicativa, se explica las normas y reglamentos que tiene la cooperativa con respecto a los procesos de concesión de crédito y la recuperación de cartera y si éstas a su vez se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido por la organización.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 No experimental

“El diseño no experimental se realiza sin manipulación deliberada de las variables. Ello se logra a través de la observación de los fenómenos, tal y como ocurren en su contexto natural para que después sean analizados” (Fratlicelli, González, Uribe, Moreno, y Orengo, 2017)

Se observa por medio de las visitas a la institución los procesos de créditos y de recuperación de la cartera, además también se emplea la encuesta y la entrevista como herramientas de recolección de información.

2.3.2 Transversal

“Comparación de determinadas características o situaciones en diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo la misma temporalidad” (Monjarás, Bazán, Pacheco, Rivera, Zamarripa y Cuevas, 2019).

La aplicación de la entrevista y las encuestas se realizan una sola vez, para establecer las estrategias pertinentes para los cinco años posteriores. No se va a realizar un seguimiento y el estudio durará un tiempo de aproximadamente seis meses.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 Aplicada

“La investigación práctica o aplicada busca o tiene como fin la aplicación inmediata de los conocimientos obtenidos” (Muñoz, 2016).

El presente plan estratégico sirve como un elemento de apoyo para el gerente de la cooperativa con el objetivo de que implemente las estrategias propuestas de manera inmediata con una duración de cinco años.

2.4.2 Documental

Es aquella que emplea predominantemente fuentes de información escrita o recogida y guardada por cualquier otro medio, es decir, todo tipo de documentos: libros, publicaciones periódicas, materiales grabados por cualquier medio (voz, imágenes, datos), documentos históricos, información estadística; todos ellos recopilados por otras personas o instituciones. (Muñoz, 2016)

Mediante la utilización de libros, revistas especializadas y artículos científicos, relacionados a la gestión de las cooperativas, riesgos corporativos, y a la asignatura de Finanzas, se logra obtener información que sustenta y respalda el desarrollo del plan estratégico. Los estados financieros proporcionados por la institución también sirven como herramienta de análisis, al igual que la entrevista y las encuestas que se emplean.

2.4.3 De campo

En ella la información acerca del fenómeno o hecho investigado se recoge en el campo donde el fenómeno o hecho que se presenta, para lo cual se emplean una serie de técnicas o instrumentos de recolección de datos, tales como la observación, el diseño de cuestionarios, la selección de muestras, las técnicas de entrevistas y encuestas, entre otras. (Muñoz, 2016)

Se describe la información obtenida por medio de la entrevista al gerente y el jefe de créditos además de las encuestas que se realizan a los socios de la institución para ser analizada, y se observa cómo se lleva a cabo los procesos de crédito y la recuperación de la cartera en la cooperativa.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

La cooperativa se encuentra organizada por 4 departamentos, con 1 persona encargada en cada uno. Al gerente y al Jefe de Créditos de la institución se les realiza la entrevista respectiva.

Tabla 1-2: Número de empleados por departamento de la COAC “26 de Septiembre Lázaro Condo” Lda.

DEPARTAMENTO	Nº DE EMPLEADOS
Gerencia	1
Créditos	1
Contabilidad	1
Caja	1
TOTAL	4

Fuente: COAC “26 de septiembre Lázaro Condo” Lda., 2021

Realizado por: Cabezas, D, 2021.

El número de socios que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., es de 518, y debido al extenso número, a continuación, se calculará la muestra, que permitirá realizar las encuestas adecuadamente.

2.5.2 Muestra

La muestra de los socios será calculada por la siguiente fórmula, en el contexto de que si se conoce el tamaño de la población:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96;

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación o error muestral 1% al 3% y del 5% al 6%

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de corrección.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 518}{0.06^2 * (518 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$
$$n = 176$$

El tamaño de la muestra de la población de socios es 176 personas, a quienes se les realiza las encuestas pertinentes, con fin de obtener información relevante para el desarrollo de la presente investigación.

Se aplica una entrevista estructurada para el gerente general y el jefe de créditos de la cooperativa, por otro lado, las encuestas se van a realizar por medio de un conjunto de preguntas a través de un formulario, y las respuestas se recibirán mediante, llamadas telefónicas, mensajes del link del formulario por whatsapp y de forma presencial a los socios tomados como muestra de estudio.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

2.6.1.1 Método inductivo

“El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin” (Abreu, 2015).

Para el desarrollo del trabajo de investigación se analiza los efectos que causan la disminución de los ingresos en los socios, el aumento del índice de morosidad, los tipos de riesgos que tiene la cooperativa, las normas y reglamentos para establecer las estrategias a implementar por la institución.

2.6.1.2 *Método deductivo*

“El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” (Abreu, 2015).

La situación actual a nivel mundial ha afectado directamente a las instituciones financieras, por lo que la aplicación del método perlas y del FODA, ayudan a conocer el escenario financiero real que tiene la cooperativa, con el fin de elaborar estrategias que mejoren dicho escenario.

2.6.1.3 *Método analítico*

“A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí” (Abreu, 2015).

Se analiza los datos obtenidos de la entrevista, la encuesta, y las cifras de los estados financieros proporcionados por la cooperativa, con el fin de establecer estrategias que permitan minimizar los riesgos a los que está expuesta la cooperativa.

2.6.1.4 *Método sintético*

“El método sintético es la reunión racional de varios elementos en una nueva totalidad. Se realiza sobre la base de los resultados del análisis” (Fernández, 2017).

Se elabora el plan estratégico, de acuerdo con los resultados obtenidos, y que servirá como herramienta de apoyo para el gerente, para minimizar los riesgos que tiene la cooperativa, con una duración de cinco años.

2.6.2 *Técnicas*

2.6.2.1 *Entrevista*

“Conjunto estándar de preguntas que se plantean de forma oral y en persona, y que están preparadas de antemano. Normalmente las preguntas dan a elegir una respuesta o son semiestructuradas” (Meza, Zárate y Batista, 2019).

La entrevista está dirigida para el gerente general y el jefe de créditos de la cooperativa, con el fin de diagnosticar la situación real de la institución y poder estructurar estrategias adecuadas para minimizar el riesgo crediticio.

2.6.2.2 Encuesta

“Es una de las técnicas de recolección de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un conjunto de preguntas que se preparan anticipadamente con el propósito de obtener información de las personas (muestra)” (Meza, Zárate y Batista, 2019, p.92).

La encuesta estará dirigida a la muestra de 176 socios que conforman la cooperativa, las preguntas son de selección, con el fin de poder tabular la información y realizar un análisis de los datos obtenidos mediante llamadas telefónicas, mensajes del link del formulario por whatsapp y de forma presencial, además se aplicó un muestreo aleatorio simple para seleccionar a los socios de estudio.

2.6.2.3 Observación

“La observación externa o no participante se caracteriza por ser atribuida a un modelo racionalista de investigación, donde se trata solo de observar sin contacto directo con el fenómeno o conducta” (Gil, 2016).

Se realiza el conocimiento general de la cooperativa, sus instalaciones, estructura y sus diferentes procesos y actividades que se desarrollan en la misma, para verificar si los procesos se realizan de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de la institución.

2.6.3 Instrumentos

2.6.3.1 Guía de entrevista

“Es un conjunto de preguntas específicas que el entrevistador ha formulado para cada entrevista que va a realizar” (Meza, Zárate y Batista, 2019).

La guía de la entrevista estará conformada por una serie de preguntas dirigidas al gerente de la cooperativa y su número podrá variar de acuerdo a la importancia de los temas y las dudas que se presenten en el desarrollo de la entrevista

2.6.3.2 Cuestionario

Un cuestionario es algo más que una simple lista de preguntas. Su diseño es más complicado de lo que puede parecer a primera vista. Debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido, y han de valorarse toda una serie de elementos que lo doten de rigurosidad y sistematicidad. (Gil, 2016)

El cuestionario constará de preguntas de selección elaboradas adecuadamente, que permitan obtener información relevante, con respecto a las condiciones y situaciones económicas en las que se encuentran los socios, y además de diagnosticar el cumplimiento de los procesos y las actividades que se realiza en la cooperativa.

2.6.3.3 Guía de observación

“Es un documento que permite encauzar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos” (Pérez y Merino, 2012)

En la guía de observación, se considera los puntos esenciales para el desarrollo de la investigación, como puede ser los procesos y actividades que se desarrollan en el área de crédito.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 *Entrevista #1*

Objetivo: La presente entrevista tiene por objeto conocer su perspectiva con respecto a la gestión de riesgos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”

Ámbito de aplicación: La entrevista está dirigida al Gerente General de la COAC

1. ¿En la cooperativa existe un plan para minimizar el riesgo crediticio que actualmente tiene la institución?

No existe

2. ¿El personal con el que cuenta la cooperativa es el adecuado y suficiente para cumplir con todas las actividades establecidas?

Si, todo el personal es suficiente

3. ¿Se realizan controles al personal con el fin de conocer su cumplimiento con los objetivos y metas planteadas por la cooperativa?

Si

4. ¿La rentabilidad de la institución en los últimos años, ha aumentado, ha disminuido o se ha mantenido? Explique las posibles causas.

Aumentando

5. ¿Conoce cuál es el porcentaje actual de morosidad que tiene la cooperativa?

13.75%

6. ¿La cooperativa cuenta con normas que establezcan límites de morosidad de los clientes?

No

7. ¿Cuál es el indicador que utiliza la institución para conocer su nivel de morosidad?

Morosidad simple y ampliada

8. ¿Conoce usted los tipos de riesgos que tiene la cooperativa en la actualidad?

Si

9. ¿La cooperativa realiza una evaluación y control de los riesgos periódicamente?

Si trimestralmente

10. ¿Existe un responsable de la elaboración de políticas y estrategias para mitigar los riesgos crediticios?

No

11. De acuerdo con el segmento 5 al cual pertenece la cooperativa. ¿Se da cumplimiento a los requerimientos establecidos en las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera?

Si

12. ¿La cooperativa actualmente ha implementado alguna estrategia para minimizar el riesgo de crédito?

No

13. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico para minimizar los riesgos crediticios permita mitigar los riesgos que existe en la cooperativa?

Si considero que el plan estratégico nos ayudaría en la mitigación de los riesgos crediticios.

3.1.2 Entrevista #2

Objetivo: La presente entrevista tiene por objeto conocer su perspectiva con respecto a la gestión de riesgos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”

Ámbito de aplicación: La entrevista está dirigida al Jefe de Créditos de la COAC

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la cooperativa?

Si

2. ¿En la cooperativa existe un proceso para el otorgamiento de créditos y cree usted que es el adecuado?

Si existe y si es el adecuado

3. ¿Cuál es el proceso de recuperación de cartera y que implementaría usted para que sea más efectivo?

Notificaciones presenciales, llamadas telefónicas, notificaciones con el abogado, y se implementaría trámites judiciales o convenios de pago.

4. ¿Conoce usted los tipos de riesgos que tiene la cooperativa en la actualidad?

Si conozco, riesgo crediticio, morosidad, económico.

5. ¿Se realiza una evaluación y control de los riesgos crediticios presentes en la institución?

Si

6. ¿A su criterio que riesgo se incrementó a raíz del Covid-19?

Morosidad se incrementa de una manera agresiva

7. ¿La cooperativa cumple con el porcentaje aceptable de morosidad tomando en cuenta que pertenece al segmento 5?

Se mantiene alto en comparación al segmento

8. ¿Cuáles cree usted que serían las posibles causas para que la cooperativa tenga un alto riesgo de morosidad?

Falta de trabajo, endeudamiento agresivo.

9. ¿El personal cumple con la normativa legal interna de la cooperativa?

Si cumple

3.1.3 Encuesta

Objetivo: La presente encuesta tiene por objeto conocer su información y opinión con respecto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”.

Ámbito de aplicación: La encuesta está dirigida a los socios de la COAC.

1. ¿Cuál es el tipo de crédito al que recurrió?

Tabla 1-3. Tipo de crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De consumo	0	0%
Microcrédito	176	100%
Agropecuario	0	0%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

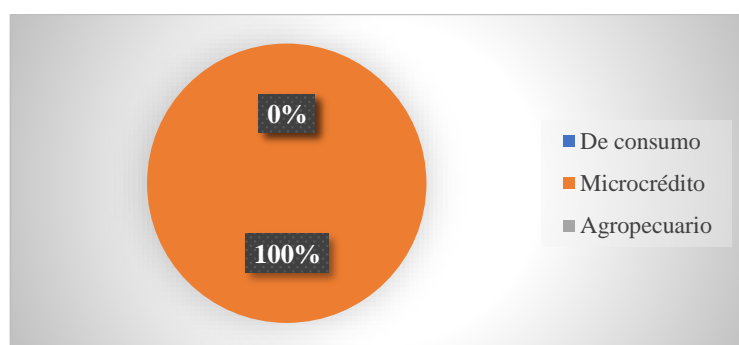


Gráfico 1-3. Tipos de créditos

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, el 100% de ellos han recurrido al Microcrédito.

Análisis:

Con el resultado obtenido, se puede concluir que los socios de la cooperativa son emprendedores, debido al tipo de crédito al que han recurrido corresponde al Microcrédito, sin embargo, también se puede identificar la falta de publicidad de los demás tipos de créditos que ofrece la cooperativa.

2. ¿Ha tenido alguna vez un retraso en los pagos de la cuenta mensual de su préstamo?

Tabla 2-3: Retraso en el pago del préstamo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	153	87%
No	23	13%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

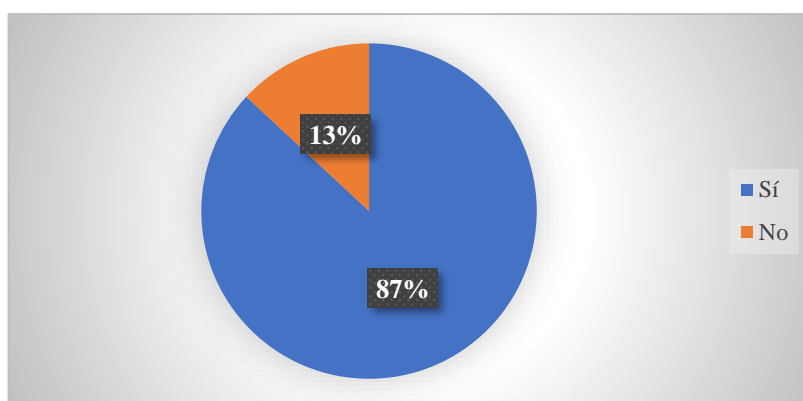


Gráfico 2-3. Retraso en el pago del préstamo

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, el 87% de ellos si han tenido alguna vez un retraso en los pagos de la cuota mensual de su préstamos, mientras que el restante 13%, no ha tenido ningún retraso.

Análisis:

La mayoría de la muestra de los socios se han retrasado, por lo tanto, la cooperativa presenta un alto porcentaje en su morosidad.

3. Si respondió con un SI a la respuesta 2. ¿De cuántos días ha sido su retraso en la cuota mensual de su préstamo?

Tabla 3-3: Periodicidad de los retrasos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 0 hasta 30 días	70	46%
De 31 hasta 60 días	60	39%
De 61 hasta 120 días	20	13%
De 121 hasta 180 días	2	1%
Mayor a 180 días	1	1%
TOTAL	153	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

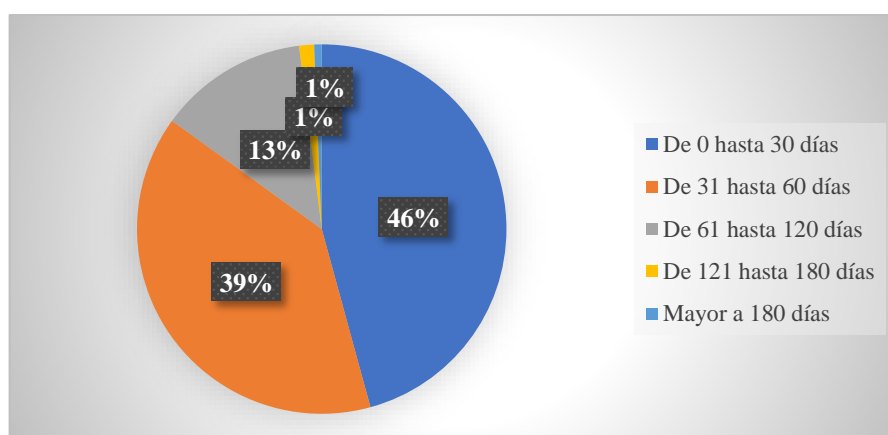


Gráfico 3-3. Periodicidad de los retrasos

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, y de los 153 socios que si han tenido un retraso, de ellos el 46% se ha retrasado de 0 hasta 30 días, el 39% de 31 hasta 60 días, el 13% de 61 hasta 120 días, y el 1% respectivamente de 121 hasta 180 días y mayor a 180 días.

Análisis:

Los retrasos que se presentan con mayor frecuencia en la cooperativa van desde 1 a 2 meses.

4. Si respondió con un SI a la respuesta 2. ¿Cuál es el motivo por el que no pudo cumplir con el pago correspondiente?

Tabla 4-3: Motivos de los retrasos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Disminución de los ingresos	100	65%
Enfermedad	9	6%
Fue despedido de su trabajo	9	6%
Sobre endeudamiento	34	22%
Falta de previo aviso	1	1%
Otro	0	0%
TOTAL	153	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

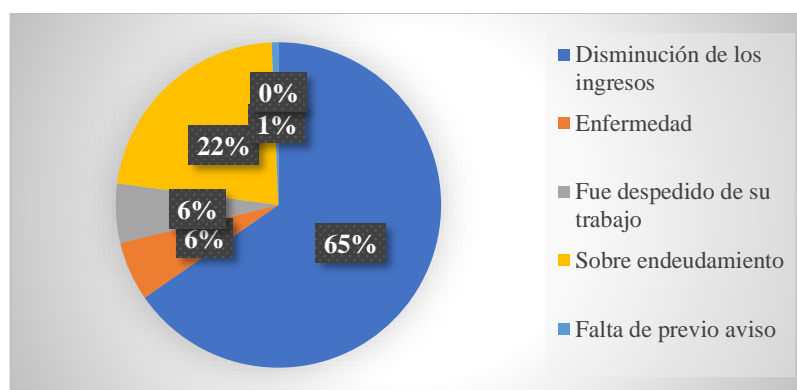


Gráfico 4-3. Motivos de los retrasos

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, y de los 153 socios que si han tenido un retraso, de ellos el 65% se ha retrasado por la disminución de sus ingresos, el 22% por sobreendeudamiento, el 6% por enfermedad y por motivo que fue despedido de su trabajo, el 1% por falta de previo aviso y el 0% por otro motivo.

Análisis:

El motivo por el que existe morosidad por parte de los socios se debe en gran porcentaje por la disminución de sus ingresos debido a los efectos de la pandemia y también por el sobreendeudamiento que presentan en sus obligaciones financieras.

5. Si respondió con un SI a la respuesta 2. ¿Conoce los porcentajes de interés que paga por motivo de morosidad?

Tabla 5-3: Conocimiento sobre el interés de morosidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	53	35%
No	100	65%
TOTAL	153	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

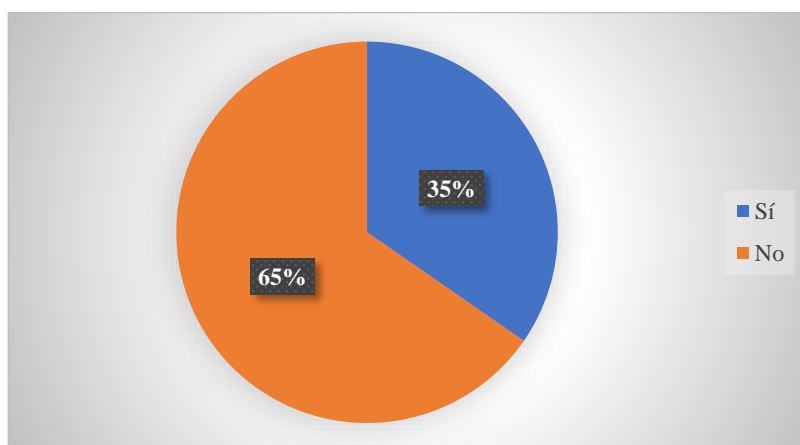


Gráfico 5-3. Conocimiento sobre el interés de morosidad

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, y de los 153 socios que si han tenido un retraso, de ellos el 65% no conoce los porcentajes de interés que pagan por motivo de morosidad, mientras que el 35% restante si conoce dichos porcentajes.

Análisis:

Con los resultados obtenidos se puede deducir que la cooperativa no informa a todos sus socios sobre el interés que les genera no cumplir a tiempo con sus correspondientes pagos.

6. ¿Previo al vencimiento del crédito, la cooperativa le informa por algún medio sobre su obligación de pago?

Tabla 6-3: La COAC informa por algún medio sobre el pago

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	67	38%
No	109	62%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

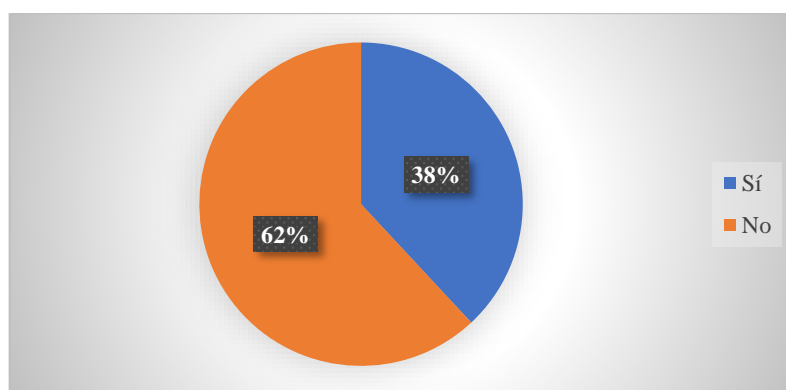


Gráfico 6-3. La COAC informa por algún medio sobre el pago

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, al 62% de socios la cooperativa pero al vencimiento del crédito no les informa por algún medio sobre su obligación de pago, mientras que al 38% si les informan.

Análisis:

La cooperativa no tiene la costumbre de informar a sus socios, previo al vencimiento del crédito, recordándoles sobre la obligación de su pago.

7. ¿Usted accedió a la ley de diferimiento de su crédito?

Tabla 7-3: Acceso a la ley de diferimiento del crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	96	55%
No	80	45%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

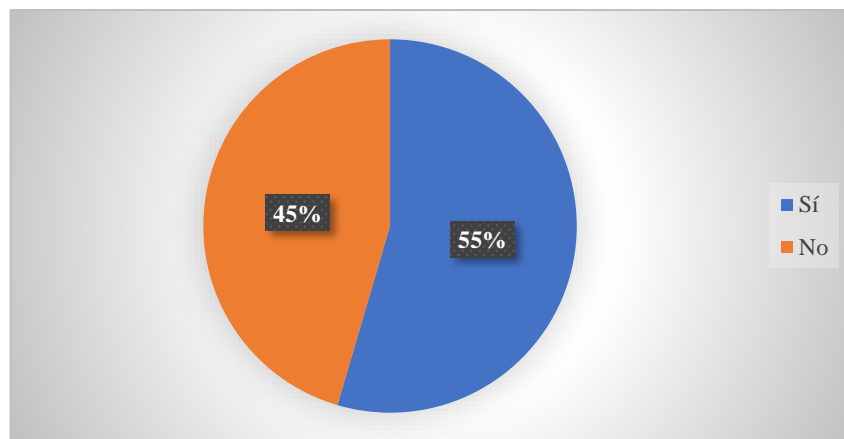


Gráfico 7-3. Acceso a la ley de diferimiento del crédito

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, el 55% de ellos accedieron a la ley de diferimiento de su crédito, mientras que el 45% restante no lo hizo.

Análisis:

Más de la mitad de los socios debido a varios motivos como: bajos ingresos, sobreendeudamientos, entre otros, han accedido al diferimiento de su crédito, con el objetivo de aplazar el tiempo y así poder cumplir con la obligación de pago.

8. Según su experiencia, ¿El jefe de créditos cumplió con todo el proceso interno al otorgarle su crédito?

Tabla 8-3: Cumplimiento con el proceso de otorgamiento del crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	151	86%
No	8	5%
Parcialmente	17	10%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

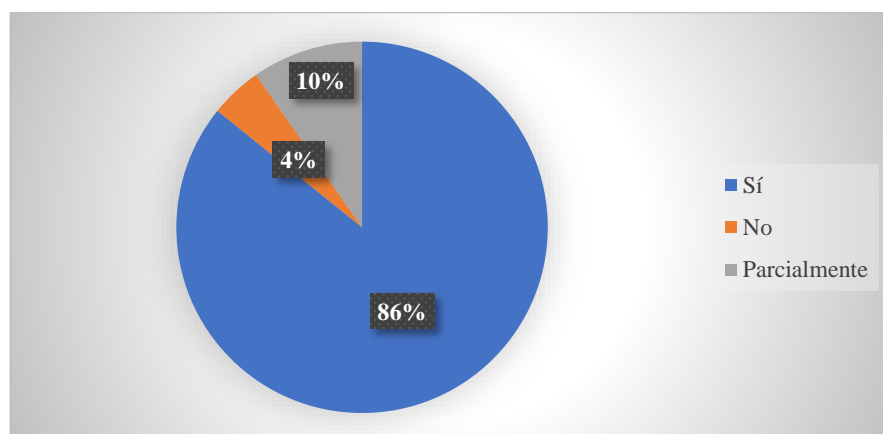


Gráfico 8-3. Cumplimiento con el proceso de otorgamiento del crédito

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, según la experiencia de los socios, el 86% concuerda que el jefe de créditos cumplió con todo el proceso interno al otorgarle el crédito, el 5% manifiesta que no y el 10% parcialmente.

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos, el jefe de créditos si cumple con todo el proceso para otorgar un crédito, de acuerdo con lo establecido en reglamento interno de la entidad.

9. ¿Cómo usted califica la atención brindada por el personal de la institución?

Tabla 9-3: Calificación de la atención brindada de la COAC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	20	11%
Muy bueno	130	74%
Bueno	24	14%
Regular	2	1%
Malo	0	0
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

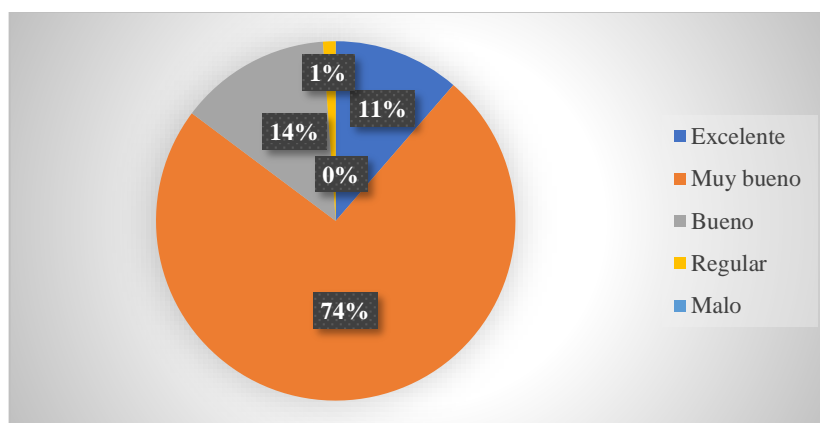


Gráfico 9-3. Calificación de la atención brindada de la COAC

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, el 74% de ellos, calificaron la atención brindada por el personal de la institución con muy bueno, el 14% con bueno, el 11% con excelente, el 1% con regular y el 0% con malo.

Análisis:

La atención brindada por la cooperativa se encuentra en una calificación de Muy bueno, por lo que se debe establecer políticas de mejora del servicio.

10. ¿Qué cree usted que debe mejorar la cooperativa para fidelizar a los socios?

Tabla 10-3: Opciones de mejora para la COAC

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Las facilidades de pago	66	38%
Las tasas de interés del crédito	88	50%
La tasa de interés de morosidad	11	6%
Las ofertas de crédito	7	4%
Los tipos de créditos	4	2%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

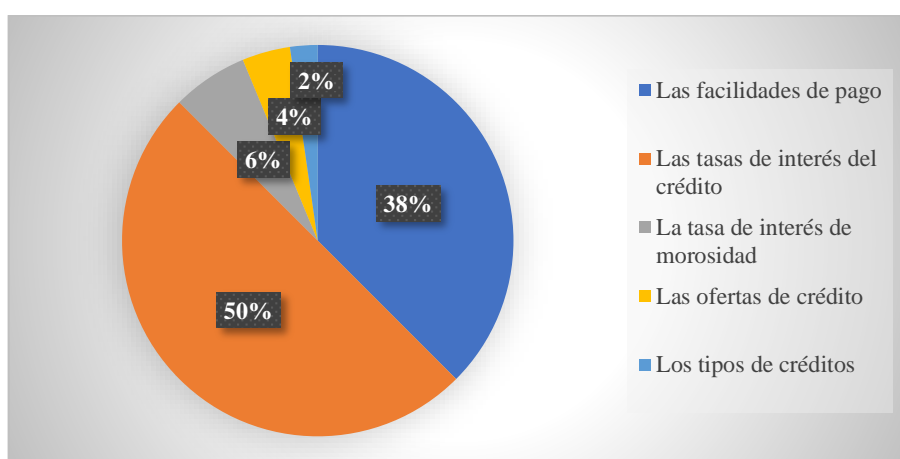


Gráfico 10-3. Opciones de mejora para la COAC

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Interpretación:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, de la muestra de 176 socios, según el criterio de los socios, el 50% manifiestan que la cooperativa debe mejorar las tasas de interés del crédito, el 38% debe mejorar las facilidades de pago, el 6% debe mejorar la tasa de interés de morosidad, el 4% debe mejorar las ofertas de crédito, y el 2% debe mejorar los tipos de créditos.

Análisis:

Principalmente la cooperativa debe mejorar las tasas de interés del crédito y así podrá captar posibles socios y crecer económica y financieramente.

3.1.4 *Discusión de resultados*

En la Entrevista # 1, dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, en la pregunta número 1 manifiesta que no existe un plan para minimizar el riesgo crediticio que actualmente tiene la cooperativa, en la pregunta número 6, asevera que la institución no cuenta con normas que establezcan límites de morosidad de los clientes, además para completar esta necesidad, en la pregunta número 13, el gerente afirma que, la implementación de un plan estratégico para minimizar los riesgos, les ayudaría en la mitigación, de los riesgos crediticios de la entidad.

En la Entrevista #2, dirigida al Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, en la pregunta número 4, indica que la cooperativa actualmente tiene riesgo crediticio, morosidad y económico, en la pregunta número 3, recomienda la implementación de notificaciones presenciales, llamadas telefónicas, notificaciones con el abogado, y se implementaría trámites judiciales o convenios de pago para mejorar el proceso de recuperación de cartera, en la pregunta número 7, señala que el porcentaje de morosidad se mantiene alto en comparación al segmento 5 al que pertenece la cooperativa, y además en la pregunta número 8, deduce que las posibles causas para que la cooperativa tenga un alto riesgo de morosidad son: la falta de trabajo y el endeudamiento agresivo.

Los resultados obtenidos en las Encuestas, dirigida a la muestra de 176 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” son: en la pregunta número 1, todos los 176 socios han recurrido de los 3 tipo de crédito solo al Microcrédito, en la pregunta número 2, de la totalidad de la muestra solo 153 socios han tenido un retraso en los pagos de la cuota mensual de su préstamo, esta información se complementa con la pregunta número 3, que de los 153 socios, solo 130 se retrasan en un periodo alrededor de 1 a 2 meses y en la pregunta número 4 el motivo más importante por el que se presenta la morosidad es por la disminución de ingresos que presentan los socios, debido a factores internos y externos.

En el análisis con el método Perlas, se puede observar que el indicador P = protección, señala que el nivel de suficiencia de las provisiones para los préstamos que presentan morosidad sobre pasa la meta establecida, el indicador E= estructura financiera eficaz, señala que los prestamos netos se encuentran por debajo de la meta, las inversiones y los depósitos de ahorros por encima de la meta, el indicador R= tasas de rendimiento y costos, muestra que los depósitos de ahorros, gastos operativos y el ROC se encuentra por encima de la meta, mientras que el margen bruto y el ROA por debajo de la meta, el indicador L= liquidez, señala que cubre de manera exagerada con demanda de retiros y si a su vez el efectivo inactivo porque sobrepasa la meta establecida,

el indicador A= calidad de activos, muestra que la morosidad y los activos improductivos se encuentran sobre la meta, y el indicador S= señales de crecimiento, muestra que el crecimiento de depósitos de ahorro, de préstamos y del activo total, se encuentran por debajo de la meta.

Por todo lo expuesto anteriormente, se ratifica la idea a defender y la necesidad de implementar el plan estratégico para minimizar el riesgo crediticio de la cooperativa de ahorro y crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., cantón Chunchi, período 2021-2025.

3.2 Propuesta

3.2.1 Título

Plan estratégico para minimizar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., cantón Chunchi, período 2021-2025.

3.2.2 Objetivo

Diseñar un plan estratégico, evaluando la situación actual con el método perlas, que permita establecer estrategias para minimizar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo, del cantón Chunchi, período 2021 – 2025.

3.2.3 Antecedentes de la Coop. De Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”

3.2.3.1 Datos de la Organización.

En la siguiente tabla se presenten los datos generales de la organización:

Tabla 11-3: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Provincia / Cantón:	Chimborazo / Chunchi
N° Ruc:	0691710157001
Razón Social:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda.
Segmento:	5
Obligado a llevar contabilidad	Si
Representante legal:	Loja Largo Carlos Heriberto
No. de Socios:	518
No. de Empleados:	4
Dirección:	Calles Manuel Reyes y Juan Pio Montufar (Cantón Chunchi)

Fuente: COAC “26 de Septiembre Lázaro Condo”, 2020.

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.3.2 Reseña histórica de la organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., nace el 04 de junio del 2003 en la comunidad de Toctezinin cantón Chunchi, de la provincia de Chimborazo, formada por un grupo de 48 mujeres campesinas capaces y decididas a superarse con un capital de \$58.000,00, de los cuales \$18.000,00, fue aporte de las socias y \$40.000,00 de un crédito reembolsable otorgado por el grupo social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP).

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda., cuenta con más de 500 socios y su cartera de créditos está constituida por: ahorro a la vista, ahorro futuro, ahorro mini socio, ahorro plazo fijo, créditos de consumo, microcréditos, y créditos agropecuarios.

3.2.4 Filosofía organizacional

3.2.4.1 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que proporciona productos y servicios financieros integrales de calidad. Apoyamos y fortalecemos el desarrollo socioeconómico y productivo de nuestros socios con un alto grado de responsabilidad social y fomentando los principios cooperativistas.

3.2.4.2 Visión

Ser una institución reconocida como sólida, líder y competitiva a nivel cantonal, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad.

3.2.4.3 Valores empresariales

Los valores corporativos bajo los cuales la institución desarrolla sus operaciones:

- **Transparencia:** Actuamos con la verdad y transparencia para que todas las personas tengan conocimiento de nuestros productos y servicios financieros.
- **Confianza:** Manejamos los ahorros e inversiones con la máxima prudencia, para conseguir un excelente desempeño financiero y social.
- **Democracia:** Tratamos de entregar servicios financieros adecuados a las necesidades del socio y miramos por el bienestar familiar.

- Compromiso social y respeto al medio ambiente: Creamos fuentes de empleo y desarrollamos una labor en el ámbito social, educativo, cultural. Todo ello se une a la capacidad tecnológica de nuestra organización. Trabajamos con conciencia medioambiental, disminuyendo el uso de material tóxico.

3.2.4.4 *Políticas generales de crédito*

Las políticas definidas en asamblea general de socios para el servicio de crédito son las siguientes:

1. Será de cumplimiento obligatorio tanto para los directivos como para las socias de la cooperativa el presente reglamento interno.
2. La cooperativa entregará crédito a las/los socias/os para actividades productivas y para actividades de consumo.
3. Todo crédito será aprobado por el comité de crédito y gerencia.
4. Para el estudio y aprobación de los créditos se tomará en cuenta: la honradez, responsabilidad, garantía, el cumplimiento en todos los aportes y acciones que desarrolla la Cooperativa; y la solvencia o capacidad de pago del solicitante (es decir que tenga de donde pagar).
5. Para las socias que ya han recibido créditos anteriores se recibirá el historial crediticio para tomar una decisión sobre el crédito solicitado. El informe del historial crediticio extraído del sistema contable computarizado entregará el auxiliar de contabilidad.
6. Todos los créditos estarán garantizados a más del ahorro de garantía por un pagaré, prenda, certificado de gravamen con impedimento de venta, e hipoteca según el monto solicitado.
7. El comité de crédito deberá efectuar la respectiva verificación de la información que entregue la socia solicitante de crédito y el garante realizando una visita a su domicilio.
8. El comité de crédito, y presidente de los consejos de administración y vigilancia, realizará la revisión de los créditos cada mes, para controlar que las socias caigan en mora con sus pagos y entregará citaciones.
9. No se podrá dar préstamo sobre préstamo, solo se dará de emergencia, pero siempre que cumpla con los requisitos y condiciones estipuladas en el presente reglamento de crédito.
10. En caso de que una socia se haya atrasado de 1 a 2 años en el pago de la deuda se le suspenderá los créditos.

3.2.4.5 *Funciones y responsabilidades de directivos*

Es importante indicar que el gerente a más de las funciones establecidas por la ley y el estatuto deberá asumir las siguientes funciones específicas:

1. Solicitar el informe diario de caja a los cajeros, los ingresos y egresos de dinero con sus respectivos conceptos o desgloses por los que se originaron y firmarlos en caso de estar todo bien.
2. Revisar que estén bien todas las firmas y documentos para estudiar, aprobar y entregar un crédito.
3. En caso de que un crédito sea aprobado deberá ingresar al sistema de crédito aprobado con todas las condiciones acordadas, emitir el pagaré y la tabla de amortización, dos copias, una para la cooperativa y otra para la socia.
4. Realizar el respectivo cobro de crédito y entregar el comprobante de pago.
5. Recibir y entregar dinero por concepto de ahorros con su respectivo comprobante.
6. Acreditar semestralmente los intereses de ahorros en las cuentas de las socias.
7. Abrir las oficinas de acuerdo al horario de atención establecido por la cooperativa.
8. Entregar al contador todos los comprobantes de gastos realizados, para las declaraciones en el SRI.
9. Realizar las respectivas llamadas telefónicas a las socias que se han atrasado en el pago.
10. Auxiliar de caja
11. Armar la carpeta de la socia que solicita el crédito con todos los requisitos exigidos para el efecto.
12. Recibir el dinero de cobros de créditos, depósitos de ahorros con los respectivos comprobantes.
13. Entregar el dinero de cobros de créditos aprobados, retiro de ahorros.
14. Efectuar los gastos de operación que requiera la cooperativa con la autorización de gerencia y con los documentos legales necesarios para efectuar los gastos deducibles al SRI.
15. Emitir los comprobantes de retención en los gastos efectuados de la cooperativa.
16. Registrar anualmente los movimientos económicos de ahorros y créditos en las tarjetas.
17. Archivar la información contable cronológicamente.

3.2.4.6 *Organigrama organizacional de la cooperativa*

En la siguiente figura se ilustra el organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.:

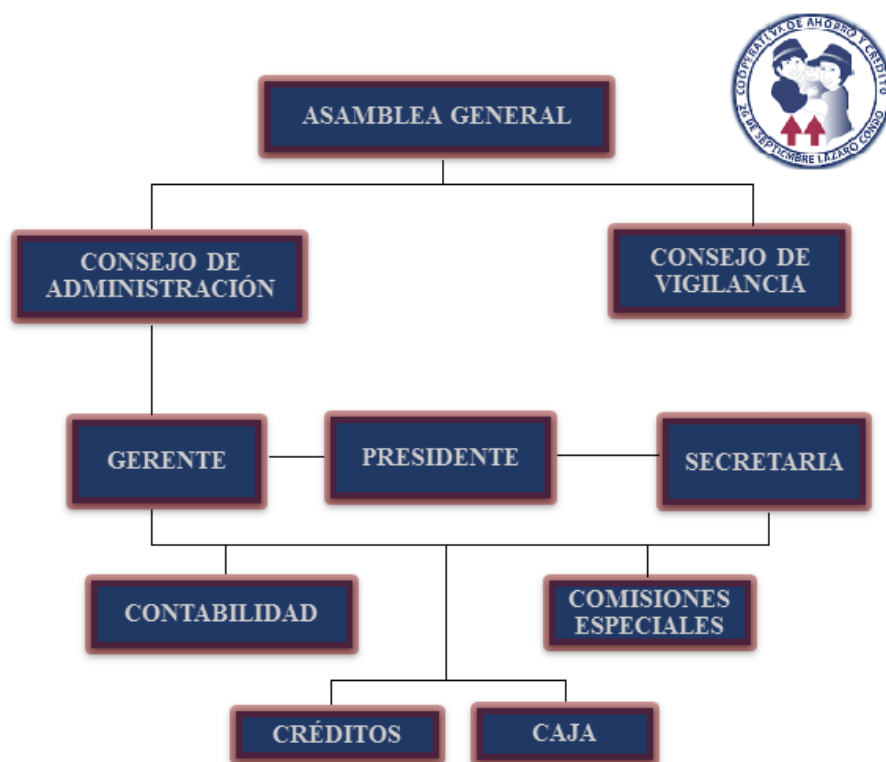


Gráfico 11-3. Organigrama Organizacional de la Cooperativa

Fuente: COAC “26 de Septiembre Lázaro Condo”

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.5 Diagnóstico financiero

En este apartado se presenta el análisis vertical y horizontal realizado a los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 26 de Septiembre Lázaro Condo Ltda.; así como el análisis aplicando el modelo PERLAS, a los periodos 2019 y 2020.

3.2.5.1 Análisis vertical del balance general años 2019 y 2020

Tabla 12-3: Análisis vertical del balance general años 2019 y 2020



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO
BALANCE GENERAL
AÑOS 2019-2020

CÓDIGO	CUENTAS	2019		2020	
		Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
1.	ACTIVO	771061,97	100%	867512,19	100%
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	87370,25	11,33%	153757,64	17,72%
1.1.01.	Caja	35425,46	4,59%	64953,35	7,49%
1.1.01.05.	Efectivo	35325,46	4,58%	64853,35	7,48%

CÓDIGO	CUENTAS	2019		2020	
1.1.01.10.	Caja chica	100,00	0,01%	100,00	0,01%
1.1.03.	Bancos y otras instituciones financieras	51944,79	6,74%	88804,29	10,24%
1.1.03.10.	Bancos e instituciones financieras local	51845,73	6,72%	68346,76	7,88%
1.1.03.10.01.	Cuentas corrientes	51845,73	6,72%	68346,76	7,88%
1.1.03.10.01.02	Banco de Guayaquil	51651,52	6,70%	68152,55	7,86%
1.1.03.10.01.03	Banco Desarrollo	194,21	0,03%	194,21	0,02%
1.1.03.20.	Instituciones del sector financiero pop.	99,06	0,01%	20457,53	2,36%
1.1.03.20.05	COAC Chunchi N°722	29,06	0,00%	10029,06	1,16%
1.1.03.20.10	Cooperativa Riobamba	70,00	0,01%	70,00	0,01%
1.1.03.20.15	COAC C.C Indígena Guamote	0,00	0,00%	10358,47	1,19%
1.3.	INVERSIONES	35332,11	4,58%	28647,44	3,30%
1.3.03.	Disponibles para la venta de entidades d	35332,11	4,58%	28647,44	3,30%
1.3.03.55	De 31 a 90 días sector financiero pop.	35332,11	4,58%	28647,44	3,30%
1.4.	CARTERA DE CRÉDITOS	518130,10	67,20%	546911,54	63,04%
1.4.04.	Cartera de microcrédito por vencer	486794,81	63,13%	510673,43	58,87%
1.4.04.05	De 1 a 30 días	23078,90	2,99%	20280,62	2,34%
1.4.04.10	De 31 a 90 días	43545,94	5,65%	42578,26	4,91%
1.4.04.15	De 91 a 180 días	60862,42	7,89%	59871,96	6,90%
1.4.04.20	De 181 a 360 días	102700,66	13,32%	106218,16	12,24%
1.4.04.25	De más de 360 días	256606,89	33,28%	281724,43	32,47%
1.4.28.	Cartera de microcrédito que no devenga i	51590,06	6,69%	68270,49	7,87%
1.4.28.05	De 1 a 30 días	5569,05	0,72%	6637,05	0,77%
1.4.28.10	De 31 a 90 días	5207,32	0,68%	7997,63	0,92%
1.4.28.15	De 91 a 180 días	6875,92	0,89%	10184,94	1,17%
1.4.28.20	De 181 a 360 días	11506,09	1,49%	16491,31	1,90%
1.4.28.25	De más de 360 días	22431,68	2,91%	26959,56	3,11%
1.4.52.	Cartera de microcrédito vencida	26805,26	3,48%	35996,26	4,15%
1.4.52.05	De 1 a 30 días	3043,09	0,39%	4888,94	0,56%
1.4.52.10	De 31 a 90 días	4652,45	0,60%	4082,46	0,47%
1.4.52.15	De 91 a 180 días	5509,45	0,71%	5336,96	0,62%
1.4.52.20	De 181 a 360 días	6282,52	0,81%	7700,43	0,89%
1.4.52.25	De más de 360 días	7317,75	0,95%	13987,47	1,61%
1.4.99.	(Provisiones para créditos incobrables)	-47060,03	-6,10%	-68028,64	-7,84%
1.4.99.20	(Cartera de microcréditos)	-47060,03	-6,10%	-68028,64	-7,84%
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	39590,83	5,13%	51406,19	5,93%
1.6.02.	Intereses por cobrar inversiones	529,98	0,07%	0,00	0,00%
1.6.02.10	Disponibles para la venta	529,98	0,07%	0,00	0,00%
1.6.03.	Intereses por cobrar de cartera de créditos	21511,31	2,79%	28569,80	3,29%
1.6.03.20	Cartera de microcrédito	21511,31	2,79%	28569,80	3,29%
1.6.12.	Inversiones vencidas	5837,00	0,76%	5837,00	0,67%

CÓDIGO	CUENTAS	2019		2020	
1.6.12.01	Inversiones vencidas	5837,00	0,76%	5837,00	0,67%
1.6.14.	Pagos por cuenta de socios	2211,46	0,29%	2694,86	0,31%
1.6.14.30	Gastos judiciales	2211,46	0,29%	2694,86	0,31%
1.6.90.	Cuentas por cobrar varias	10957,31	1,42%	15760,76	1,82%
1.6.90.05	Anticipos al Personal	300,00	0,04%	0,00	0,00%
1.6.90.50	Anticipo a Proveedores	700,00	0,09%	600,00	0,07%
1.6.90.60	Comisiones por Cobrar	53,26	0,01%	53,26	0,01%
1.6.90.90	Otras	9904,05	1,28%	15107,50	1,74%
1.6.99.	(Provisión para cuentas por cobrar)	-1456,23	-0,19%	-1456,23	-0,17%
1.6.99.10	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-1456,23	-0,19%	-1456,23	-0,17%
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPO	86041,42	11,16%	81575,89	9,40%
1.8.02.	Edificios	83477,30	10,83%	83477,30	9,62%
1.8.02.05	Edificaciones	83477,30	10,83%	83477,30	9,62%
1.8.05.	Muebles, enseres y equipos de oficina	6551,52	0,85%	6551,52	0,76%
1.8.05.01	Muebles de Oficina	6551,52	0,85%	6551,52	0,76%
1.8.06.	Equipos de computación	5757,34	0,75%	5757,34	0,66%
1.8.06.05	Equipos de Computación	5757,34	0,75%	5757,34	0,66%
1.8.99.	(Depreciación acumulada)	-9744,74	-1,26%	-14210,27	-1,64%
1.8.99.05	(Edificios)	-3595,64	-0,47%	-7769,51	-0,90%
1.8.99.15	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-1960,72	-0,25%	-2175,72	-0,25%
1.8.99.20	(Equipos de computación)	-4188,38	-0,54%	-4265,04	-0,49%
1.9.	OTROS ACTIVOS	4597,26	0,60%	5213,49	0,60%
1.9.05.	Gastos diferidos	4256,68	0,55%	4872,91	0,56%
1.9.05.20	Programas de computación	2558,83	0,33%	2842,83	0,33%
1.9.05.25	Gastos de adecuación	2974,16	0,39%	5018,66	0,58%
1.9.05.99	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-1276,31	-0,17%	-2988,58	-0,34%
1.9.90.	Otros	340,58	0,04%	340,58	0,04%
1.9.90.10.	Otros Impuestos	340,58	0,04%	340,58	0,04%
1.9.90.10.01	Anticipo Impuesto a la Renta	317,15	0,04%	317,15	0,04%
1.9.90.10.02	Retenciones impuesto a la renta	23,43	0,00%	23,43	0,00%
2.	PASIVOS	-683747,39	100%	-763373,74	100%
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-669533,70	97,92%	-747047,51	97,86%
2.1.01.	Depósitos a la vista	-267853,32	39,17%	-332546,84	43,56%
2.1.01.35	Depósitos de ahorro	-267853,32	39,17%	-332546,84	43,56%
2.1.03.	Depósitos a plazo	-401680,38	58,75%	-414500,67	54,30%
2.1.03.05	De 1 a 30 días	-107400,73	15,71%	-32365,77	4,24%
2.1.03.10	De 31 a 90 días	-76393,98	11,17%	-73918,60	9,68%
2.1.03.15	De 91 a 180 días	-149319,59	21,84%	-119383,57	15,64%
2.1.03.20	De 181 a 360 días	-68566,08	10,03%	-183479,73	24,04%
2.1.03.25	De más de 361 días	0,00	0,00%	-5353,00	0,70%
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	-14213,69	2,08%	-16326,23	2,14%

CÓDIGO	CUENTAS	2019		2020	
2.5.01.	Intereses por pagar	-11125,74	1,63%	-10499,82	1,38%
2.5.01.15	Depósitos a plazo	-11125,74	1,63%	-10499,82	1,38%
2.5.03.	Obligaciones patronales	-1696,31	0,25%	-1615,31	0,21%
2.5.03.10.	Beneficios Sociales	-389,58	0,06%	-1323,56	0,17%
2.5.03.10.01	Décimo Tercer Sueldo	-77,08	0,01%	-1011,06	0,13%
2.5.03.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	-312,50	0,05%	-312,50	0,04%
2.5.03.15.	Aportes al IESS	-419,30	0,06%	-291,75	0,04%
2.5.03.15.01	Aporte Personal	-153,04	0,02%	-153,74	0,02%
2.5.03.15.03	Aporte Patronal	-266,26	0,04%	-138,01	0,02%
2.5.03.25	Participación a empleados	-887,43	0,13%	0,00	0,00%
2.5.04.	Retenciones	-271,59	0,04%	-2810,18	0,37%
2.5.04.05.	Retenciones fiscales	-22,03	0,00%	-2554,28	0,33%
2.5.04.05.03	30% IVA Retención	-5,70	0,00%	-10,22	0,00%
2.5.04.05.04	70% IVA Retención	-0,34	0,00%	-40,92	0,01%
2.5.04.05.05	100% IVA Retención	0,00	0,00%	-646,68	0,08%
2.5.04.05.06	1% R.F. Compras	-1,58	0,00%	-37,39	0,00%
2.5.04.05.07	2% R.F. Rendimientos Financieros	-7,75	0,00%	164,64	-0,02%
2.5.04.05.08	2% R.F. Retenciones Varias	-0,61	0,00%	-22,13	0,00%
2.5.04.05.09	8% R.F. Servicios Personas Naturales	0,00	0,00%	-198,60	0,03%
2.5.04.05.11	10% R.F. Honorarios Profesionales	0,00	0,00%	-285,93	0,04%
2.5.04.05.12	1x1000% R.F. Seguros	-0,24	0,00%	-1,62	0,00%
2.5.04.05.13	Impuesto al IVA	-5,81	0,00%	0,00	0,19%
2.5.04.05.15	Contribución SOLCA	0,00	0,00%	-1475,43	0,03%
2.5.04.90.	Otras retenciones	-249,56	0,04%	-255,90	0,03%
2.5.04.90.05	Seguro de Desgravamen	-249,56	0,04%	-255,90	0,03%
2.5.05.	Contribuciones, impuestos y multas	-1120,05	0,16%	-1120,05	0,15%
2.5.05.05	Impuesto a la renta	-1120,05	0,16%	-1120,05	0,15%
2.5.90.	Cuentas por pagar varias	0,00	0,00%	-280,87	0,04%
2.5.90.90.	Otras cuentas por pagar	0,00	0,00%	-280,87	0,04%
3.	PATRIMONIO	-83405,88	100%	-99018,33	100%
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-48124,74	57,70%	-52733,49	53,26%
3.1.03.	Aportes de socios	-48124,74	57,70%	-52733,49	53,26%
3.1.03.01	Certificados de Aportación	-48124,74	57,70%	-52733,49	53,26%
3.3.	RESERVAS	-35281,14	42,30%	-46284,84	46,74%
3.3.01.	Legales	-28760,29	34,48%	-43091,80	43,52%
3.3.01.05	Legales	-28760,29	34,48%	-43091,80	43,52%
3.3.03.	Especiales	-6520,85	7,82%	-3193,04	3,22%
3.3.03.01	Reserva Facultad Asamblea	-6520,85	7,82%	-3193,04	3,22%
7.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	14813,87	-17,76%	14813,87	-14,96%
7.1.03.	Activos castigados	14813,87	-17,76%	14813,87	-14,96%
7.1.03.10	Cartera de créditos	14813,87	-17,76%	14813,87	-14,96%

CÓDIGO	CUENTAS	2019		2020	
7.2.	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	-14813,87	17,76%	-14813,87	14,96%
7.2.03	Activos Castigados	-14813,87	17,76%	-14813,87	14,96%

Fuente: COAC “26 de Septiembre Lárazo Condo”

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Para el año 2019 en el grupo del Activo la cuenta más participativa es la cartera de créditos con un porcentaje de 67.20%, dentro de ella se destaca la cartera de microcrédito por vencer con el 63.13%, el mismo escenario se presenta para el año 2020, por lo cual se puede deducir que la institución financiera no cumple con su propósito que es colocación de dinero por medio de préstamos. Mientras tanto en los Fondos Disponibles cuenta con 11.33% para el año 2019 y 17.72% para el 2020, lo que refleja que la cooperativa cuenta con el dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones económicas de manera inmediata, ya sea en efectivo o mediante otras formas de pago.

Por otro lado, las Propiedades y Equipo tienen el 11.16% para el año base y 9.40% para el año 2020, la cuenta que mayor participación tiene es Edificios con 10.83% y 9.62% respectivamente, y la depreciación corresponde al -1.26% y -1.64%, debido a que representa el desgaste que tienen los bienes muebles que poseen, estos porcentajes son aceptables para el tamaño de la institución.

En el grupo del Pasivo, la cuenta de mayor importancia es la de obligaciones con el público con el 97.92% para el 2019 y 97.86% para el 2020, dentro de ella los depósitos a plazo cuentan con el 58.75% y 54.30% respectivamente y los depósitos a la vista con el 39.17% y 43.56%, por lo que se deduce que la institución tiene un valor elevado que tiene que cancelar a terceros y por ende la rentabilidad de la cooperativa se pone en riesgo, además la cuentas por pagar tiene un valor de 2.08% para el año base y 2.14% para el año 2020, que en su gran mayoría corresponde a los intereses por pagar por concepto de depósitos plazo, que representan el 1.63% y 1.37% respectivamente.

En la cuenta del patrimonio, se destaca el capital social con \$ 83 405.88 (2019) y \$99018.33 (2020) representando el 57.70% y 53.26%, que corresponden a las aportaciones de los socios para la cooperativa, que tienen el fin de fortalecer el patrimonio y cumplir con sus objetivos y metas institucionales. Y, por otro lado, las reservas tienen el 42.30% para el año base y 46.74% para el año 2020, que corresponden a las reservas legales y especiales, que representan al capital propio de la cooperativa y que además se encuentran en porcentaje adecuado para el desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito.

3.2.5.2 Análisis vertical del estado de resultados años 2019 y 2020

Tabla 13-3: Análisis vertical del estado de resultados años 2019 y 2020



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO
ESTADO DE RESULTADOS
AÑOS 2019-2020

CÓDIGO	CUENTA	2019		2020	
4.	GASTOS	95662,02	100%	95388,86	100%
4.1.	INTERESES CAUSADOS	22777,77	23,81%	31787,42	33,32%
4.1.01.	Obligaciones con el público	22214,58	23,22%	31787,42	33,32%
4.1.01.15	Depósitos de ahorro	3438,61	3,59%	4100,17	4,30%
4.1.01.30	Depósitos a plazo	18775,97	19,63%	27687,25	29,03%
4.1.03.	Obligaciones financieras	563,19	0,59%	0,00	0,00%
4.1.03.20	Obligaciones con entidades	563,19	0,59%	0,00	0,00%
4.4.	PROVISIONES	32868,09	34,36%	20968,61	21,98%
4.4.02.	Cartera de créditos	31411,86	32,84%	20968,61	21,98%
4.4.02.40	Microcrédito	31411,86	32,84%	20968,61	21,98%
4.4.03.	Cuentas por cobrar	1456,23	1,52%	0,00	0,00%
4.4.03.05	Cuentas por cobrar	1456,23	1,52%	0,00	0,00%
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	38008,68	39,73%	42632,83	44,69%
4.5.01.	Gastos de personal	15550,32	16,26%	16785,94	17,60%
4.5.01.05.	Remuneraciones Mensuales	10340,64	10,81%	11207,24	11,75%
4.5.01.05.01	Sueldos	9456,00	9,88%	9600,00	10,06%
4.5.01.05.04	Horas Suplementarias	884,64	0,92%	1607,24	1,68%
4.5.01.10.	Beneficios sociales	1649,72	1,72%	1733,98	1,82%
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	861,72	0,90%	933,98	0,98%
4.5.01.10.02	Décimo cuarto sueldo	788,00	0,82%	800,00	0,84%
4.5.01.20	Aportes al IESS	2077,08	2,17%	2034,97	2,13%
4.5.01.35	Fondo de reserva IESS	861,72	0,90%	1117,16	1,17%
4.5.01.90.	Otros	621,16	0,65%	692,59	0,73%
4.5.01.90.01	Capacitaciones	470,40	0,49%	112,00	0,12%
4.5.01.90.02	Refrigerios	150,76	0,16%	5,50	0,01%
4.5.01.90.03	Aguinaldo Navideño	0,00	0,00%	575,09	0,60%
4.5.02.	Honorarios	12680,84	13,26%	12347,48	12,94%
4.5.02.10	Honorarios profesionales	12680,84	13,26%	12347,48	12,94%
4.5.03.	Servicios varios	2787,59	2,91%	3350,54	3,51%
4.5.03.05.	Movilización, fletes y em	190,45	0,20%	139,90	0,15%
4.5.03.05.01	Movilización Empleados	0,00	0,00%	10,00	0,01%
4.5.03.05.02	Movilización tramites varios	190,45	0,20%	129,90	0,14%
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	24,00	0,03%	0,00	0,00%

CÓDIGO	CUENTA	2019		2020	
4.5.03.20	Servicios básicos	1738,10	1,82%	1843,29	1,93%
4.5.03.35	Servicios Prestados	827,30	0,86%	1327,35	1,39%
4.5.03.90	Otros servicios	7,74	0,01%	40,00	0,04%
4.5.04.	Impuestos, contribuciones	1246,35	1,30%	1349,66	1,41%
4.5.04.05.	Impuestos Fiscales	56,17	0,06%	8,53	0,01%
4.5.04.05.01	Gastos bancarios	56,17	0,06%	8,53	0,01%
4.5.04.10	Impuestos Municipales	13,51	0,01%	220,65	0,23%
4.5.04.15	Aportes a la SEPS	269,36	0,28%	744,38	0,78%
4.5.04.20	Aportes al COSEDE por pri.	426,81	0,45%	0,00	0,00%
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	122,10	0,13%	74,72	0,08%
4.5.04.90	Impuestos y aportes para	358,40	0,37%	301,38	0,32%
4.5.05.	Depreciaciones	3105,35	3,25%	4465,53	4,68%
4.5.05.15	Edificios	2100,00	2,20%	4173,87	4,38%
4.5.05.25	Muebles, enseres y equipo	451,23	0,47%	215,00	0,23%
4.5.05.30	Equipos de computación	554,12	0,58%	76,66	0,08%
4.5.06.	Amortizaciones	423,45	0,44%	1712,27	1,80%
4.5.06.25	Programas de computación	312,52	0,33%	39,55	0,04%
4.5.06.30	Gastos de adecuación	110,93	0,12%	1672,72	1,75%
4.5.07.	Otros gastos	2214,78	2,32%	2621,41	2,75%
4.5.07.05	Suministros diversos	620,36	0,65%	643,97	0,68%
4.5.07.20	Copias y Escaneado	51,43	0,05%	0,00	0,00%
4.5.07.30	Lubricantes y Combustible	903,90	0,94%	1047,50	1,10%
4.5.07.40	Agasajo Navideño	576,70	0,60%	0,00	0,00%
4.5.07.90	Otros	62,39	0,07%	929,94	0,97%
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2007,48	2,10%	0,00	0,00%
4.8.10.	Participación a empleados	887,43	0,93%	0,00	0,00%
4.8.10.05	Participación a empleados	887,43	0,93%	0,00	0,00%
4.8.15.	Impuesto a la Renta	1120,05	1,17%	0,00	0,00%
4.8.15.05	Impuesto a la Renta	1120,05	1,17%	0,00	0,00%
5.	INGRESOS	-99570,72	100%	-100508,98	100%
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-93042,84	93,44%	-97123,11	96,63%
5.1.01.	Depósitos	-227,02	0,23%	-131,38	0,13%
5.1.01.10	Depósitos en instituciones	-227,02	0,23%	-131,38	0,13%
5.1.03.	Intereses y descuentos de	-1645,58	1,65%	-1228,79	1,22%
5.1.03.10	Disponibles para la venta	-1645,58	1,65%	-1228,79	1,22%

CÓDIGO	CUENTA	2019		2020	
5.1.04.	Intereses y descuentos de	-91170,24	91,56%	-95762,94	95,28%
5.1.04.20	Cartera de microcrédito	-86565,37	86,94%	-90887,89	90,43%
5.1.04.30	Cartera de créditos refinanciados	-4441,63	4,46%	-4295,78	4,27%
5.1.04.50	De mora	-163,24	0,16%	-579,27	0,58%
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-1463,61	1,47%	-1407,22	1,40%
5.4.04.	Manejo y cobranzas	-1463,61	1,47%	-1407,22	1,40%
5.4.04.05	Notificaciones	-1463,61	1,47%	-1407,22	1,40%
5.6.	OTROS INGRESOS	-5064,27	5,09%	-1978,65	1,97%
5.6.90.	Otros	-5064,27	5,09%	-1978,65	1,97%
5.6.90.05	Otros Ingresos	-4582,81	4,60%	-1978,65	1,97%
5.6.90.10	Comisiones Ganadas	-481,46	0,48%	0,00	0,00%

Fuente: COAC "26 de Septiembre Lárazo Condo"

Realizado por: Cabezas, D, 2021

En los Gastos la cuenta que predomina es la de gastos de operación con el 39.73% para el 2019 y 44.69% para el 2020, debido a los gastos del personal que corresponden al 16.26% y 17.60% respectivamente, seguidos de los honorarios con el 13.26% para el año base y 12.94% para el año siguiente, y la cuenta que tiene una mínima participación es la de amortizaciones con el 0.44% para el año 2019 y 1.80% para el año 2020, se observa que el mismo escenario se maneja en los dos periodos. Por otro lado, las Provisiones tienen el 34.36% de los cuales el 32.84% corresponde para la cartera de créditos y el restante para las cuentas por cobrar para el año 2019, mientras que para el año siguiente las Provisiones llegan al 21.98%, mismo valor que corresponde a la cartera de crédito, y omitiendo una provisión para las cuentas por cobrar lo cual es inadecuado para la salud económica de la institución financiera.

Los ingresos se componen de intereses y descuentos ganados que tienen una participación del 93.44% (2019) y 96.63% (2020), esto corresponde a los depósitos en instituciones, intereses y descuentos disponibles para la venta e intereses y descuentos de la cartera de microcrédito, cartera de crédito refinanciado y por concepto de mora, seguidos por la cuenta Ingresos por servicios con el 1.47% para el año base y 1.40% para el año 2020, que se refiere al manejo de cobranzas mediante notificaciones, y por último, Otros Ingresos con el 5.09% para el año 2019 y 1.97% para el año siguiente.

Entonces al comparar los valores de los Ingresos de \$ 99570.72 (2019) y \$ 100508.98 (2020), y de los Gastos de \$ 95662.02 (2019) y \$ 95388.86 (2020), se evidencia que efectivamente

existen pérdidas en los dos periodos analizados, por lo que la cooperativa debe incrementar los ingresos y reducir los gastos con el fin de poder percibir beneficios económicos para el desarrollo de la institución.

3.2.5.3 Análisis horizontal del balance general años 2019 y 2020

Tabla 14-3: Análisis horizontal del balance general años 2019 y 2020



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO
BALANCE GENERAL
AÑOS 2019-2020

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
1.	ACTIVO	771061,97	867512,19	12,51%
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	87370,25	153757,64	75,98%
1.1.01.	Caja	35425,46	64953,35	83,35%
1.1.01.05.	Efectivo	35325,46	64853,35	83,59%
1.1.01.10.	Caja chica	100,00	100,00	0,00%
1.1.03.	Bancos y otras instituciones financieras	51944,79	88804,29	70,96%
1.1.03.10.	Bancos e instituciones financieras local	51845,73	68346,76	31,83%
1.1.03.10.01.	Cuentas corrientes	51845,73	68346,76	31,83%
1.1.03.10.01.2	Banco de Guayaquil	51651,52	68152,55	31,95%
1.1.03.10.01.3	Banco Desarrollo	194,21	194,21	0,00%
1.1.03.20.	Instituciones del sector financiero popular	99,06	20457,53	20551,66%
1.1.03.20.05	COAC Chunchi N° 722	29,06	10029,06	34411,56%
1.1.03.20.10	Cooperativa Riobamba	70,00	70,00	0,00%
1.1.03.20.15	COAC C.C Indígena Guamote	0,00	10358,47	100,00%
1.3.	INVERSIONES	35332,11	28647,44	-18,92%
1.3.03.	Disponibles para la venta de entidades d	35332,11	28647,44	-18,92%
1.3.03.55	De 31 a 90 días sector financiero popular	35332,11	28647,44	-18,92%
1.4.	CARTERA DE CRÉDITOS	518130,10	546911,54	5,55%
1.4.04.	Cartera de microcrédito por vencer	486794,81	510673,43	4,91%
1.4.04.05	De 1 a 30 días	23078,90	20280,62	-12,12%
1.4.04.10	De 31 a 90 días	43545,94	42578,26	-2,22%
1.4.04.15	De 91 a 180 días	60862,42	59871,96	-1,63%
1.4.04.20	De 181 a 360 días	102700,66	106218,16	3,43%
1.4.04.25	De más de 360 días	256606,89	281724,43	9,79%
1.4.28.	Cartera de microcrédito que no devenga i	51590,06	68270,49	32,33%
1.4.28.05	De 1 a 30 días	5569,05	6637,05	19,18%
1.4.28.10	De 31 a 90 días	5207,32	7997,63	53,58%
1.4.28.15	De 91 a 180 días	6875,92	10184,94	48,12%
1.4.28.20	De 181 a 360 días	11506,09	16491,31	43,33%

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
1.4.28.25	De más de 360 días	22431,68	26959,56	20,19%
1.4.52.	Cartera de microcrédito vencida	26805,26	35996,26	34,29%
1.4.52.05	De 1 a 30 días	3043,09	4888,94	60,66%
1.4.52.10	De 31 a 90 días	4652,45	4082,46	-12,25%
1.4.52.15	De 91 a 180 días	5509,45	5336,96	-3,13%
1.4.52.20	De 181 a 360 días	6282,52	7700,43	22,57%
1.4.52.25	De más de 360 días	7317,75	13987,47	91,14%
1.4.99.	(Provisiones para créditos incobrables)	-47060,03	-68028,64	44,56%
1.4.99.20	(Cartera de microcréditos)	-47060,03	-68028,64	44,56%
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	39590,83	51406,19	29,84%
1.6.02.	Intereses por cobrar inversiones	529,98	0,00	-100,00%
1.6.02.10	Disponibles para la venta	529,98	0,00	-100,00%
1.6.03.	Intereses por cobrar de cartera de créditos	21511,31	28569,80	32,81%
1.6.03.20	Cartera de microcrédito	21511,31	28569,80	32,81%
1.6.12.	Inversiones vencidas	5837,00	5837,00	0,00%
1.6.12.01	Inversiones vencidas	5837,00	5837,00	0,00%
1.6.14.	Pagos por cuenta de socios	2211,46	2694,86	21,86%
1.6.14.30	Gastos judiciales	2211,46	2694,86	21,86%
1.6.90.	Cuentas por cobrar varias	10957,31	15760,76	43,84%
1.6.90.05	Anticipos al Personal	300,00	0,00	-100,00%
1.6.90.50	Anticipo a Proveedores	700,00	600,00	-14,29%
1.6.90.60	Comisiones por Cobrar	53,26	53,26	0,00%
1.6.90.90	Otras	9904,05	15107,50	52,54%
1.6.99.	(Provisión para cuentas por cobrar)	-1456,23	-1456,23	0,00%
1.6.99.10	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-1456,23	-1456,23	0,00%
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPO	86041,42	81575,89	-5,19%
1.8.02.	Edificios	83477,30	83477,30	0,00%
1.8.02.05	Edificaciones	83477,30	83477,30	0,00%
1.8.05.	Muebles, enseres y equipos de oficina	6551,52	6551,52	0,00%
1.8.05.01	Muebles de Oficina	6551,52	6551,52	0,00%
1.8.06.	Equipos de computación	5757,34	5757,34	0,00%
1.8.06.05	Equipos de Computación	5757,34	5757,34	0,00%
1.8.99.	(Depreciación acumulada)	-9744,74	-14210,27	45,83%
1.8.99.05	(Edificios)	-3595,64	-7769,51	116,08%
1.8.99.15	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-1960,72	-2175,72	10,97%
1.8.99.20	(Equipos de computación)	-4188,38	-4265,04	1,83%
1.9.	OTROS ACTIVOS	4597,26	5213,49	13,40%
1.9.05.	Gastos diferidos	4256,68	4872,91	14,48%
1.9.05.20	Programas de computación	2558,83	2842,83	11,10%
1.9.05.25	Gastos de adecuación	2974,16	5018,66	68,74%
1.9.05.99	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-1276,31	-2988,58	134,16%
1.9.90.	Otros	340,58	340,58	0,00%

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
1.9.90.10.	Otros Impuestos	340,58	340,58	0,00%
1.9.90.10.01	Anticipo Impuesto a la Renta	317,15	317,15	0,00%
1.9.90.10.02	Retenciones impuesto a la renta	23,43	23,43	0,00%
2.	PASIVOS	-683747,39	-763373,74	11,65%
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-669533,70	-747047,51	11,58%
2.1.01.	Depósitos a la vista	-267853,32	-332546,84	24,15%
2.1.01.35	Depósitos de ahorro	-267853,32	-332546,84	24,15%
2.1.03.	Depósitos a plazo	-401680,38	-414500,67	3,19%
2.1.03.05	De 1 a 30 días	-107400,73	-32365,77	-69,86%
2.1.03.10	De 31 a 90 días	-76393,98	-73918,60	-3,24%
2.1.03.15	De 91 a 180 días	-149319,59	-119383,57	-20,05%
2.1.03.20	De 181 a 360 días	-68566,08	-183479,73	167,60%
2.1.03.25	De más de 361 días	0,00	-5353,00	100,00%
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	-14213,69	-16326,23	14,86%
2.5.01.	Intereses por pagar	-11125,74	-10499,82	-5,63%
2.5.01.15	Depósitos a plazo	-11125,74	-10499,82	-5,63%
2.5.03.	Obligaciones patronales	-1696,31	-1615,31	-4,78%
2.5.03.10.	Beneficios Sociales	-389,58	-1323,56	239,74%
2.5.03.10.01	Décimo Tercer Sueldo	-77,08	-1011,06	1211,70%
2.5.03.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	-312,50	-312,50	0,00%
2.5.03.15.	Aportes al IESS	-419,30	-291,75	-30,42%
2.5.03.15.01	Aporte Personal	-153,04	-153,74	0,46%
2.5.03.15.03	Aporte Patronal	-266,26	-138,01	-48,17%
2.5.03.25	Participación a empleados	-887,43	0,00	-100,00%
2.5.04.	Retenciones	-271,59	-2810,18	934,71%
2.5.04.05.	Retenciones fiscales	-22,03	-2554,28	11494,55%
2.5.04.05.03	30% IVA Retención	-5,70	-10,22	79,30%
2.5.04.05.04	70% IVA Retención	-0,34	-40,92	11935,29%
2.5.04.05.05	100% IVA Retención	0,00	-646,68	100,00%
2.5.04.05.06	1% R.F. Compras	-1,58	-37,39	2266,46%
2.5.04.05.07	2% R.F. Rendimientos Financieros	-7,75	164,64	-2224,39%
2.5.04.05.08	2% R.F. Retenciones Varias	-0,61	-22,13	3527,87%
2.5.04.05.09	8% R.F. Servicios Personas Naturales	0,00	-198,60	100,00%
2.5.04.05.11	10% R.F. Honorarios Profesionales	0,00	-285,93	100,00%
2.5.04.05.12	1x1000% R.F. Seguros	-0,24	-1,62	575,00%
2.5.04.05.13	Impuesto al IVA	-5,81	0,00	-100,00%
2.5.04.05.15	Contribución SOLCA	0,00	-1475,43	100,00%
2.5.04.90.	Otras retenciones	-249,56	-255,90	2,54%
2.5.04.90.05	Seguro de Desgravamen	-249,56	-255,90	2,54%
2.5.05.	Contribuciones, impuestos y multas	-1120,05	-1120,05	0,00%
2.5.05.05	Impuesto a la renta	-1120,05	-1120,05	0,00%

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
2.5.90.	Cuentas por pagar varias	0,00	-280,87	100,00%
2.5.90.90.	Otras cuentas por pagar	0,00	-280,87	100,00%
3.	PATRIMONIO	-83405,88	-99018,33	18,72%
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-48124,74	-52733,49	9,58%
3.1.03.	Aportes de socios	-48124,74	-52733,49	9,58%
3.1.03.01	Certificados de Aportación	-48124,74	-52733,49	9,58%
3.3.	RESERVAS	-35281,14	-46284,84	31,19%
3.3.01.	Legales	-28760,29	-43091,80	49,83%
3.3.01.05	Legales	-28760,29	-43091,80	49,83%
3.3.03.	Especiales	-6520,85	-3193,04	-51,03%
3.3.03.01	Reserva Facultad Asamblea	-6520,85	-3193,04	-51,03%
7.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	14813,87	14813,87	0,00%
7.1.03.	Activos castigados	14813,87	14813,87	0,00%
7.1.03.10	Cartera de créditos	14813,87	14813,87	0,00%
7.2.	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	-14813,87	-14813,87	0,00%
7.2.03	Activos Castigados	-14813,87	-14813,87	0,00%

Fuente: COAC “26 de Septiembre Lázaro Condo”

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La cuenta del Activo ha aumentado en un 12.51% con respecto al año base lo que se puede deducir que durante el periodo de un año la cooperativa ha concedido más créditos, dentro de ella los fondos disponibles también han aumentado en un 75.98% y que a su vez la mayor cantidad de dinero se encuentran en bancos y otras o instituciones financieras, por otro lado las inversiones tienen una reducción del -18.92%, mientras que la cartera de créditos ha incrementado en un 5.55%, y dentro de ella el valor más alto es el de la cartera de microcrédito vencida, que representa el incumplimiento de los pagos por parte de los socios, debido a factores políticos, sociales y culturales. Las cuentas por cobrar incrementaron en 29.84% demostrando que existe ineficiencia en la gestión de cobros. La provisión para cuentas por cobrar se mantiene, pero si las cuentas por cobrar aumentan este valor también debería aumentar para contrarrestar los impagos. La propiedad y equipo tiene una reducción del -5.19% debido a la depreciación acumulada, específicamente al valor de los edificios que ha incrementado en 116.08% con respecto al año 2019. La cuenta Otros Activos también se ha incrementado en 13.40% debido a los gastos de adecuación a los que ha incurrido la cooperativa.

La cuenta del Pasivo ha incrementado en 11.65% con respecto al año 2019, al igual de las obligaciones con el público, dentro de esta cuenta los depósitos a la vista han crecido al 24.15%, lo cual es beneficio para la cooperativa ya que su objetivo debería ser tener un mayor valor en depósitos a la vista que en los depósitos a plazo. Las cuentas por pagar tienen un aumento de

14.86% que corresponde al impago, por concepto de retención que tiene un crecimiento del 934.71% con respecto al año base, es un valor demasiado alto, que debería ser cancelado de manera inmediata.

El patrimonio el capital social tiene un crecimiento del 9.58% en relación con el año base, la reserva legal a aumentado el 49.83% mientras que la reserva especial se ha reducido en - 51.03%, las cuentas de orden deudoras y acreedoras por el contrario se mantiene, es un escenario considerado como estable y adecuado.

3.2.5.4 Análisis horizontal del estado de resultados años 2019 y 2020

Tabla 15-3: Análisis horizontal del estado de resultados años 2019 y 2020



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO
ESTADO DE RESULTADOS
AÑOS 2019-2020

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
4.	GASTOS	95662,02	95388,86	-0,29%
4.1.	INTERESES CAUSADOS	22777,77	31787,42	39,55%
4.1.01.	Obligaciones con el público	22214,58	31787,42	43,09%
4.1.01.15	Depósitos de ahorro	3438,61	4100,17	19,24%
4.1.01.30	Depósitos a plazo	18775,97	27687,25	47,46%
4.1.03.	Obligaciones financieras	563,19	0,00	-100,00%
4.1.03.20	Obligaciones con entidades	563,19	0,00	-100,00%
4.4.	PROVISIONES	32868,09	20968,61	-36,20%
4.4.02.	Cartera de créditos	31411,86	20968,61	-33,25%
4.4.02.40	Microcrédito	31411,86	20968,61	-33,25%
4.4.03.	Cuentas por cobrar	1456,23	0,00	-100,00%
4.4.03.05	Cuentas por cobrar	1456,23	0,00	-100,00%
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	38008,68	42632,83	12,17%
4.5.01.	Gastos de personal	15550,32	16785,94	7,95%
4.5.01.05.	Remuneraciones Mensuales	10340,64	11207,24	8,38%
4.5.01.05.01	Sueldos	9456,00	9600,00	1,52%
4.5.01.05.04	Horas Suplementarias	884,64	1607,24	81,68%
4.5.01.10.	Beneficios sociales	1649,72	1733,98	5,11%
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	861,72	933,98	8,39%
4.5.01.10.02	Décimo cuarto sueldo	788,00	800,00	1,52%
4.5.01.20	Aportes al IESS	2077,08	2034,97	-2,03%
4.5.01.35	Fondo de reserva IESS	861,72	1117,16	29,64%
4.5.01.90.	Otros	621,16	692,59	11,50%

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
4.5.01.90.01	Capacitaciones	470,40	112,00	-76,19%
4.5.01.90.02	Refrigerios	150,76	5,50	-96,35%
4.5.01.90.03	Aguinaldo Navideño	0,00	575,09	100,00%
4.5.02.	Honorarios	12680,84	12347,48	-2,63%
4.5.02.10	Honorarios profesionales	12680,84	12347,48	-2,63%
4.5.03.	Servicios varios	2787,59	3350,54	20,19%
4.5.03.05.	Movilización, fletes y em	190,45	139,90	-26,54%
4.5.03.05.01	Movilización Empleados	0,00	10,00	100,00%
4.5.03.05.02	Movilización tramites varios	190,45	129,90	-31,79%
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	24,00	0,00	-100,00%
4.5.03.20	Servicios básicos	1738,10	1843,29	6,05%
4.5.03.35	Servicios Prestados	827,30	1327,35	60,44%
4.5.03.90	Otros servicios	7,74	40,00	416,80%
4.5.04.	Impuestos, contribuciones	1246,35	1349,66	8,29%
4.5.04.05.	Impuestos Fiscales	56,17	8,53	-84,81%
4.5.04.05.01	Gastos bancarios	56,17	8,53	-84,81%
4.5.04.10	Impuestos Municipales	13,51	220,65	1533,23%
4.5.04.15	Aportes a la SEPS	269,36	744,38	176,35%
4.5.04.20	Aportes al COSEDE por pri.	426,81	0,00	-100,00%
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	122,10	74,72	-38,80%
4.5.04.90	Impuestos y aportes para	358,40	301,38	-15,91%
4.5.05.	Depreciaciones	3105,35	4465,53	43,80%
4.5.05.15	Edificios	2100,00	4173,87	98,76%
4.5.05.25	Muebles, enseres y equipo	451,23	215,00	-52,35%
4.5.05.30	Equipos de computación	554,12	76,66	-86,17%
4.5.06.	Amortizaciones	423,45	1712,27	304,36%
4.5.06.25	Programas de computación	312,52	39,55	-87,34%
4.5.06.30	Gastos de adecuación	110,93	1672,72	1407,91%
4.5.07.	Otros gastos	2214,78	2621,41	18,36%
4.5.07.05	Suministros diversos	620,36	643,97	3,81%
4.5.07.20	Copias y Escaneado	51,43	0,00	-100,00%
4.5.07.30	Lubricantes y Combustible	903,90	1047,50	15,89%
4.5.07.40	Agasajo Navideño	576,70	0,00	-100,00%
4.5.07.90	Otros	62,39	929,94	1390,53%
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2007,48	0,00	-100,00%
4.8.10.	Participación a empleados	887,43	0,00	-100,00%
4.8.10.05	Participación a empleados	887,43	0,00	-100,00%
4.8.15.	Impuesto a la Renta	1120,05	0,00	-100,00%
4.8.15.05	Impuesto a la Renta	1120,05	0,00	-100,00%
5.	INGRESOS	-99570,72	-100508,98	0,94%
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-93042,84	-97123,11	4,39%

CÓDIGO	CUENTA	2019	2020	VARIACIÓN %
5.1.01.	Depósitos	-227,02	-131,38	-42,13%
5.1.01.10	Depósitos en instituciones	-227,02	-131,38	-42,13%
5.1.03.	Intereses y descuentos de	-1645,58	-1228,79	-25,33%
5.1.03.10	Disponibles para la venta	-1645,58	-1228,79	-25,33%
5.1.04.	Intereses y descuentos de	-91170,24	-95762,94	5,04%
5.1.04.20	Cartera de microcrédito	-86565,37	-90887,89	4,99%
5.1.04.30	Cartera de créditos refinanciados	-4441,63	-4295,78	-3,28%
5.1.04.50	De mora	-163,24	-579,27	254,86%
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-1463,61	-1407,22	-3,85%
5.4.04.	Manejo y cobranzas	-1463,61	-1407,22	-3,85%
5.4.04.05	Notificaciones	-1463,61	-1407,22	-3,85%
5.6.	OTROS INGRESOS	-5064,27	-1978,65	-60,93%
5.6.90.	Otros	-5064,27	-1978,65	-60,93%
5.6.90.05	Otros Ingresos	-4582,81	-1978,65	-56,82%
5.6.90.10	Comisiones Ganadas	-481,46	0	-100,00%

Fuente: COAC "26 de Septiembre Lázaro Condo"

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Los Gastos en los dos periodos de análisis presentan una reducción del -0.29% para el año 2020, variante poco significativa, dentro de esta cuenta los intereses causados se han aumentado al 39.55%. Las provisiones se han reducido al -36.20%, lo cual es inadecuado ya que como se manifestó en los anteriores análisis las cuentas por cobrar y la cartera de crédito han crecido, por lo tanto, las provisiones también deberían crecer. Los gastos de operación aumentaron el 12.17%, sin embargo, el aporte al IESS disminuyó en -2.03%, las capacitaciones en -76.19% y los refrigerios -96.35%, debido a que, en transcurso del año 2020, por motivo de la pandemia se tuvo que acoger al Teletrabajo, en la cuenta de servicios varios, específicamente en publicidad y propaganda se ha reducido el -100%, una debilidad que tiene un impacto alto en la cooperativa. Los impuestos y participación para el año 2020 se han eliminado ya que tienen un valor de cero, lo cual es una causa de reducción en la cuenta principal.

Los ingresos han crecido en 0.94% con respecto al año 2019. La subcuenta de intereses y descuentos ganados ha aumentado en 4.39%, aunque los depósitos en instituciones tienen una reducción del -42.13%, al igual que los intereses y descuentos disponibles para la venta que ha disminuido a -25.33%, solo los intereses y descuentos de cartera de microcrédito ha aumentado el 4.99% y los intereses y descuentos por concepto de mora han crecido hasta el 254.86%, por lo que se deduce que la morosidad ha aumentado en la cooperativa, y que pone en riesgo la rentabilidad de la misma.

Aunque exista una relación coherente entre el aumento en los ingresos y la reducción en los gastos entre los periodos 2019 y 2020, se sigue obteniendo una pérdida por exceso de gastos, por lo tanto, la institución debe inmediatamente tomar acciones para corregir dicha falencia y así evitar inconvenientes económicos a futuro que sean irreparables.

3.2.6 *Análisis de la situación actual de la Coop. mediante el método PERLAS.*

A continuación, se analiza la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” con el método Perlas, mediante sus seis componentes: Protección, Estructura financiera eficaz, Calidad de activos, Tasas de rendimientos y costos, Liquidez y Señales de crecimiento.

3.2.6.1 *P = Protección*

Este indicador mide el nivel de suficiencia de las provisiones para los préstamos que presentan morosidad.

Indicador P1: provisiones para préstamos incobrables > 12 meses

En la siguiente tabla se presenta la información necesaria para calcular dicho indicador:

Tabla 16-3: Cuentas contables del indicador P1

PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.99.	Provisión para préstamos incobrables	-47.060,03	-68.028,64
	TOTAL	-47.060,03	-68.028,64
PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD > DE 12 MESES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.28.25	Cartera de microcrédito que no devenga intereses: de más de 360 días	22.431,68	26.959,56
1.4.52.25	Cartera de microcrédito vencida: de más de 360 días	7.317,75	13.987,47
	TOTAL	29.749,43	40.947,03

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula de protección es la siguiente:

$$P1 = \frac{\text{Provisión de préstamos incobrables}}{\text{Provisión requerida préstamos con morosidad >12 meses}}$$

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 17-3: Aplicación de la fórmula del indicador P1

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
47.060,03	68.028,64	158%	166%	5%	100%
29.749,43	40.947,03				

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según el primer indicador de Protección, se obtuvo que la provisión de préstamos incobrables si es suficiente para la provisión requerida por la cartera de créditos improductiva (vencida + que no devenga intereses), y a su vez que el resultado obtenido sobrepasa la meta, por lo tanto, la institución financiera, debe reducir la provisión y no excederse de la meta estipulada por el método perlas, además también se observa que entre los dos periodos de análisis existe una variación del 5% de incremento para el último año.

Indicador P2: Provisión neta para préstamos incobrables < 12 meses

En la siguiente tabla se presenta la información necesaria para calcular dicho indicador:

Tabla 18-3: Cuentas contables del indicador P2

PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.99.	Provisión para préstamos incobrables	-47.060,03	-68.028,64
	TOTAL	-47.060,03	-68.028,64
PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD DE < 12 MESES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.28.05	Cartera de microcrédito que no devenga intereses: de 1 a 30 días	5.569,05	6.637,05
1.4.28.10	Cartera de microcrédito que no devenga intereses: de 31 a 90 días	5.207,32	7.997,63
1.4.28.15	Cartera de microcrédito que no devenga intereses: de 91 a 180 días	6.875,92	10.184,94
1.4.28.20	Cartera de microcrédito que no devenga intereses: de 181 a 360 días	11.506,09	16.491,31
1.4.52.05	Cartera de microcrédito vencida: de 1 a 30 días	3.043,09	4.888,94
1.4.52.10	Cartera de microcrédito vencida: de 31 a 90 días	4.652,45	4.082,46
1.4.52.15	Cartera de microcrédito vencida: de 91 a 180 días	5.509,45	5.336,96
1.4.52.20	Cartera de microcrédito vencida: de 181 a 360 días	6.282,52	7.700,43
	TOTAL	32.201,47	46.199,87

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$P2 = \frac{\text{Provisión neta para préstamos incobrables}}{\text{Provisión requerida para préstamos morosos < 12 meses}}$$

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 19-3: Aplicación de la fórmula del indicador P2

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
47060,03	68028,64				
48.645,89	63.319,72	97%	107%	11%	35%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según el segundo indicador de Protección, muestra que la provisión neta para préstamos incobrables en relación con la provisión requerida para la cartera de créditos improductivos (vencida + que no devenga intereses), si es suficientes; sin embargo en los resultados sobrepasan la meta establecido por el método perlas, por lo que la cooperativa debe equilibrar la provisión con la cartera de créditos improductiva, además también se obtuvo que existe un crecimiento del 11% para el año 2020, con respecto al año base.

Indicador P3: Solvencia

La información necesaria para aplicar el indicador de solvencia es la siguiente:

Tabla 20-3: Cuentas contables del indicador P3

ACTIVO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19
PROVISIONES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.99.	Provisiones para créditos incobrables	-47.060,03	-68.028,64
	TOTAL	-47.060,03	-68.028,64
ACTIVO IMPRODUCTIVO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.1.01.	Fondos disponibles: Caja	35.425,46	64.953,35
1.6.	Cuentas por cobrar	39.590,83	51.406,19
1.8.	Propiedades y Equipo	86.041,42	81.575,89
1.9.	Otros Activos	4.597,26	5.213,49
	TOTAL	165.654,97	203.148,92

PASIVO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.	Pasivo	683.747,39	763.373,74
	TOTAL	683.747,39	763.373,74
DEPÓSITOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.1.01.	Obligaciones con el público: depósitos a la vista	267.853,32	332.546,84
2.1.03.	Obligaciones con el público: depósitos a plazo	401.680,38	414.500,67
	TOTAL	669.533,70	747.047,51
PATRIMONIO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
3.	Patrimonio	83.405,88	99.018,33
	TOTAL	83.405,88	99.018,33

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$P3 = \frac{(\text{Activos} - \text{Provisiones}) - (\text{Activo Improductivo} + \text{Pasivo} - \text{Depósitos})}{\text{Patrimonio} + \text{Depósitos}}$$

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 21-3: Aplicación de la fórmula del indicador P3

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
638253,34	716065,68				
752.939,58	846.065,84	85%	85%	0%	111%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según este indicador de Solvencia, se observa que la institución financiera se encuentra por debajo de la meta que establece el método perlas, con el 85% para los dos periodos de análisis, sin ninguna variación, por lo que se deduce que la cooperativa no cuenta con una buena política referente a las captación y colocación de dinero, y que a su vez si existiera un cierre de cuentas o una liquidación, la institución no podría cumplir con el pago inmediato a sus socios.

3.2.6.2 E = Estructura financiera eficaz

Este indicador mide la composición de las cuentas más importantes del Balance General que son: activo, pasivo y patrimonio.

Indicador E1: Cartera de créditos

La información necesaria para aplicar dicho indicador es la siguiente:

Tabla 22-3: Cuentas contables del indicador E1

PRÉSTAMOS NETOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.	Cartera de créditos	518.130,10	546.911,54
	TOTAL	518.130,10	546.911,54
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$E1 = \frac{\text{Préstamos Netos}}{\text{Activo Total}}$$

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 23-3: Aplicación de la fórmula del indicador E1

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
518130,10	546911,54				
771.061,97	867.512,19	67%	63%	-6%	70-80%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

En el primer indicador de la estructura financiera eficaz, se puede notar que los préstamos netos en relación con el total activo no llegan a la meta establecida por el método perlas y que a su vez también existe una disminución del -6% para el último año, por lo tanto, la institución debe captar más clientes con el fin de que la cartera de crédito tenga una mayor participación en el activo, tornándola rentable y cumpliendo con el propósito para el que fue creada.

Indicador E2: Inversiones a largo plazo

La información a utilizar es la siguiente:

Tabla 24-3: Cuentas contables del indicador E2

INVERSIONES FINANCIERAS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.3.	Inversiones	35.332,11	28.647,44
	TOTAL	35.332,11	28.647,44
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula E2 es la siguiente:

$$E2 = \frac{\text{Inversiones Financieras}}{\text{Activo Total}}$$

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 25-3: Aplicación de la fórmula del indicador E2

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
35332,11	28647,44	5%	3%	-28%	≤ 2%
771.061,97	867.512,19				

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Este segundo indicador de la estructura financiera eficaz muestra que los resultados sobrepasan la meta estipulada, es decir que existen demasiadas inversiones y por lo tanto estas deben reducirse, teniendo en cuenta que en relación del año base con el año 2020, si existe una reducción del -28%, lo cual es adecuado, sin embargo, las inversiones tienen que llegar al igual o menos el 2% del activo total, para que la institución gestione adecuadamente sus recursos.

Indicador E3: Depósitos de Ahorro

La información requerida es la siguiente:

Tabla 26-3: Cuentas contables del indicador E3

DEPÓSITOS DE AHORRO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.1.01.	Depósitos a la vista	267.853,32	332.546,84
2.1.03.	Depósitos a plazo	401.680,38	414.500,67
	TOTAL	669.533,70	747.047,51
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula E3 es la siguiente:

$$E3 = \frac{\text{Depósitos de ahorro}}{\text{Activo Total}}$$

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 27-3: Aplicación de la fórmula del indicador E3

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
669533,70	747047,51				
771.061,97	867.512,19	87%	86%	-1%	70-80%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según los resultados obtenidos del tercer indicador, señala que los porcentajes del año 2019 y 2020, sobrepasan la meta estipulada por el método perlas, por lo tanto, la cooperativa debe reducir los depósitos (a la vista y a plazo), aunque en los dos períodos de análisis se presenta una reducción mínima del -1%, es decir que los depósitos con relación al activo deben mantenerse en el rango del 70 - 80%, para establecer una estructura financiera eficaz.

Indicador E4: Crédito Externo

Las cuentas necesarias son las siguientes:

Tabla 28-3: Cuentas contables del indicador E4

CRÉDITO EXTERNO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.5.01.15	Depósitos a plazo	11.125,74	10.499,82
	TOTAL	11.125,74	10.499,82
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula del indicador E4 es la siguiente:

$$E4 = \frac{\text{Crédito externo}}{\text{Activo Total}}$$

Los resultados son los siguientes:

Tabla 29-3: Aplicación de la fórmula del indicador E4

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
11.125,74	10.499,82				
771.061,97	867.512,19	1,44%	1,21%	-16%	0-5%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Los resultados del cuarto indicador muestran que los créditos externos, es decir las deudas con otras instituciones financieras fuera de la cooperativa se encuentran en el rango establecido por el método perlas, aunque del año 2019 al año 2020, se presenta una reducción del -16%, para los próximos periodos la institución debería llegar al 0% de créditos externos, evitando el pago de intereses a terceros.

Indicador E5: Aportaciones de asociados

La información requerida es la siguiente:

Tabla 30-3: Cuentas contables del indicador E5

APORTACIONES DE ASOCIADOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
3.1.03.	Aportes de socios	48.124,74	52.733,49
	TOTAL	48.124,74	52.733,49
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$E5 = \frac{\text{Aportaciones de asociados}}{\text{Activo Total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 31-3: Aplicación de la fórmula del indicador E5

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
48.124,74	52.733,49				
771.061,97	867.512,19	6,24%	6,08%	-3%	≤ 20%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según el indicador quinto, las aportaciones con respecto al activo total no se encuentran por debajo de la meta, por lo tanto, los socios deben aportar con más capital a la cooperativa para que esta a su vez pueda convertirse en rentable y productiva, sin embargo, entre los dos años de análisis, se presenta una reducción del -3%, lo cual es inadecuado para la institución financiera.

3.2.6.3 *R = Tasas de rendimiento y costos*

Este indicador mide el promedio de ingreso para cada una de las cuentas más importantes de los activos y pasivos y patrimonios que componen el balance general de la cooperativa.

Indicador R1: Rendimiento de la cartera de préstamos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 32-3: Cuentas contables del indicador R1

INGRESO NETO DE PRÉSTAMOS				
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	
5.1.	Intereses y descuentos ganados	93.042,84	97.123,11	
	TOTAL	93.042,84	97.123,11	
PROMEDIO DE LA CARTERA DE PRÉSTAMO NETA				
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019	2020
1.4.	Cartera de créditos	318.859,24	518.130,10	546.911,54
	TOTAL PROMEDIO		418.494,67	532.520,82

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R1 = \frac{\text{Ingreso neto de préstamos}}{\text{Promedio de cartera de préstamos neto}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 33-3: Aplicación de la fórmula del indicador R1

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
93.042,84	97.123,11				
418.494,67	532.520,82	22,23%	18,24%	-18%	≥ 10%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según el primer indicador de rendimiento de la cartera de préstamos, muestra que, en los dos años de análisis, la institución financiera cumple con la meta establecida por el método perlas, sin embargo, se presenta una reducción para el año 2020 al 18.24%, es decir, que los ingresos por la colocación del dinero y la recuperación de la cartera es indeficiente, volviéndose en un activo improductivo para la cooperativa.

Indicador R2: Costo por depósitos de ahorro de socios

La información requerida es la siguiente:

Tabla 34-3: Cuentas contables del indicador R2

COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO				
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	
4.1.01.15	Depósitos de ahorro	3.438,61	4.100,17	
	TOTAL	3.438,61	4.100,17	
PROMEDIO DE LA CARTERA DE PRÉSTAMO NETA				
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019	2020
2.1.01.35	Obligaciones con el público: depósitos de ahorro	224.276,48	267.853,32	332.546,84
	TOTAL PROMEDIO		246.064,90	300.200,08

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R2 = \frac{\text{Costo financiero: intereses sobre depósitos de ahorro}}{\text{Promedio de depósito de ahorro}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 35-3: Aplicación de la fórmula del indicador R2

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
3.438,61	4.100,17				
246.064,90	300.200,08	1,40%	1,37%	-2%	1,11-1,10%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

En el segundo indicador de tasas de rendimientos y costos, se evidencia que los resultados se encuentran sobre la meta referencial establecida por el Banco Central, esto debido a que los intereses que la cooperativa paga por los depósitos de ahorros son altos y que además para el último año se ha obtenido una reducción del -2% con relación al año 2019, por lo tanto, la institución debe actualizar las tasas, con el objetivo de equilibrar este indicador.

Indicador R3: Margen Bruto

La información requerida es la siguiente:

Tabla 36-3: Cuentas contables del indicador R3

MARGEN BRUTO					
CÓDIGO	CUENTAS		2019	2020	
5.1.01.	Depósitos		227,02	131,38	
5.1.03.	Intereses y descuentos disponibles para la venta		1.645,58	1.228,79	
5.1.04.	Intereses y descuentos de cartera de créditos		91.170,24	95.762,94	
5.4.	Ingresos por servicios		1.463,61	1.407,22	
5.6.	Otros ingresos		5.064,27	1.978,65	
4.1.01.15	Depósitos de ahorro		3.438,61	4.100,17	
4.1.01.30	Depósitos a plazo		18.775,97	27.687,25	
4.1.03.	Obligaciones financieras		563,19	0,00	
	TOTAL (5-4)		76.792,95	68.721,56	
PROMEDIO ACTIVO TOTAL					
CÓDIGO	CUENTAS		2018	2019	2020
1.	Activo	513.072,13	771.061,97	867.512,19	
	TOTAL PROMEDIO		642.067,05	819.287,08	

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R3 = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{Promedio activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 37-3: Aplicación de la fórmula del indicador R3

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
76.792,95	68.721,56				
642.067,05	819.287,08	11,96%	8,39%	-30%	≥10%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

Según el tercer indicador, el 11.96% del 2019 y el 8.39% del 2020, se encuentran por debajo de la meta estipulada por el método perlas, además se puede observar que existe una disminución del -30% para el último año, esto quiere decir que se ha disminuido las ganancias por concepto del proceso de intermediación financiera, por lo tanto, la cooperativa debe incrementar este índice y así mejorar la rentabilidad de esta.

Indicador R4: Gastos operativos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 38-3: Cuentas contables del indicador R4

GASTOS OPERATIVOS				
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	
4.5.	Gastos de operación	38.008,68	42.632,83	
	TOTAL	38.008,68	42.632,83	
PROMEDIO ACTIVO TOTAL				
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019	2020
1.	Activo	513.072,13	771.061,97	867.512,19
	TOTAL PROMEDIO		642.067,05	819.287,08

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R4 = \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Promedio activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 39-3: Aplicación de la fórmula del indicador R4

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
38.008,68	42.632,83				
642.067,05	819.287,08	5,92%	5,20%	-12%	≤ 5%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El cuarto indicador de rendimientos y costos señala que los resultados de los dos años de análisis sobrepasan la meta en el año 2019 con el 0.92%, sin embargo, para el siguiente año con 0.20%, por lo tanto, la institución debe reducir sus gastos de operación como son los salarios, honorarios, servicios varios, y otros gastos, para lograr gestionar sus recursos de manera eficiente y que así estos generen un rendimiento positivo para la cooperativa.

Indicador R5: Ingresos extraordinarios

La información requerida es la siguiente:

Tabla 40-3: Cuentas contables del indicador R5

INGRESOS EXTRAORDINARIOS				
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	
5.6.	Otros ingresos	5.064,27	1.978,65	
	TOTAL	5.064,27	1.978,65	
PROMEDIO ACTIVO TOTAL				
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019	2020
1.	Activo	513.072,13	771.061,97	867.512,19
	TOTAL PROMEDIO		642.067,05	819.287,08

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R5 = \frac{\text{Ingresos extraordinarios}}{\text{Promedio activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 41-3: Aplicación de la fórmula del indicador R5

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
5.064,27	1.978,65				
642.067,05	819.287,08	0,79%	0,24%	-69%	Minimizar

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El quinto indicador, en el año 2019 representa el 0.79% y para el año 2020 presenta una reducción hasta el 0.24%, este escenario es adecuado porque los ingresos extraordinarios se refiere a las ganancias por actividades que no competen con el giro del negocio, la meta establecida por el método perlas es minimizar este porcentaje, y entre estos dos períodos si se presenta una reducción significativa, por lo tanto la institución debe seguir disminuyendo este indicador ya que estos ingresos no cumplen con el propósito de creación de la cooperativa.

Indicador R6: Rendimiento operativo sobre activo (ROA)

La información requerida es la siguiente:

Tabla 42-3: Cuentas contables del indicador R6

EXCEDENTE NETO				
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	
	Excedente del período	3.908,70	5.120,12	
	TOTAL	3.908,70	5.120,12	
PROMEDIO ACTIVO TOTAL				
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019	2020
1.1.03.20.10	Activo	513.072,13	771.061,97	867.512,19
	TOTAL PROMEDIO		642.067,05	819.287,08

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R6 = \frac{\text{Excedente del período}}{\text{Promedio activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 43-3: Aplicación de la fórmula del indicador R6

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
3.908,70	5.120,12				
642.067,05	819.287,08	0,61%	0,62%	3%	>10%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El sexto indicador señala que existe ineficiencia en el uso de los recursos de la cooperativa, debido a que los resultados del año 2019 con el 0.61% y el 2020 con el 0.62% se encuentran por debajo de la meta, sin embargo, entre los dos años de análisis se presenta un incremento mínimo, por lo tanto, la institución debe mejorar estos aspectos con el objetivo de mejorar la utilización de los activos.

Indicador R7: Rendimiento operativo sobre capital (ROC)

La información requerida es la siguiente:

Tabla 44-3: Cuentas contables del indicador R7

EXCEDENTE NETO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
	Excedente del período	3.908,70	5.120,12

	TOTAL		3.908,70	5.120,12
PROMEDIO CAPITAL				
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019	2020
3.	Patrimonio	69.126,48	83.405,88	99.018,33
	TOTAL PROMEDIO		76.266,18	91.212,11

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R7 = \frac{\text{Excedente del período}}{\text{Promedio Capital social}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 45-3: Aplicación de la fórmula del indicador R7

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
3.908,70	5.120,12				> inflación
76.266,18	91.212,11	5,13%	5,61%	10%	(-0,07) - (-0,93)

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El séptimo indicador, muestra que el rendimiento operativo sobre el capital es adecuado, ya que cumple con la meta establecida por el método perlas, en el 2019 se presenta el 5.13% que es mayor al -0.07 de inflación, y en el 2020, el resultado es del 5.61% que es mayor al -0.93% de inflación, con una variación entre los dos años de incremento del 10%, entonces la cooperativa debe mantener el mismo escenario en los próximos períodos.

3.2.6.4 L = Liquidez

Este indicador mide si la cooperativa de ahorro y crédito cubre con demanda de retiros y si a su vez el efectivo inactivo no afecta a la rentabilidad de la institución.

Indicador L1: Liquidez corriente

La información requerida es la siguiente:

Tabla 46-3: Cuentas contables del indicador L1

INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
	Inversiones a corto plazo	0,00	0,00
1.1.	Fondos disponibles	87.370,25	153.757,64
	Cuentas por pagar a corto plazo	0,00	0,00
	TOTAL	87.370,25	153.757,64
DEPÓSITOS DE AHORROS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.1.01.35	Depósitos de ahorro	267.853,32	332.546,84
	TOTAL	267.853,32	332.546,84

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$L1 = \frac{\text{Inversiones líquidas} + \text{Activos líquidos} - \text{cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Depósitos de ahorros}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 47-3: Aplicación de la fórmula del indicador L1

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
87.370,25	153.757,64				
267.853,32	332.546,84	32,62%	46,24%	42%	15-20%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El primer indicador de liquidez corriente, en el año 2019 presenta el 32.62%, en el siguiente período se aumenta el 42%, llegando al 46.24%, por lo tanto, la entidad tiene una buena capacidad para responder a los requerimientos inmediatos de efectivo de sus socios, la institución puede usar estos recursos para colocarlos en la cartera de créditos o en las inversiones que le generen interés y así mejorar la rentabilidad de la misma.

Indicador L2: Reservas de liquidez

La información requerida es la siguiente:

Tabla 48-3: Cuentas contables del indicador L2

RESERVAS DE LIQUIDEZ			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.3.03.	Fondos disponibles	87.370,25	153.757,64
1.3.	Inversiones	35.332,11	28.647,44
	TOTAL	122.702,36	182.405,08
DEPÓSITOS DE AHORROS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.1.01.	Obligaciones con el público: depósitos a la vista	267.853,32	332.546,84
2.1.03.	Obligaciones con el público: depósitos a plazo	401.680,38	414.500,67
	TOTAL	669.533,70	747.047,51

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$L2 = \frac{\text{Reservas de liquidez}}{\text{Depósitos de ahorros}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 49-3: Aplicación de la fórmula del indicador L2

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
122.702,36	182.405,08				
669.533,70	747.047,51	18,33%	24,42%	33%	10%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El segundo indicador de reservas de liquidez, en el año 2019 el resultado alcanza al 18.33% y en el 24.42% para el año 2020, estos porcentajes se encuentran sobre la meta, lo que significa que la institución tiene demasiada cantidad de reservas, por lo tanto, como se menciona en el anterior indicador se debe colocar el efectivo en inversiones que generen intereses o colocarlas en la cartera de créditos.

Indicador L3: Activos líquidos improductivos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 50-3: Cuentas contables del indicador L3

ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.1.01.	Caja	35.425,46	64.953,35
	TOTAL	35.425,46	64.953,35
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$L3 = \frac{\text{Activos líquidos improductivos}}{\text{Activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 51-3: Aplicación de la fórmula del indicador L3

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
35.425,46	64.953,35				
771.061,97	867.512,19	4,59%	7,49%	63%	<1%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

En el tercer indicador, se muestra que en el primer año de análisis presenta el 4.59% y para el segundo año es de 7.49%, que muestran un 63% de incremento porcentual, lo que significa que los activos líquidos improductivos se encuentran sobre la meta establecida por el método perlas, por lo que la cooperativa debe establecer estrategias para reducir el valor de la cuenta efectivo y caja chica.

3.2.6.5 *A = Calidad de activos*

Este indicador mide el impacto que tienen los activos improductivos con respecto a la rentabilidad y solvencia de la cooperativa.

Indicador A1: Morosidad de préstamos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 52-3: Cuentas contables del indicador A1

MOROSIDAD TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.28.	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	51.590,06	68.270,49
1.4.52.	Cartera de microcrédito vencida	26.805,26	35.996,26
	TOTAL	78.395,32	104.266,75
CARTERA BRUTA			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.	Cartera de créditos	518.130,10	546.911,54
1.4.99.	(Provisiones para créditos incobrables)	47.060,03	68.028,64
	TOTAL	565.190,13	614.940,18

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$A1 = \frac{\text{Morosidad total}}{\text{Cartera bruta}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 53-3: Aplicación de la fórmula del indicador A1

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META SEPS
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
78.395,32	104.266,75				
565.190,13	614.940,18	13,87%	16,96%	22%	≤14,40%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El primer indicador de la calidad de activos señala que la entidad, en el año 2019, tiene un porcentaje de morosidad de 13.87%, y un aumento del 22%, para el siguiente año llegando al 16.96%, este último resultado sobrepasa la meta establecida por la SEPS, por lo tanto, la cooperativa debe gestionar de mejor manera sus recursos y estableciendo políticas efectivas de recuperación de la cartera de créditos.

Indicador A2: Activos improductivos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 54-3: Cuentas contables del indicador A2

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.1.01.	Fondos disponibles: Caja	35.425,46	64.953,35
1.6.	Cuentas por cobrar	39.590,83	51.406,19
1.8.	Propiedades y Equipo	86.041,42	81.575,89
1.9.	Otros Activos	4.597,26	5.213,49
	TOTAL	165.654,97	203.148,92
ACTIVO TOTAL			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$A2 = \frac{\text{Activo improductivo}}{\text{Activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 55-3: Aplicación de la fórmula del indicador A2

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN PORCENTUAL	META
2019	2020	2019	2020		
165.654,97	203.148,92				
771.061,97	867.512,19	21,48%	23,42%	9%	≤ 5%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El segundo indicador, en el primer año presenta el 21.48% y para el año 2020 llega a 23.42%, con una variación de 9%, estos dos resultados sobrepasan la meta, la cooperativa debe establecer estrategias para reducir los activos improductivos, conformados con las cuentas de caja, cuentas por cobrar, propiedades y equipo, y otros activos.

Indicador A3: Financiamiento de activos improductivos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 56-3: Cuentas contables del indicador A3

PATRIMONIO + PASIVOS QUE NO GENERAN INTERESES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
3.	Patrimonio	83.405,88	99.018,33
2.	Pasivo	683.747,39	763.373,74
2.1.	(Obligaciones con el público)	-669.533,70	-747.047,51
	TOTAL	97.619,57	115.344,56
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.1.01.	Fondos disponibles: Caja	35425,46	64953,35
1.6.	Cuentas por cobrar	39590,83	51406,19
1.8.	Propiedades y Equipo	86041,42	81575,89
1.9.	Otros Activos	4597,26	5213,49
	TOTAL	165.654,97	203.148,92

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$A3 = \frac{\text{Activo improductivo}}{\text{Activo total}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 57-3: Aplicación de la fórmula del indicador A3

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	META
97.619,57	115.344,56				
165.654,97	203.148,92	58,93%	56,78%	-4%	≥ 200%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

En el tercer indicador, en el primer año se presenta el 58.93%, en el segundo año 56.78%, con una variación del -4%, estos dos resultados se encuentran por debajo de la meta del método de perlas, por lo tanto, la institución debe establecer políticas para reducir los activos improductivos con el objetivo de mejorar la rentabilidad, y estabilizar los riesgos que tiene la entidad.

3.2.6.6 S = Señales de crecimiento

Este indicador mide el crecimiento de las cuentas más importantes de los estados financieros de la institución.

Indicador S1: Crecimiento de préstamos

La información requerida es la siguiente:

Tabla 58-3: Cuentas contables del indicador S1

SALDO ACTUAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.4.	Cartera de créditos	518.130,10	546.911,54
	TOTAL	518.130,10	546.911,54
SALDO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL EJERCICIO ANTERIOR			
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019
1.4.	Cartera de créditos	318.859,24	518.130,10
	TOTAL	318.859,24	518.130,10

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$S1 = \frac{\text{Saldo actual de la cartera de créditos}}{\text{Saldo de la cartera de créditos del ejercicio anterior}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 59-3: Aplicación de la fórmula del indicador S1

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
518.130,10	546.911,54				
318.859,24	518.130,10	62,49%	5,55%	-91%	70 - 80%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El primer indicador, en el año base se encuentra cerca de la meta con un 62.49%, mientras que para el próximo año solo se incrementa en un 5.55%, por lo que la entidad debe implementar estrategias para la capacitación y fidelización de socios, además de abarcar un mercado a nivel

nacional, para aumentar el activo de la cooperativa y llegar a ser sólida y sostenible económicamente.

Indicador S2: Crecimiento de inversiones líquidas

La información requerida es la siguiente:

Tabla 60-3: Cuentas contables del indicador S2

TOTAL INVERSIONES LÍQUIDAS ACTUALES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.1.03.	Bancos y otras instituciones financieras	51.944,79	88.804,29
	TOTAL	51.944,79	88.804,29
TOTAL INVERSIONES LÍQUIDAS DEL EJERCICIO ANTERIOR			
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019
1.1.03.	Bancos y otras instituciones financieras	11.414,53	51.944,79
	TOTAL	11.414,53	51.944,79

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$S2 = \frac{\text{Total inversiones líquidas actuales}}{\text{Total inversiones líquidas del ejercicio anterior}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 61-3: Aplicación de la fórmula del indicador S2

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
51.944,79	88.804,29				
11.414,53	51.944,79	355,08%	70,96%	-80%	≤ 16%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El segundo indicador, muestra que, en el año 2019, presenta el 355.08%, mientras que en el año 2020 se encuentra en el 70.96%, estos dos resultados se encuentran por encima de la meta, lo que muestra que la institución tiene un valor alto en la cuenta de bancos e instituciones financieras, en consecuencia, la entidad debe colocar estos recursos en la cartera de crédito para generar ingresos en la misma.

Indicador S3: Crecimiento de inversiones financieras

La información requerida es la siguiente:

Tabla 62-3: Cuentas contables del indicador S3

TOTAL INVERSIONES FINANCIERAS ACTUALES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.3.	Inversiones	35.332,11	28.647,44
	TOTAL	35.332,11	28.647,44
TOTAL INVERSIONES FINANCIERAS DEL EJERCICIO ANTERIOR			
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019
1.3.	Inversiones	15.000,00	35.332,11
	TOTAL	15.000,00	35.332,11

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$S3 = \frac{\text{Total inversiones financieras actuales}}{\text{Total inversiones financieras del ejercicio anterior}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 63-3: Aplicación de la fórmula del indicador S3

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
35.332,11	28.647,44				
15.000,00	35.332,11	135,55%	-18,92%	-114%	≤ 2%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

En el tercer indicador, señala que en el año base las inversiones financieras alcanzan el 135.55% con referencia al ejercicio anterior, y una reducción del -18.92% para el siguiente año, este último valor cumple con la meta, ya que el objetivo es colocar todos los recursos posibles en la cartera de créditos y así cumplir con el fin de la cooperativa que es la colocación de dinero a través de los préstamos y demás servicios que brinda la entidad.

Indicador S4: Crecimiento de depósitos de ahorro

La información requerida es la siguiente:

Tabla 64-3: Cuentas contables del indicador S4

TOTAL DEPÓSITOS DE AHORROS ACTUALES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
2.1.01.	Obligaciones con el público: depósitos a la vista	267.853,32	332.546,84
2.1.03.	Obligaciones con el público: depósitos a plazo	401.680,38	414.500,67
	TOTAL	669.533,70	747.047,51
TOTAL DEPÓSITOS DE AHORROS DEL EJERCICIO ANTERIOR			
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019
2.1.01.	Obligaciones con el público: depósitos a la vista	224.276,48	332.546,84
2.1.03.	Obligaciones con el público: depósitos a plazo	202.535,97	414.500,67
	TOTAL	426.812,45	747.047,51

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$S4 = \frac{\text{Total depósito de ahorros actuales}}{\text{Total depósitos de ahorros del ejercicio anterior}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 65-3: Aplicación de la fórmula del indicador S4

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	META
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	
669.533,70	747.047,51				
426.812,45	669.533,70	56,87%	11,58%	-80%	70 - 80%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El cuarto indicador, señala que, en el año 2019, existe un crecimiento del 56.87% en relación con el año 2018 y para el año 2020 existe un aumento del 11.58%, con relación en al año anterior, dichos porcentajes están por debajo de la meta, se debe establecer políticas para fortalecer la confianza de los socios y además abarcar un mercado más grande, saliendo de la zona de confort que es el cantón Chunchi.

Indicador S5: Crecimiento de aportaciones de socios

La información requerida es la siguiente:

Tabla 66-3: Cuentas contables del indicador S5

TOTAL DE APORTACIONES DE SOCIOS ACTUALES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
3.1.	Capital social	48.124,74	52.733,49
	TOTAL	48.124,74	52.733,49
TOTAL DE APORTACIONES DE SOCIOS DEL EJERCICIO ANTERIOR			
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019
3.1.	Capital social	40.989,81	48.124,74
	TOTAL	40.989,81	48.124,74

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$S5 = \frac{\text{Total de aportaciones de socios actuales}}{\text{Total de aportaciones de socios del ejercicio anterior}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 67-3: Aplicación de la fórmula del indicador S5

CÁLCULO		RESULTADO		VARIACIÓN	
2019	2020	2019	2020	PORCENTUAL	META
48.124,74	52.733,49				
40.989,81	48.124,74	17,41%	9,58%	-45%	≤ 20%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El quinto indicador, muestra que en el año base se presenta un incremento del 17.41%, mientras que para el siguiente año se presenta un crecimiento de 9.58%, sin embargo, entre estos dos resultados se presentan una variación negativa del -45%, el valor del año 2019 cumple con lo establecido en la meta, pero para el 2020 el valor es muy bajo, por ende, la entidad debe fortalecer las políticas de aportación de los socios.

Indicador S6: Crecimiento del activo total

La información requerida es la siguiente:

Tabla 68-3: Cuentas contables del indicador S6

TOTAL DE ACTIVOS ACTUALES			
CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020
1.	Activo	771.061,97	867.512,19
	TOTAL	771.061,97	867.512,19
TOTAL DE ACTIVOS DEL EJERCICIO ANTERIOR			
CÓDIGO	CUENTAS	2018	2019
1.	Activo	513.072,13	771.061,97
	TOTAL	513.072,13	771.061,97

Realizado por: Cabezas, D, 2021

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$S6 = \frac{\text{Total activos actuales}}{\text{Total activos del ejercicio anterior}}$$

Los resultados obtenidos son:

Tabla 69-3: Aplicación de la fórmula del indicador S6

Cálculo		Resultado		Variación	Meta
2019	2020	2019	2020	Porcentual	
771.061,97	867.512,19				
513.072,13	771.061,97	50,28%	12,51%	-75%	(+) 10%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

El último indicador de crecimiento, señala que del año 2018 al año 2019 los activos aumentaron en 50.28%, mientras que para el año 2019 al 2020, solo aumentaron el 12.51%, lo que representa una variación negativa de -75%, entre los dos períodos de análisis, los resultados obtenidos cumplen con la meta, sin embargo, se debe optar por recurrir a una fuente de financiamiento para fortalecer la cartera de créditos y la institución crezca y pueda diversificar sus productos y servicios.

3.2.6.7 Resumen de los resultados de la situación financiera con el Método Perlas

En la siguiente tabla se presenta el resumen de los resultados referentes a la situación financiera de la institución aplicando el Método Perlas:

Tabla 70-3: Resumen de los resultados de la situación financiera con el Método Perlas

Perlas	Descripción	Meta	Nivel de Riesgos		
			Bajo	Medio	Alto
P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%		158% (2019) 166% (2020)	
P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos 1 a 12 meses	35%		97% (2019) 107% (2020)	
P3	Solvencia	≥ 111%		85% (2019) 85% (2020)	
E1	Préstamos netos / Activo total	70 - 80%	67% (2019) 63% (2020)		
E2	Inversiones líquidas / Activo total	≤ 16%	5% (2019) 3% (2020)		
E3	Depósitos de ahorro / Activo total	70 - 80%	87% (2019) 86% (2020)		
E4	Crédito Externo / Activo total	0 - 5%		1.44% (2019) 1.21% (2020)	
E5	Aportaciones / Activo total	≤ 20%		6.24% (2019) 6.08% (2020)	
R1	Ingresos por préstamos / Promedio préstamos netos	≥10%		22.23% (2019) 18.24% (2020)	
R2	Costos financieros: depósitos de ahorro / Promedio por depósitos de ahorro	1.11 -1.10%	1.40% (2019) 1.37% (2020)		
R3	Margen bruto / Promedio activo total	≥10%	8.39% (2020)	11.96% (2019)	
R4	Gastos operativos / Promedio activo total	≤ 5%	5.92% (2019) 5.20% (2020)		
R5	Otros ingresos y gastos / Promedio activo total	Lo mínimo		0.79% (2019) 0.24% (2020)	
R6	Excedente neto / Promedio activo total (ROA)	> 10%	0.61% (2019) 0.62% (2020)		
R7	Excedente neto / Promedio capital institucional + capital transitorio (ROC)	> Inflación (-0.07) (-0.93)		5.13% (2019) 5.61% (2020)	
L1	(Inversiones a corto plazo + activos líquidos – cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de ahorro	15 - 20%	32.62% (2019)	46.24% (2020)	
L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%	18.33% (2019) 24.42% (2020)		
A1	Morosidad total / Cartera bruta	≤14.40%	16.96% (2020)	13.87% (2019)	

A2	Activos improductivos / Activo total	≤ 5%	21.48% (2019) 23.42% (2020)		
A3	(Capital institucional neto + capital transitorio + pasivos sin costo) / Activos improductivos	≥ 200%	58.93% (2019) 56.78% (2020)		
S1	Crecimiento de préstamos	70 – 80%			-91%
S2	Crecimiento de inversiones líquidas	≤ 16%	-80%		
S3	Crecimiento de inversiones financieras	≤ 2%	-114%		
S4	Crecimiento de depósitos de ahorro	70 – 80%			-80%
S5	Crecimiento de aportaciones	≤ 20%	-45%		
S6	Crecimiento del activo total	+ 10%			-75%

Realizado por: Cabezas, D, 2021

El riesgo bajo tiene una valoración de ($\pm 1\%$ hasta $\pm 25\%$), el riesgo medio de ($\pm 26\%$ hasta $\pm 75\%$), y el riesgo alto de ($\pm 76\%$ hasta $\pm 100\%$).

3.2.7 *Direccionamiento estratégico*

En este apartado se presenta la misión, visión y valores corporativos propuestos, con base a los antecedentes presentados en el punto 3.3.

3.2.7.1 *Propuesta de la Misión*

Tabla 71-3: Propuesta de la Misión

Identidad ¿Quiénes somos?	Somos una institución financiera
Actividad ¿A qué nos dedicamos?	Dedicada a la recepción de depósitos y a la concesión de créditos o préstamos de fondos, debidamente garantizados
Finalidad u objetivos ¿Para quién lo hacemos?	Nuestro objetivo es fomentar el desarrollo económico y productivo de nuestros socios, demostrando responsabilidad y eficiencia en todos nuestros servicios.

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.7.2 *Propuesta de la Visión*

Tabla 72-3: Propuesta de la Visión

Identidad ¿Qué seremos en el futuro?	Ser la mejor cooperativa de ahorro y crédito reconocida a nivel nacional
--	--

Actividad ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Por brindar una variedad de productos y servicios financieros de calidad
Finalidad u objetivos ¿Qué haremos en el futuro?	Contribuyendo en la economía y solventando las necesidades de sus socios

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.7.3 *Propuesta de los valores corporativos*

Los valores corporativos propuestos son los siguientes:

1. **Transparencia:** Nos manejamos con información verídica y a disposición de los socios en el momento que lo requieran.
2. **Igualdad:** Cumplimos con de los derechos y obligaciones tanto de los socios, como de los directivos de la entidad.
3. **Ética y moral:** Todos los procesos son correctamente aplicados con el fin de satisfacer las necesidades económicas de los socios.
4. **Responsabilidad social y respeto al medio ambiente:** Brindamos fuentes de empleo contribuyendo a la economía del país y practicamos el reciclaje con el objetivo de disminuir la contaminación ambiental.

3.2.7.4 *Propuesta de políticas generales de créditos*

Las políticas generales de crédito propuestas son las siguientes:

1. Los directivos y los/las socios/as, deberán cumplir obligatoriamente con lo estipulado en el reglamento interno de la cooperativa
2. La cooperativa ofertará diferentes tipos de créditos a los/las socios/as, para que, dependiendo de sus necesidades, se otorgue el respectivo crédito.
3. Los créditos deben ser analizados por el comité de crédito conjuntamente con el Gerente General, para su aprobación.
4. Se deberá seguir y cumplir con todo el proceso para la otorgación de los créditos, que consta en el reglamento interno.
5. Todos los créditos podrán estar garantizados por: pagaré, prenda, certificado de gravamen con impedimento de venta, e hipoteca según el monto solicitado.
6. El comité de crédito, juntamente con el presidente de los consejos de administración y vigilancia, realizarán un análisis de los créditos cada mes, para controlar que los/las socios/as no caigan en mora con sus obligaciones y si es necesario entregarán citaciones según sea el caso.

7. No se podrá dar préstamo sobre préstamo, sin embargo, se podrá optar por un crédito de emergencia, pero siempre y cuando se cumpla con los requisitos y condiciones estipuladas en el presente reglamento de crédito.
8. En caso de que un/a socio/a se haya atrasado en el pago de sus obligaciones en el periodo de 1 a 2 años, ya no se le otorgará ningún tipo de crédito en la cooperativa.

3.2.7.5 *Propuestas de procedimiento para la concesión de crédito*

Los procedimientos para la concesión de créditos se describen a continuación:

1. El socio/a solicita los requisitos para la concesión de un crédito
2. El jefe de créditos le proporciona los requisitos al socio/a
3. ¿Accede al crédito? SI / NO
4. (NO) - FIN
5. (SI) - El socio/a entrega la documentación al jefe de créditos
6. El jefe de créditos debe revisar que toda la documentación se encuentre completa y verificar que la información proporcionada sea verídica.
7. ¿Lo es? SI / NO
8. (NO) – El socio/a recibe la documentación para la concesión de un crédito - FIN
9. (SI) - El jefe de créditos remite la documentación del socio/a al comité de crédito y el gerente general
10. El comité de crédito y el gerente general analizar si la documentación del solicitante
11. ¿Es aprobado? SI / NO
12. (NO) – El jefe de crédito informa la decisión del comité de crédito y el gerente general y remite la documentación al socio/a - El socio/a recibe la documentación - FIN
13. (SI) - El comité de crédito y el gerente general piden a caja que desembolse el valor del crédito solicitado en la cuenta del socio/a
14. El cajero/a desembolsa el dinero que solicito en el crédito en la respectiva cuenta del socio/a
15. FIN

3.2.7.6 *Flujograma del procedimiento para la concesión de créditos*

Para lograr una mejor comprensión respecto al proceso para la concesión de créditos, a continuación, se presenta el flujograma de procedimientos:

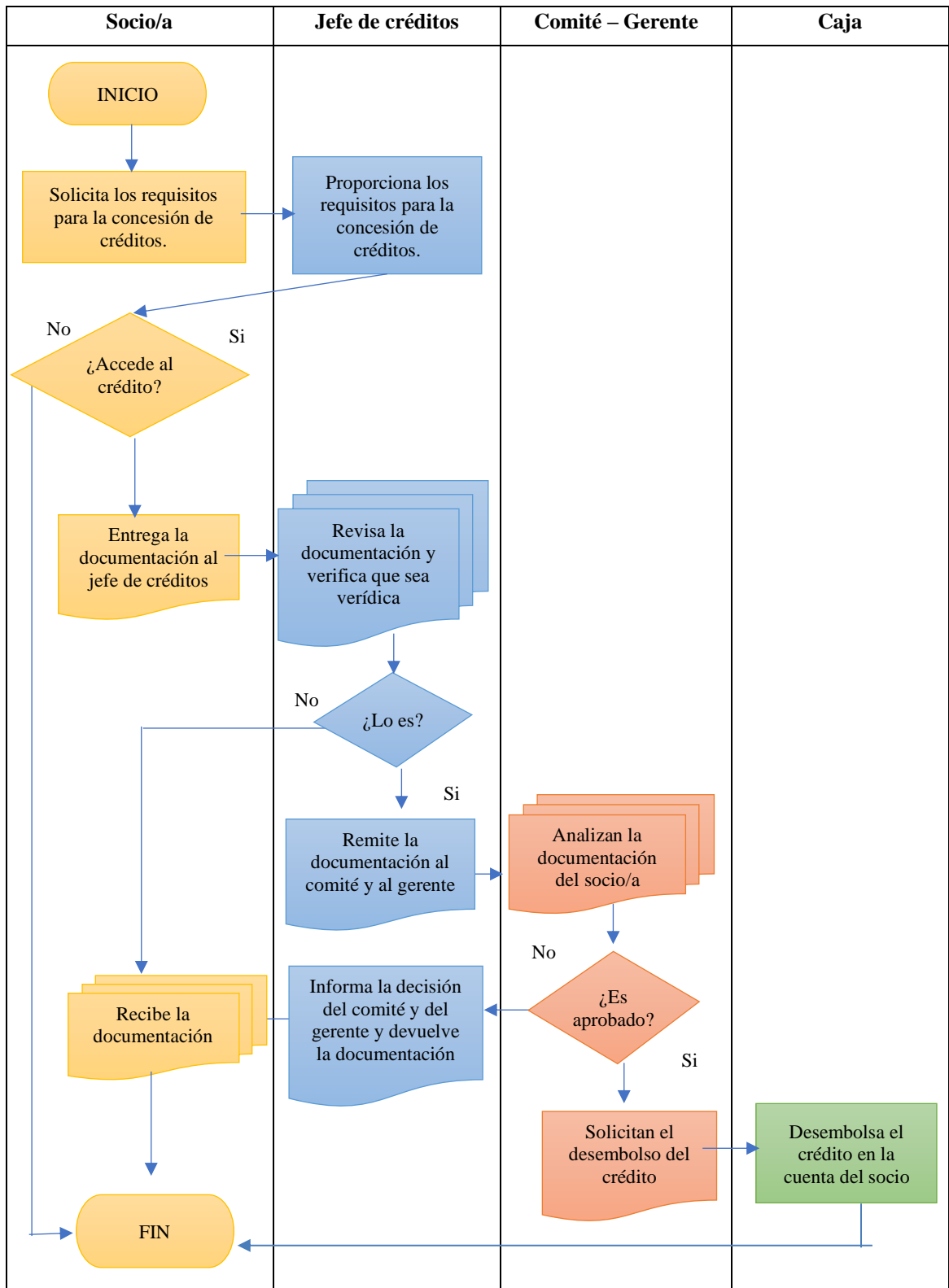


Gráfico 12-3. Flujograma del procedimiento para la concesión de créditos

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.7.7 *Propuesta del procedimiento para la recuperación de la cartera de créditos*

Los procedimientos para la recuperación de cartera son los siguientes:

1. El Comité y presidente de los consejos de administración y vigilancia solicita el reporte de los créditos vencidos.
2. El jefe de créditos entrega el reporte de los créditos vencidos
3. El Comité y presidente de los consejos de administración y vigilancia analiza, segmenta a los socios/as morosos de acuerdo con los siguientes criterios y piden el envío de las respectivas notificaciones:
 - a) menos de 1 mes enviar solo al socio.
 - b) De 1 a 2 enviar al socio y al garante.
 - c) Mayor a 3 mes, el caso pasa a ser de trámite judicial.
4. El jefe de créditos envía las notificaciones respectivas a cada socio/a
5. El socio/a recibe la notificación
6. ¿Paga? SI / NO
7. (NO) – Se repite el proceso desde el paso 4.
8. (SI) – El cajero/a, recibe el pago de la/las cuota/as vencida/as del crédito del socio/a
9. El cajero/a solicita al jefe de créditos actualizar el historial crediticio del socio.
10. El jefe de crédito actualiza el historial crediticio del socio - FIN

3.2.7.8 *Flujograma del procedimiento para recuperación de cartera de créditos*

En el siguiente flujograma se presenta el proceso para la recuperación de cartera propuesto:

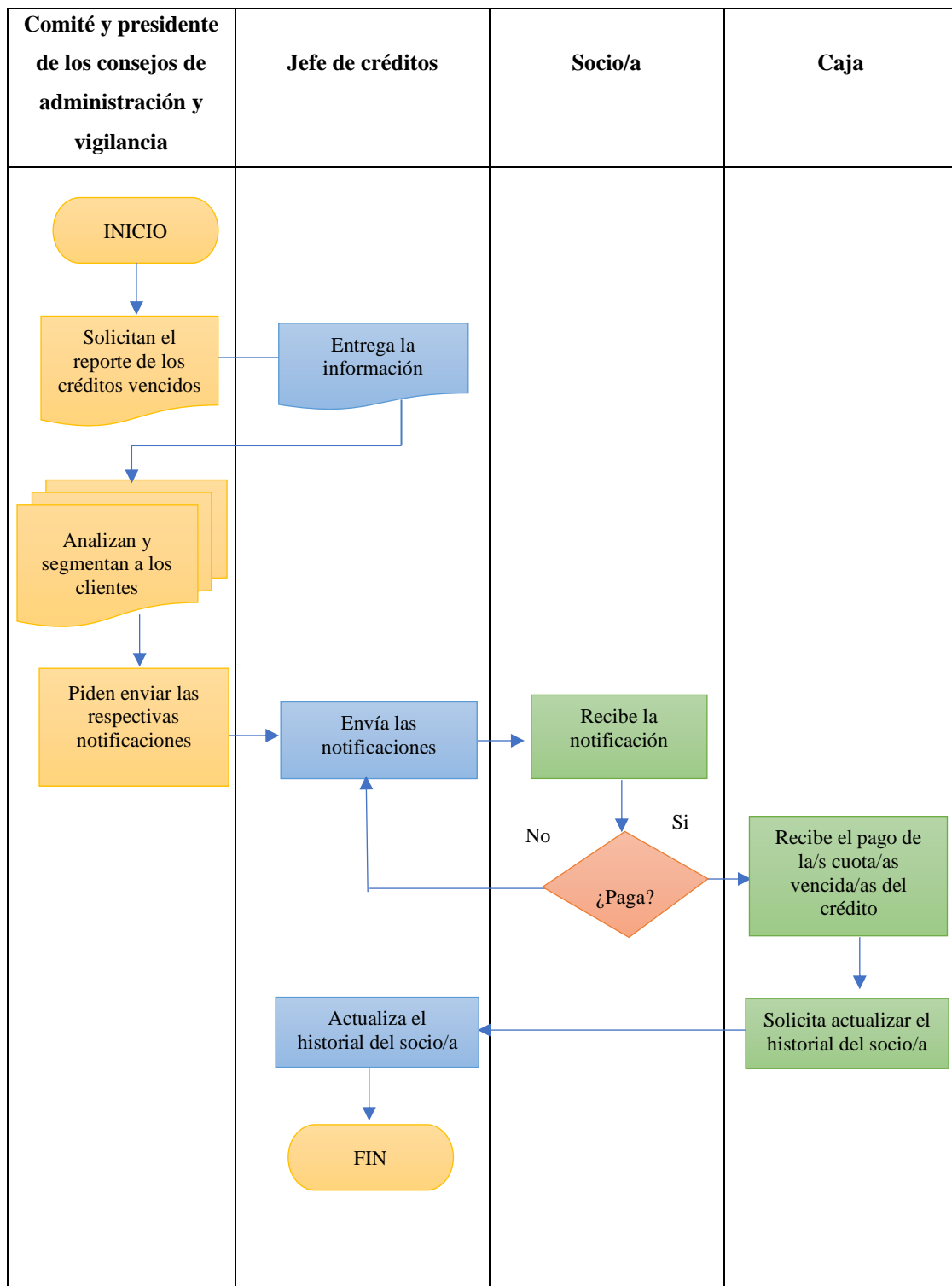


Gráfico 13-3. Flujograma del procedimiento para recuperación de cartera de créditos

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.8 *Matriz de implicados directos e indirectos de la Cooperativa.*

En la siguiente matriz se describe a los implicados directos e indirectos de la Cooperativa:

Tabla 73-3: Matriz de implicados directos e indirectos de la Cooperativa

Implicados	Criterios o Indicadores
Directivos	Dividendos que reciben
Empleados	Salarios Ambiente laboral Indicadores de desempeño Rotación de puestos Oportunidad de ascenso
Clientes	Nivel de satisfacción
Competidores	Grado de innovación de los servicios Tasa de crecimiento en el mercado
Gobierno	Impuestos percibidos Reformas al sector financiero

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.9 *Análisis del macroentorno de la Cooperativa*

En la siguiente tabla se presentan los factores/dimensiones, el comportamiento, el impacto en la entidad y los implicados, utilizando el análisis PESTEL:

Tabla 74-3: Análisis del macroentorno de la Cooperativa

Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la entidad	Implicados
Dimensión económica			
E.1. Inflación	Ascendente	Reducción del activo	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados • Competidores
E.2. Desempleo	Ascendente	Aumento de morosidad	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados
E.3. Regulación de las tasas de interés emitidas por el Banco Central	Ascendente	Incremento en el valor de la cartera de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados • Competidores
E.4. País en recuperación	Ascendente	Reducción en la morosidad de los	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios

Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la entidad	Implicados
económica		socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Competidores
Dimensión político – legal			
PL.1. Resoluciones del COE nacional	Cumplimiento rígido de las resoluciones en horarios de atención, teletrabajo, etc.	Modificación de los horarios de trabajo. Restricción del aforo en la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados • Gobierno
PL.2. Reformas de la Junta de política y regulación monetaria y financiera	Implementación de las reformas de manera obligatoria para el sector financiero	Aumento de los socios y a su vez de la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados • Gobierno
Dimensión social – cultural			
SC.1. Cultura de Ahorro	Descenso	Reducción en los depósitos a la vista y a plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados
Dimensión tecnológica			
T.1. Desarrollo tecnológico	Ascendente	Implementar herramientas para la automatización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados
Dimensión medioambiental			
MA.1. Contaminación	Disminución en los índices de contaminación	Reciclaje en los suministros de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados • Competidores
Dimensión informacional			
I.1. Tecnología de la información	Facilidad de acceso a la información de manera global	Fidelización y captación de posibles socios	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.9.1 Matriz de probabilidad para establecer los factores estratégicos de la Coop.

A continuación, se presenta la matriz de probabilidad del macro entorno de la institución en análisis:

Tabla 75-3: Matriz de probabilidad del macroentorno

Probabilidad de ocurrencia	Alta	Alta prioridad E.2 / E.4 / PL.1 / T1 / I.1	Alta prioridad E.1.	Media probabilidad
	Media	Alta prioridad E.3 / PL.2	Media probabilidad	Media probabilidad
	Baja	Media probabilidad SC.1	Media probabilidad MA.1	Baja probabilidad
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de impacto				

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.9.2 Perfil estratégico de factores externos

En la siguiente tabla se presenta el perfil estratégico de los factores externos:

Tabla 76-3: Perfil estratégico de factores externos

Factores	Clasificación del impacto				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran oportunidad
Inflación					
Desempleo					
Regulación de las tasas de interés emitidas por el Banco Central					
País en recuperación económica					
Resoluciones del COE nacional					
Reformas de la Junta de política y regulación monetaria y financiera					
Desarrollo tecnológico					
Tecnología de la información					

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.9.3 Capacidad de respuesta a los factores externos

Con base en la matriz de perfil estratégico de factores externos se analiza la capacidad de respuesta a los factores externos:

Tabla 77-3: Capacidad de respuesta a los factores externos

Factores	Peso del Impacto		Valor de la calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
Inflación	3	0,17	3	0,51
Desempleo	2	0,11	2	0,22
Regulación de las tasas de interés emitidas por el Banco Central	3	0,17	3	0,51
País en recuperación económica	3	0,17	3	0,51
Resoluciones del COE nacional	3	0,17	3	0,51
Reformas de la Junta de política y regulación monetaria y financiera	2	0,11	2	0,22
Desarrollo tecnológico	1	0,05	1	0,05
Tecnología de la información	1	0,05	1	0,05
TOTAL	18	1	15	2,07

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de septiembre Lázaro Condo”, frente a su capacidad de respuesta de los factores del macroentorno, con una calificación de 0-5 en cada factor, tiene una puntuación total de 2.07, este valor se encuentra por debajo de lo normal, por lo tanto, la entidad deberá aprovechar sus oportunidades para minimizar sus amenazas y de esta manera posicionarse en el mercado captando posibles socios y obteniendo mayor rentabilidad.

3.2.10 Análisis del microentorno de la Cooperativa (5 fuerzas de Porter)

A continuación, se presenta el análisis del microentorno de la Cooperativa en función de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 78-3: Capacidad de respuesta a los factores externos

Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la entidad	Implicados
Rivalidad entre nuevos competidores			
C.1. Fácil Identificación de competidores.	La calidad de los servicios y productos en el cantón son similares.	Se mantiene la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Competencia
C.2. Buena imagen corporativa.	Ascendente	Aumento de socios y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Competencia • Socios

Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la entidad	Implicados
C.3. Confianza de los <i>stakeholders</i> .	Fidelización de los clientes.	Se mantiene la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Competencia
Amenaza de nuevos competidores			
NC.1. No existen cooperativas recién creadas.	La creación de cooperativas de ahorro y crédito no está permitida desde diciembre del 2015.	Abarcar a un mercado más amplio.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Competencia
Poder de negociación con los clientes			
CL.1. Los servicios y productos no están en constante innovación.	La entidad cuenta solo con 3 productos en la cartera de créditos.	Reducción del mercado al que está dirigido.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios
CL.2. Se trabaja con más socios cada año.	Búsqueda constante de nuevos socios en el mercado.	Aumento de la rentabilidad y riesgo crediticio.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios
CL.3. Falta de personal capacitado.	Errores en los procesos y regular atención al cliente.	Disminución de la rentabilidad y quejas constantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados
CL.4. Falta de seguimiento al cliente.	Ausencia de información importante para la cooperativa.	Aumento de la morosidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Empleados
Poder de negociación con los proveedores			
NP.1. Proveedores de calidad en entrega de suministros para la cooperativa.	Seguridad y garantía que los suministros se entreguen con calidad y a tiempo para el desarrollo adecuado de la entidad.	Calidad en los productos y desarrollo de los servicios, manteniendo satisfecho al socio.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Proveedores
NP.2. Falta de capacidad de contratación de tecnología.	Ascendente	Reducción en la participación del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Socios • Proveedores
Amenaza de productos sustitutos			
PS.1. Productos y servicios sustitutos entregados de manera más rápida.	Existen productos y servicios sustitutos con tasas más altas y con menores requisitos.	Pérdida de posibles socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Clientes • Competencia

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.10.1 Matriz de probabilidad para establecer los factores estratégicos de la Coop.

En la siguiente tabla se presenta el análisis de probabilidad para establecer los factores estratégicos de la Cooperativa:

Tabla 79-3: Matriz de probabilidad del microentorno

Probabilidad de ocurrencia	Alta	Alta prioridad CL.1. / CL.4/ NP.2	Alta prioridad	Media probabilidad NC.1
	Media	Alta prioridad C.1/ C2. / C3 /CL.2 / CL.3	Media probabilidad NP.1.	Media probabilidad
	Baja	Media probabilidad	Media probabilidad PS.1	Baja probabilidad
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.10.2 Perfil estratégico de factores internos

En la siguiente tabla se presenta el perfil estratégico de factores internos:

Tabla 80-3: Perfil estratégico de factores internos

Factores	Clasificación del impacto				
	Debilidades		Normal	Fortalezas	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran fortaleza
Fácil identificación de competidores					
Buena imagen corporativa					
Confianza de los stakeholders					
Los servicios y productos no están en constante innovación					
Se trabaja con más socios cada año					
Falta de personal capacitado					
Falta de seguimiento al cliente					
Falta de capacidad de contratación de tecnología					

Realizado por: Cabezas, D, 2021

3.2.10.3 Capacidad de respuesta a los factores internos

En la siguiente tabla se describe la capacidad de respuesta a los factores internos de la cooperativa:

Tabla 81-3: Capacidad de respuesta a los factores internos

Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Fácil identificación de competidores	3	0,15	3	0,45
Buena imagen corporativa	3	0,15	3	0,45
Confianza de los stakeholders	3	0,15	3	0,45
Los servicios y productos no están en constante innovación	2	0,10	2	0,20
Se trabaja con más socios cada año	3	0,15	3	0,45
Falta de personal capacitado	2	0,10	2	0,20
Falta de seguimiento al cliente	2	0,10	2	0,20
Falta de capacidad de contratación de tecnología	2	0,10	2	0,20
TOTAL	20	1	20	2,60

Realizado por: Cabezas, D, 2021

Análisis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de septiembre Lázaro Condo”, frente a su capacidad de respuesta de los factores del microentorno, con una calificación de 0-5 en cada factor, tiene una puntuación total de 2.60, este valor se encuentra solo un poco por encima de lo normal, por lo tanto, la entidad deberá aprovechar sus fortalezas para minimizar sus debilidades y de esta manera posicionarse en un mercado más grande, mejorando así su rentabilidad.

3.2.11 Análisis FODA

3.2.11.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

En función del análisis realizado a los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, se presenta el FODA de la institución:

Tabla 82-3: Matriz FODA

Internas	Fortalezas		Debilidades	
	F.1. Fácil identificación de competidores.		D.1. Los servicios y productos no están en constante innovación.	
	F.2. Buena imagen corporativa.		D.2. Falta de capacidad de contratación de tecnología.	
	F.3. Confianza de los <i>stakeholders</i> .		D.3. Falta de personal capacitado.	
	F.4. Se trabaja con más socios cada año		D.4. Falta de seguimiento al cliente.	
Externas	Oportunidades		Amenazas	
	O.1. Regulación de las tasas de interés emitidas por el Banco Central.		A.1. Inflación	
	O.2. Desarrollo tecnológico.		A.2. Desempleo	
	O.3. Tecnología de la información.		A.3. Reformas de la Junta de política y regulación monetaria y financiera.	
	O.4. País en recuperación económica.		A.4. Resoluciones del COE nacional.	

Realizado por: Cabezas, D.2021

3.2.11.2 *Matriz DAFO o FODA*

En la siguiente tabla se realiza el cruce de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Tabla 83-3: Matriz DAFO

		Fortalezas				Debilidades				TOTAL
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	
Oportunidades	O1			X		X	X			3
	O2	X	X	X	X		X	X	X	7
	O3	X	X	X			X	X	X	6
	O4					X	X			2
Amenazas	A1				X	X	X	X	X	5
	A2				X	X	X	X	X	5
	A3	X	X	X	X	X	X	X		7
	A4			X			X		X	3
TOTAL		3	3	5	4	5	8	5	5	

Realizado por: Cabezas, D.2021

3.2.11.3 *Problema estratégico general (ADFO)*

Si se mantienen las amenazas con respecto a la inflación, el desempleo y las reformas de la Junta de política y regulación monetaria y financiera; considerando las debilidades de la Cooperativa de ahorro y crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, tal como la ausencia de innovación constante de productos y servicios financieros, falta de capacidad de contratación de tecnología, falta de personal capacitado y la falta de seguimiento al cliente, a pesar de disponer la fortaleza la confianza de los *stakeholders*; no se logran aprovechar las oportunidades de: regulación de las tasas de interés emitidas por el Banco Central, el desarrollo tecnológico y la tecnología de la información.

3.2.11.4 *Solución estratégica (FOAD)*

Es necesario que la Cooperativa de ahorro y crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo”, utilice su fortaleza que es la confianza de los *stakeholders* para aprovechar sus oportunidades como son: la regulación de tasas de interés emitidas por el Banco Central, el desarrollo tecnológico y la tecnología de la información, reduciendo las amenazas como: la inflación, el desempleo y las reformas de la Junta de política y regulación monetaria y financiera; posibilitando la minimización de las debilidades como: la ausencia de innovación constante de productos y servicios financieros, la falta de capacidad de contratación de tecnología, la falta de personal capacitado y la falta de seguimiento al cliente.

3.2.11.5 *Estratégicas generales*

Alt.1. Innovar los servicios y productos de la cooperativa, con la implementación de nuevos sistemas tecnológicos que les permita optimizar los procesos financieros, y también brindando opciones como: la renovación del crédito, descuentos por pronto pago en la última cuota, entre otros, logrando aumentar la rentabilidad de la institución.

D1+O2

Alt.2. Capacitar y supervisar a los empleados de la cooperativa, para reducir el riesgo operacional y legal, controlando que se cumpla con todos los procesos de concesión de crédito y recuperación de cartera.

D3+D4

Alt.3. Analizar mensualmente la situación financiera del crédito de cada cliente, para conocer si tiene capacidad económica para cumplir con sus obligaciones, si no es el caso, se debería llegar a un convenio de pago de acuerdo a sus posibilidades.

D4+A1+A2

Alt.4. Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas, para poder acceder a la adquisición de bienes y servicios tecnológicos a un costo mínimo en un tiempo adecuado, sin exponer económicamente a la cooperativa.

D2+O2+O3

Alt.5. Cumplir correctamente y a tiempo con las reformas emitidas por la Junta de Política de y regulación monetaria y financiera, evitando sanciones por la omisión de las mismas y cuidando la confianza de los *stakeholders*.

A3+F3

3.2.12 *Diseño del plan estratégico.*

A continuación, se establece el objetivo, las acciones, los recursos, el plazo para implementarlo, los resultados esperados, los indicadores y las metas que corresponde a cada estrategia general para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda.:

Tabla 84-3: E1. Innovación de productos y servicios en la cooperativa

Objetivo	Acciones	Recursos	Plazo	Resultados esperados	Indicadores	Meta
Innovar los servicios y productos de la cooperativa, con la implementación de nuevos equipos tecnológicos que les permita optimizar los procesos financieros, y también brindando opciones como: la renovación del crédito, descuentos por pronto pago en la última cuota, entre otros, logrando aumentar la rentabilidad de la institución.	- Realizar una auditoría de los servicios y productos, con el fin de determinar la inserción de nuevos servicios y productos en la cartera de la cooperativa. - Implementar un sistema tecnológico para optimizar los procesos financieros. - Brindar más opciones de pago a los socios.	Humanos y tecnológicos.	6 meses	-Incremento del número de socios.	$\frac{\text{Número de socios actual}}{\text{Número de socios del ejercicio anterior}}$	≥15%
				-Regular la liquidez.	$\frac{\text{Inversiones líquidas} + \text{Activos líquidos} - \text{cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Depósitos de ahorros}}$	15-20%
				-Aumento de la rentabilidad		$\frac{\text{Ingreso neto de préstamos}}{\text{Promedio de cartera de préstamos neto}}$
				Minimizar el riesgo crédito	$\frac{\text{Morosidad total}}{\text{Cartera bruta}}$	SEPS
				-Minimizar la morosidad.		

Realizado por: Cabezas, D. 2021

Tabla 85-3: E2. Mejoramiento de la gestión de Talento humano que labora en la Inst.

Objetivo	Acciones	Recursos	Plazo	Resultados esperados	Indicadores	Metas
Capacitar y supervisar a los empleados de la cooperativa, para reducir el riesgo operacional y legal, controlando que se cumpla con todos los procesos de concesión de crédito y recuperación de cartera.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar capacitaciones semestralmente a los empleados, brindando así un mejor servicio. -Supervisar el rendimiento de los empleados trimestralmente. -Elaborar un cuestionario de satisfacción por el servicio dirigido a los socios. 	Humano	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> -Talento humano capacitado. -Minimizar el riesgo operacional -Minimizar el riesgo legal -Aumento de la rentabilidad. 	$\frac{\text{Excedente del período}}{\text{Promedio activo total}}$ $\frac{\text{Ingreso neto de préstamos}}{\text{Promedio de cartera de préstamos neto}}$	<p>>10%</p> <p>≥10%</p>

Realizado por: Cabezas, D.2021

Tabla 86-3: E3. Mejora en el nivel de conocimiento financiero del cliente.

Objetivo	Acciones	Recursos	Plazo	Resultados esperados	Indicadores	Metas
Analizar la situación financiera del crédito de cada socio, para conocer si tiene capacidad económica para cumplir con sus obligaciones, si no es el caso, se debería llegar a un convenio de pago de acuerdo a sus posibilidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de seguimiento del crédito de los socios. -Supervisar mensualmente el estado del crédito de cada socio. -Analizar la situación de los socios que se encuentran en morosidad y proponerles facilidades de pago. -Aplicar los procedimientos para la concesión de crédito y para la recuperación de créditos propuestos 	Humanos	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> -Recuperación puntual de los créditos otorgados. -Regular la liquidez. -Minimizar el riesgo crediticio. -Minimizar la morosidad. 	$\frac{\text{Recuperación cartera castigada}}{\text{Castigos acumulados}}$ $\frac{\text{Inversiones líquidas+Activos líquidos -cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Depósitos de ahorros}}$ $\frac{\text{Morosidad total}}{\text{Cartera bruta}}$	<p>>75%</p> <p>15-20%</p> <p>SEPS</p>

Realizado por: Cabezas, D.2021

Tabla 87-3: E4. Firma de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.

Objetivo	Acciones	Recursos	Plazo	Resultados esperados	Indicadores	Metas
Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas, para poder acceder a la adquisición de bienes tecnológicos a un costo mínimo en un tiempo adecuado, sin exponer económicamente a la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar el mercado y escoger a las 3 mejores empresas tecnológicas en el sector, para realizar alianzas. - Intercambio de clientes y socios con las empresas tecnológicas. - Adquisición de bienes tecnológicos con las empresas que se realizó las alianzas. - Negociación con las empresas el tiempo y el costo, escogiendo la mejor oferta 	Humanos y tecnológicos	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de equipos tecnológicos para optimizar los procesos operativos de la institución. -Aumento de la rentabilidad. 	$\frac{\text{Total activos actuales}}{\text{Total de activos finales del ejercicios anterior}}$ $\frac{\text{Ingreso neto de préstamos}}{\text{Promedio de cartera de préstamos neto}}$	<p>>inflación +10%</p> <p>≥10%</p>

Realizado por: Cabezas, D.2021

Tabla 88-3: E5. Actualización continua respecto a reformas regulatorias.

Objetivo	Acciones	Recursos	Plazo	Resultados esperados	Indicadores	Metas
Cumplir correctamente y a tiempo con las reformas emitidas por la Junta de Política y regulación monetaria y financiera, evitando sanciones por la omisión de las mismas y cuidando la confianza de los <i>stakeholders</i> .	-Constantemente revisar las reformas emitidas por la Junta de Política y regulación monetaria y financiera. -Aplicar lo establecido en las reformas emitidas por la Junta de Política y regulación monetaria y financiera, teniendo en cuenta que la cooperativa pertenece al segmento 5. - Aplicar la encuesta de satisfacción a los <i>stakeholders</i> .	Humanos, materiales y tecnológicos.	1 mes	-Evitar sanciones por incumplimiento de las regulaciones. -Minimizar el riesgo legal. -Minimizar el riesgo operacional. -Aumento de la rentabilidad.	$\frac{\text{Excedente del período}}{\text{Promedio activo total}}$	>10%
					$\frac{\text{Ingreso neto de préstamos}}{\text{Promedio de cartera de préstamos neto}}$	≥10%

Realizado por: Cabezas, D.2021

3.2.13 *Presupuesto estimado para la ejecución de las estrategias*

La gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., deberá coordinar con todo el personal involucrado la implementación y desarrollo de las actividades/acciones del plan estratégico propuesto:

Tabla 89-3: Presupuesto estimado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “26 DE SEPTIEMBRE LÁRAZO CONDO”				
PRESUPUESTO				
Acciones	Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos tecnológicos	Responsable
E-1. Innovación de productos y servicios en la cooperativa				
Realizar una auditoría de los servicios y productos, con el fin de determinar la inserción de nuevos servicios y productos en la cartera de la cooperativa.	\$ 200,00			Jefe de créditos
Implementar un sistema tecnológico para optimizar los procesos financieros.			\$ 500,00	Gerente general
Brindar más opciones de pago a los socios	\$ 00,00			Jefe de créditos
E2. Mejoramiento de la gestión de Talento humano que labora en la institución.				
Realizar capacitaciones semestralmente a los empleados, brindando así un mejor servicio	\$ 300,00			Personal
Supervisar el rendimiento de los empleados trimestralmente.	\$ 00,00			Gerente General
Elaborar un cuestionario de satisfacción por el servicio dirigido a los socios	\$ 00,00			Jefe de créditos
E3. Mejora en el nivel de conocimiento financiero del cliente.				
Diseñar un plan de seguimiento del crédito de los socios.	\$ 100,00			Gerente General
Supervisar mensualmente el estado del crédito de cada socio.	\$ 0,00			Jefe de créditos

Analizar la situación de los socios que se encuentran en morosidad y proponerles facilidades de pago.	\$ 0,00			Jefe de créditos
Aplicar los procedimientos para la concesión de crédito y para la recuperación de créditos propuestos.	\$ 0,00			Comité y presidente de los consejos de administración y vigilancia
E4. Firma de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.				
Estudiar el mercado y escoger a las 3 mejores empresas tecnológicas en el sector, para realizar alianzas.	\$ 150,00			Gerente General
Intercambio de clientes y socios con las empresas tecnológicas.	\$ 0,00			Gerente General
Adquisición de bienes tecnológicos con las empresas que se realizó las alianzas. (2 cámaras de seguridad, c/u \$50)			\$ 100,00	Comité y presidente de los consejos de administración y vigilancia
Negociación con las empresas el tiempo y el costo, escogiendo la mejor oferta	\$ 0,00			Gerente General
E5. Actualización continua respecto a reformas regulatorias.				
Constantemente revisar las reformas emitidas por la Junta de Política y regulación monetaria y financiera.	\$ 0,00			Gerente General y Jefe de Créditos
Aplicar lo establecido en las reformas emitidas por la Junta de Política y regulación monetaria y financiera, teniendo en cuenta que la cooperativa pertenece al segmento 5.	\$ 0,00			Gerente General y Jefe de Créditos
Aplicar la encuesta de satisfacción a los <i>stakeholders</i> . (impresiones y hojas)		\$ 5,00	\$ 0,00	Jefe de Créditos
TOTAL	\$ 950,00	\$ 5,00	\$ 650,00	\$1 255,00

Realizado por: Cabezas, D. 2021

3.2.14 Cronograma de la ejecución de las estrategias

Mediante la siguiente tabla se propone a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., coordinar con todo el personal involucrado para llevar a cabo la implementación y desarrollo de las estrategias según el cronograma establecido:

Tabla 90-3: Cronograma de ejecución de las estrategias

N°	Estrategias	Años				
		2021	2022	2023	2024	2025
E.1.	Innovación de productos y servicios en la cooperativa, con la implementación de nuevos sistemas tecnológicos que les permita optimizar los procesos financieros.		X	X	X	X
E.2.	Mejoramiento de la gestión de Talento humano que labora en la institución, mediante la capacitación y supervisión a los empleados de la cooperativa.		X	X	X	X
E.3.	Mejora en el nivel de conocimiento financiero del cliente con un análisis mensualmente la situación crédito de cada socio.	X	X	X	X	X
E.4.	Firma de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas.		X	X	X	X
E.5.	Actualización continua respecto a reformas regulatorias emitidas por Junta de Política y regulación monetaria y financiera.	X	X	X	X	X

Realizado por: Cabezas, D. 2021

CONCLUSIONES

- A través de una minuciosa revisión de fuentes bibliográficas se estructuró un plan estratégico para minimizar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., el cual partió de un diagnóstico situacional tanto financiero como estratégico, conforme los resultados obtenidos se realizó el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores corporativos); se elaboraron políticas y procedimientos para gestionar de mejor manera el proceso de concesión de crédito y recuperación de cartera; finalmente, se definieron alternativas estratégicas para minimizar los riesgos.
- La evaluación financiera realizada aplicando el método PERLAS, permitió conocer que el nivel de suficiencia de las provisiones para los préstamos que presentan morosidad sobrepasa la meta establecida (P=protección) pues en el año 2019 el indicador fue del 158% y de 166% en el 2020, los préstamos netos en relación al activo total se encuentran por debajo de la meta (E=estructura financiera eficaz); mientras que las inversiones están por encima de la meta; por otro lado, el margen bruto en el año 2019 se ubicó por debajo de la meta; así mismo, existe ineficiencia en el uso de los recursos de la cooperativa, ya que su rendimiento operativo sobre el activo es menor a la meta tanto en el año 2019 como el 2020. Respecto a la liquidez, la institución muestra una buena capacidad para responder a los requerimientos inmediatos de efectivo de sus socios, la institución puede usar estos recursos para colocarlos en la cartera de créditos o en las inversiones que le generen interés y así mejorar la rentabilidad de la misma.
- Se definieron 5 estrategias para minimizar los riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., en función del diagnóstico situacional realizado.

RECOMENDACIONES

- Socializar el plan estratégico desarrollado en este proyecto de investigación con quienes laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., con el propósito de lograr una adecuada implementación.
- Evaluar de forma periódica la situación económica financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda. utilizando el método PERLAS con la finalidad de obtener un diagnóstico oportuno que sirva de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones.
- Implementar las alternativas estratégicas propuestas en este proyecto para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “26 de Septiembre Lázaro Condo” Ltda., minimizar los riesgos e incrementar su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 205-214. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Angulo, S. (2020). *Los depósitos crecen en las cooperativas*. Expreso. Recuperado de Los depósitos crecen en las cooperativas
- Alayza, C., Cortés, G., y Hurtado, G. (2015). *Iniciarse en la investigación académica*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/42262>.
- Alonso C. J. C. y Berggrun P. L. (2015). *Introducción al análisis de riesgo financiero (3a. ed.)*. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126447>
- Brachfield, P. (2019). *Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados*. FC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/131011>
- Castro, A. (1996). *Manual de administración financiera para cooperativas de ahorro y crédito*. Quito, Ecuador, Ediciones CEDECOOP.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>
- Chongo, I. (2017). *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Napo, ubicada en la ciudad del Tena*. (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15687/1/T-UCE-0003-CAD-012CA.pdf>
- Fernández, S. (2017). Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*. (5), 4-30. Recuperado de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/54506/3/Sergio%20Fern%C3%A1ndez%20Riquelme.%20Metodolog%C3%ada%20cualitativa.%20La%20Raz%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20.pdf>

- Fondo monetario internacional. (2020). *Informes sobre la estabilidad financiera mundial (GFSR) abril de 2020*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/global-financial-stability-report-april-2020#Resumen%20Ejecutivo>
- Fratricelli, F., González, R., Uribe, A., Moreno, I., y Orengo, J. (2017). Investigación: Diseño, construcción y validación de una escala para medir los factores psicosociales y la sintomatología orgánica en el área laboral. *Informes Psicológicos*, 18(1), 95-112. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-Investigacion-7044233.pdf
- García, Mayra y Piloza, Byron. (2017). *Plan estratégico para mejorar los índices de la cartera de créditos de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista “JEP” – agencia norte Garzota I*. (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39088/1/TESIS%20e%20%80%9cPLAN%20ESTRATEGICO%20PARA%20MEJORAR%20LOS%20INDICES%20DE%20LA%20CARTERA%20DE%20CREDITOS%20DE%20LA%20COOPERATIVA%20JUVE.pdf>
- Guelmes, E., y Nieto, Lázaro. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 1(5), 23-29. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004
- Gil Pascual, J. A. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/48876?page=166>.
- Graph everywhere. (s.f). *Riesgo crediticio / Análisis de riesgo*. Recuperado de <https://www.grapheverywhere.com/riesgo-crediticio/>
- Junta de política y regulación monetaria y financiera. (2019). *Resolución No. 521-2019-F*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/521-2019-F.pdf/c024e391-403a-4c26-a3a0-50196239e790>
- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolución N° 043-2015-F*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo042015F.pdf/2de5ce4e-34c9-4a8d-963f-23ca345c49e1>

- Luna, Alfredo. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472>
- Meza Sánchez, S. Zárate, J. J. y Batista García, J. D. (2019). *Investigación en el desarrollo de proyectos*. Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130324>
- Monjarás, A., Bazán, A., Pacheco, Z., Rivera, J., Zamarripa, J., y Cuevas, C. (2019). Diseños de Investigación. *Salud y educación*, 8(15), 119-122. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/4908/6895>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Editorial Progreso S.A. de C.V. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DflcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT22&dq=tipos+de+investigacion&ots=ZL6g74ulRD&sig=W_phvLUyrh3ucFdI8icHpPC0bsU#v=onepage&q&f=false
- Ortiz Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70250>
- Pérez Porto, J., y Merino, M. (2014). *Guía de observación*. Definición de. Recuperado de <https://definicion.de/guia-de-observacion/#:~:text=Una%20gu%C3%ADa%20de%20observaci%C3%B3n%20por,organizaci%C3%B3n%20de%20los%20datos%20recogidos.>
- Portal de Educación Financiera. (s.f). *¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?*. Recuperado de <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27163.html>
- Real Academia Española. (2019). *Riesgo*. Recuperado de <https://dle.rae.es/riesgo>
- Richardson, D. (2009). *Sistema de monitoreo perlas*. Wisconsin, USA. Recuperado de http://www.woccu.org/documents/pearls_monograph-sp
- Rojas, M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70197>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?*. Blog Pensemos Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

- Ruza, C., y Curbera, P. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Madrid, España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/48687>
- Sainz, José. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123373>
- Salinas, E y Gaona, E. (2012). *Elaboración de un plan de mitigación de riesgo operativo aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., de la parroquia principal del Cantón Chordeleg de la Provincia de Azuay*. (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2995/1/UPS-CT002497.pdf>
- Sánchez, J. (2020). *Plan estratégico*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- SEPS. (2018). *600 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la SEPS*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/noticia-medio?600-cooperativas-de-ahorro-y-credito-supervisadas-por-la-seps>
- SEPS. (s.f). *Sector Cooperativo*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Planeación y control*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39408>
- Vargas Sánchez, A, y Mostajo Castelú, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(14), 5-25. Recuperado en 09 de noviembre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002&lng=es&tlng=es.
- Velásquez, C. (2017). Impacto de la recuperación de cartera vencida en la liquidez de la empresa pública de telecomunicaciones. *Yura: Relaciones Internacionales*. (11). 461 – 475. Recuperado de http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/07/11.23-Impacto-de-la-recuperaci%C3%B3n-de-cartera-vencida-en-la-liquidez-de-la-empresa-p%C3%BAblica-de-telecomunicaciones.pdf
- Vinces, Guicelly y Zhingri, Sonia. (2018). *Plan estratégico para la mejora del posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” en el Cantón Cuenca*. (tesis de


pregrado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7799/1/13597.pdf>


D.B.R.A.V.
Ing. Christian Castillo



ANEXOS

ANEXO A: CERTIFICADO DEL RUC.

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES	
			
NÚMERO RUC:	0691710157001		
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO 26 DE SEPTIEMBRE LAZARO CONDO		
NOMBRE COMERCIAL:			
REPRESENTANTE LEGAL:	LOJA LARGO CARLOS HERIBERTO		
CONTADOR:	CALI HERNANDEZ CRISTIAN ISRAEL		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
TIPO DE CONTRIBUYENTE:	POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI	CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N
NÚMERO:	S/N		
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	04/06/2003
FEC. INSCRIPCIÓN:	29/07/2003	FEC. ACTUALIZACIÓN:	28/03/2018
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: CHIMBORAZO Canton: CHUNCHI Parroquia: CHUNCHI Barrio: COMUNIDAD TOCTEZININ Referencia ubicacion: A CINCO CUADRAS DE LA ESCUELA CUATRO DE JULIO Telefono Trabajo: 032936230 Email: coop26septiembre@hotmail.es			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIIDADES * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	1 ZONA 3\ CHIMBORAZO	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2020002186962			
Fecha: 02/08/2020 15:32:48 PM			



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

0691710157001
COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO 26 DE SEPTIEMBRE LAZARO CONDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 04/06/2003
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: CHUNCHI Parroquia: CHUNCHI Barrio: COMUNIDAD TOCTEZININ Referencia: A CINCO CUADRAS DE LA ESCUELA CUATRO DE JULIO Telefono Trabajo: 032936230 Email: coop26septiembre@hotmail.es Email principal: coop26septiembre@hotmail.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 25/03/2013
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: CHUNCHI Parroquia: CHUNCHI Calle: MANUEL REYES Numero: 2 Interseccion: SIMON BOLIVAR Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA PLAZA MARISCAL SUCRE Telefono Trabajo: 032936230 Email principal: coop26septiembre@hotmail.es



Código: RIMRUC2020002186962
Fecha: 02/08/2020 15:32:48 PM

ANEXO B: ENCUESTA A LOS SOCIOS.

**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO**

**"26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO"**



ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objeto conocer su información y opinión con respecto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo"

ÁMBITO DE APLICACIÓN: La encuesta está dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo"

1. ¿Cuál es el tipo de crédito al que recurrió? *

- De consumo
- Microcrédito
- Agropecuario

2. ¿Ha tenido alguna vez un retraso en los pagos de la cuota mensual de su préstamo? *

- Sí
- No

3. ¿De cuántos días ha sido su retraso en la cuota mensual de su préstamo?

- De 0 hasta 30 días
- De 31 hasta 60 días
- De 61 hasta 120 días
- De 121 hasta 180 días
- Mayor a 180 días

4. ¿Cuál es el motivo por el que no pudo cumplir con el pago correspondiente?

- Disminución de los ingresos
- Enfermedad
- Fue despedido de su trabajo
- Sobre endeudamiento
- Falta de previo aviso
- Otros: _____

5. ¿Conoce los porcentajes de interés que paga por motivo de morosidad?

- Sí
- No

6. ¿Previo al vencimiento del crédito, la cooperativa le informa por algún medio sobre su obligación de pago? *

- Sí
- No

7. ¿Usted accedió a la ley de diferimiento de su crédito? *

- Sí
- No

8. Según su experiencia, ¿El jefe de créditos cumplió con todo el proceso interno al otorgarle su crédito? *

- Sí
- No
- Parcialmente

9. ¿Cómo usted califica la atención brindada por el personal de la institución? *

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10. ¿Qué cree usted que debe mejorar la cooperativa para fidelizar a los socios? *

- Las facilidades de pago
- La tasa de interés del crédito
- La tasa de interés de morosidad
- Las ofertas de crédito
- Los tipos de créditos

Enviar

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

ANEXO C: ENTREVISTA AL JEFE DE CRÉDITOS.

**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO**
**"26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO"**



ENTREVISTA 2

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objeto conocer su perspectiva con respecto la gestión de riesgos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo".

ÁMBITO DE APLICACIÓN : La entrevista está dirigida al Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo".

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la cooperativa?

... Si

2. ¿En la cooperativa existe un proceso para el otorgamiento de créditos y cree usted que es el adecuado?

... Si existe y si es el adecuado

3. ¿Cuál es el proceso de recuperación de la cartera y que implementaría usted para que sea más efectivo?

... Notificaciones presenciales, llamadas telefónicas, notificaciones con el abogado. Y se implementará trámites judiciales o convenios de pago

4. ¿Conoce usted los tipos de riesgos que tiene la cooperativa en la actualidad?

... Si conoce riesgo crediticio, volatilidad económica

**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO**

**"26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO"**



5. ¿Se realiza una evaluación y control de los riesgos crediticios presentes en la institución?

Si.....
.....
.....

6. ¿A su criterio que riesgo se incrementó a raíz del Covid-19?

Morosidad se incrementa de una manera muy agresiva.....
.....
.....

7. ¿La cooperativa cumple con el porcentaje aceptable de morosidad tomando en cuenta que pertenece al segmento 5?

Se mantiene alta en comparación al segmento.....
.....
.....

8. ¿Cuáles cree usted que serían las posibles causas para que la cooperativa tenga un alto riesgo de morosidad?

Falta de trabajo, endeudamiento agresivo.....
.....
.....

9. ¿El personal cumple con lo establecido en la normativa legal interna de la cooperativa?

Si cumple.....
.....
.....



¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO D: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.

**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO
"26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO"**



ENTREVISTA 1

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objeto conocer su perspectiva con respecto a la gestión de riesgos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo".

ÁMBITO DE APLICACIÓN: La entrevista está dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo".

1. ¿En la cooperativa existe un plan para minimizar el riesgo crediticio que actualmente tiene la institución?

... *No*... existe.....
.....
.....

2. ¿El personal con el que cuenta la cooperativa es el adecuado y suficiente para cumplir con todas las actividades establecidas?

... *Si, todo el personal es*... suficiente.....
.....
.....

3. ¿Se realizan controles al personal con el fin de conocer si cumplen con los objetivos y metas plateadas por la cooperativa?

... *Si*.....
.....
.....

**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO**

**"26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO"**



4. ¿La rentabilidad de la institución en los últimos años, ha aumentado, ha disminuido o se ha mantenido? Explique las posibles causas

...Aumentando.....
.....
.....

5. ¿Conoce cuál es el porcentaje actual de morosidad que tiene la cooperativa?

...13,35%.....
.....
.....

6. ¿La cooperativa cuenta con normas que establezcan límites de morosidad de los clientes?

...No.....
.....
.....

7. ¿Cuál es el indicador que utiliza la institución para conocer su nivel de morosidad?

...Morosidad Simple y Ampliada.....
.....
.....

8. ¿Conoce usted los tipos de riesgos que tiene la cooperativa en la actualidad?

...S.....
.....
.....

**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO**

**"26 DE SEPTIEMBRE
LÁZARO CONDO"**



9. ¿La cooperativa realiza una evaluación y control de los riesgos periódicamente?

... Si... *Trimestralmente*

.....

10. ¿Existe un responsable de la elaboración de políticas y estrategias para mitigar los riesgos crediticios?

... No

.....

11. De acuerdo al segmento 5 al cual pertenece la cooperativa: ¿Se da cumplimiento a los requerimientos establecidos en las resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera?

... Si

.....

12. ¿La cooperativa actualmente ha implementado alguna estrategia para minimizar el riesgo de crédito?

... No

.....

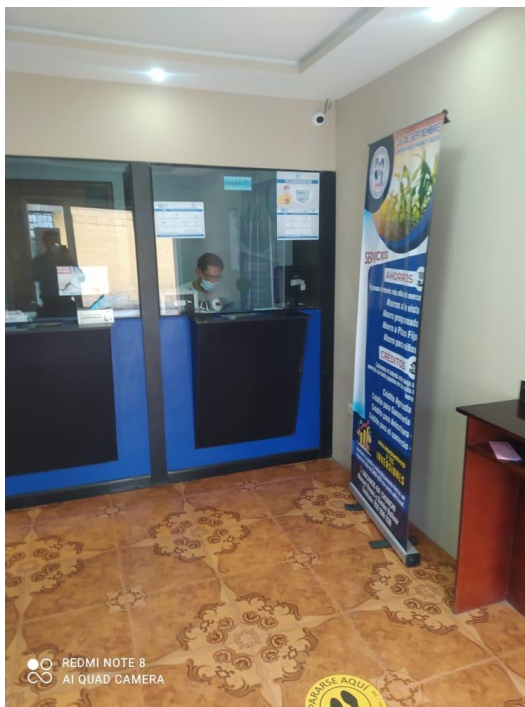
13. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico permita minimizar los riesgos crediticios que existe en la cooperativa?

... Si... *considero que el plan estratégico nos ayu-*
daría a la mitigación de los riesgos
crediticios



¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO E: INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA “26 DE SEPTIEMBRE LÁZARO CONDO” LDA.





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 12 / 09 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: DANIELA ELIZABETH CABEZAS SOTO
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.




D.B.R.A.I.
Ing. Cristian Castillo

1049-DBRA-UTP-2022