



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO  
EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

## **PROYECTO DE TESIS**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

### **TEMA:**

"ELABORACIÓN DEL PLAN DE RIESGOS CREDITICIOS EN EL SEGMENTO MICROCRÉDITO DE ACUMULACIÓN SIMPLE PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA."

*Elsa Delgado Delgado*

Riobamba – Ecuador

2014

## **CERTIFICACIÓN**

Nosotros; Director y Miembro del Tribunal de la Tesis titulada; "Elaboración del plan de riesgos crediticios en el segmento microcrédito de acumulación simple para la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo *Ltda.*"

**CERTIFICAMOS:** Que el presente Plan Estratégico ha sido desarrollado en su totalidad por la autora y prolijamente revisado por los miembros del tribunal.

**Ing. Juan Alberto Avalos Reyes**  
DIRECTOR DE TESIS

**Ing. EdisonLenin Crown Sarmiento**  
MIEMBRO DE TRIBUNAL

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas plasmadas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

***Elsa Delgado Delgado***

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis de grado con amor a mis padres y hermanos/as, quienes me han apoyado moral y económicamente hasta culminar mi propósito de ser profesional.

*Elsa Delgado Delgado*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por darme fuerzas e inteligencia necesaria para realizar mi vida como estudiante y hoy estar a un paso de terminar la misma, a mis padres por el trabajo, empeño y sacrificio que han puesto en cada minuto para que yo como hija tenga la obligación de darles una satisfacción que esperemos hoy la esté cumpliendo casi en una totalidad, a mis profesores que en el transcurso de años lectivos y semestres han compartido sus conocimientos para que nosotros como estudiantes sigamos el mismo ejemplo y en el mejor caso superarlos, y a mis ex compañeros por compartir ratos buenos, malos y sobretodo llenos de compañerismo al realizar trabajos sean individuales o grupales compartiendo un poco de lo que cada uno ha podido aportar.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Certificación.....	I
Autoría.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice.....	V
Índice de tablas y cuadros.....	VIII
Índice de gráficos.....	IX
Índice de anexos.....	X
Introducción.....	XI
CAPÍTULO I	
1. Antecedentes generales de COAC “Acción y Desarrollo” Ltda	1
1.1. Reseña histórica	1
1.1. Misión	3
1.1.2. Visión	3
1.1.3. Objetivos	4
1.1.3.1 Objetivos general	4
1.1.3.2. Objetivos específicos.	4
1.1.3.3. Acción de la cooperativa de Ahorro y Crédito	4
1.1.4. Organigrama Estructural	8
1.1.5. Aspectos legales	9
1.1.6. Talento Humano	9
CAPÍTULO II	
2. Diagnóstico estratégico	11
2.1. Análisis de la situación actual	11
2.2. Análisis del macro entorno	12
2.2.1. Identificación de los factores claves del macro entorno	14
2.2.2. Prioridades de factores externos de la cooperativa	22
2.2.3. Presentan del perfil estratégico externo	23
2.3. Análisis del micro entorno	26
2.3.1. Introducción	26
2.3.2. Objetivo	26
2.3.3. Identificación de la empresa	26
2.3.4. Servicios que ofrece	27

2.3.5. Aspectos empresariales y segmento atendido	27
2.3.6. Implicados vs su Comportamiento	28
2.3.7. Principios corporativos	29
2.3.8. Cultura Organizacional	30
2.3.9. Identificación de los factores claves del micro entorno	31
2.3.10. Organización del departamento de crédito en la COAC	40
2.3.11. La Cartera de Crédito	41
2.3.12. Tipos de crédito en la COAC	41
2.3.13. Tasas	44
2.4. Estructura y análisis de la cartera de créditos en la COAC	44
2.4.1. Cartera de crédito por vencer	44
2.4.2. Cartera de crédito que no devenga interés	47
2.4.3. Cartera de crédito vencida	48
2.4.4. Aplicación de indicadores financieros	49
2.4.5. Calificación de activos de riesgo	56
2.4.6. Análisis de la cartera en relación a los estados financieros	56
2.5. Prioridades de los factores claves internos de la cooperativa	57
2.6. Presentación del perfil estratégico interno	58
2.7. Análisis FODA	60
2.8. Capacidad de respuesta de la organización	64
2.8.1. Capacidad de respuesta de la cooperativa a los factores estratégicos externos	64
2.8.2. Capacidad de respuesta de la cooperativa a los factores estratégicos internos	67

### CAPÍTULO III

3. Propuesta (plan de riesgos crediticios en el segmento microcrédito de acumulación simple)	70
3.1. Antecedentes de la propuesta	70
3.2. Objetivos de la propuesta	71
3.3. Desarrollo de la propuesta	72
3.3.1. Definición del plan de riesgos	72
3.3.2. Identificación de riesgos	73
3.3.3. Medidas generales	77
3.3.4. Gestión de los procesos para el riesgo de crédito	81
3.3.5. Movilización del Ahorro	88
3.3.6. Procedimientos y controles	94
3.3.7. Promulgación del plan de riesgo crediticio	107

Conclusiones	108
Recomendaciones	109
Resumen	110
Summary	111
Bibliografía	112
Anexos	113

## INDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Talento Humano	10
2	Variables económicas	15
3	Variables de carácter político	17
4	Variables Sociales	18
5	Variables tecnológicas	19
6	Variables naturales	20
7	Variables sociales	20
8	Cuadro de probabilidades	21
9	Perfil externo	22
10	Perfil estratégico externo	24
11	Servicios	27
12	Prestaciones sociales	28
13	Servicios	29
14	Servicios	29
15	Servicios	30
16	Recursos humanos	33
17	Recursos humanos	35
18	Activos fijos	36
19	Clientes	37

<b>20</b>	Proveedores	39
<b>21</b>	Servicios	40
<b>22</b>	Cartera de crédito comercial por vencer	45
<b>23</b>	Cartera de Crédito de consumo por vencer	45
<b>24</b>	Cartera de crédito de vivienda por vencer	46
<b>25</b>	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	46
<b>26</b>	Cartera de créditos de consumo que no devengaintereses	47
<b>27</b>	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga interesses	47
<b>28</b>	Cartera de créditos comerciales vencida	
<b>29</b>	Cartera de créditos de consumo vencida	48
<b>30</b>	Cartera de créditos para la microempresa vencida	48
<b>31</b>	Relación cartera análisisfinanceiros	49
<b>32</b>	Probabilidades internas	56
<b>33</b>	Perfil estratégico interno	57
<b>34</b>	Capacidad de respuesta a losfactores internos	58
<b>35</b>	Capacidad de respuesta a losfactores internos	66

### **INDICE DE GRAFICOS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>1</b>	Organigrama Estructural	8
<b>2</b>	Impacto de los factores externos	24
<b>3</b>	Organigrama del Departamento de Crédito	41

## INDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Balances de la cooperativa	115

## **INTRODUCCIÓN**

El riesgo de la Cartera de Crédito en las Instituciones Financieras, es distinto a los que se asume en la gestión comercial, por su volumen, complejidad y cobertura. Sin embargo, no hay normas estrictas que dicten cómo debe una entidad manejar el proceso por lo que la filosofía de la alta administración y del Directorio es la de implementar las mejores prácticas en administración y control de riesgos.

Se deberá cumplir con las disposiciones de los organismos de control, acercándose a las mejores prácticas del mercado y las políticas internas de la Institución. Una efectiva administración de riesgos en la Cooperativa se basa en identificar, medir, monitorear y controlar los mismos. La forma en que una Institución Financiera cumple con estos pasos es la esencia de la gestión de riesgos.

La elaboración de un plan de riesgo crediticio para seguridad del activo más importante de la intermediación financiera, contempla el análisis de los factores de riesgo a los que puede estar expuesta la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

El Plan de Riesgo Crediticio establece los procedimientos y acciones básicas que se deben ejecutar para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva dichos riesgos.

El presente plan es aplicable al órgano Directivo, Administrativo y Operativo de la Institución, que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y también en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito. Siendo de gran utilidad como un plan de actuación frente a eventos que se pudieran producir sobre los factores

internos y externos que amenazarían con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la Cooperativa y su efectiva continuidad de las operaciones.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES DE COAC ACCIÓN Y DESARROLLO.

#### 1.1 Antecedentes



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., creada, abrió sus puertas al público el 03 de enero del Año 2001, ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de los socios y

mejorar su calidad de vida. Una de las cooperativas de Ahorro y Crédito Indígena más prestigio en el provincia.

La iniciativa de 14 jóvenes que conformaron el proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Registra frutos y resultados positivos. En la provincia de Chimborazo, Iniciaron en las estrechas oficinas de la Morona y Guayaquil, donde colocaron el mobiliario y los equipos de cómputo que servirían para impulsar el proyecto de apoyar a comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que no son atractivo para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del producto interno bruto del Estado.



Para dar inicio se contaba con un capital similla muy mínima transferido de la Fundación Acción y Desarrollo que también veníamos trabajando como tres años atrás con crédito pequeños a los comerciantes informales; en lo posterior los amigos, vecinos y allegados fueron acudiendo a la nueva institución financiera y unieron sus pequeños capitales para emprender en grandes proyectos que están encaminados con todos los jóvenes emprendedores.

Alfredo Chucuri, considera que han sido años con experiencias positivas y negativas, pero fundamentalmente, han servido para que se fortalezcan como personas y como profesionales en diferentes áreas del mundo cooperativista.

En la actualidad contamos con una oficina Matriz en Riobamba amplia y comodidad para atender a nuestros socios en la dirección Villarroel y Riobamba y siete agencias en diferentes parroquias rurales:

- En Licto desde el año 2004
- En Cebadas desde el año 2007
- En Cajabamba desde el año 2008
- En Columbe desde el año 2009
- En Flores desde el año 2010
- En Mercado Mayorista desde el año 2011
- Guayaquil desde el 15 de Marzo del 2012.

Acción y Desarrollo Ltda., cuenta con 26 colaboradores en los que inculcan

elautoestima proyectada en la calidad de servicio al socio que acude a diario. Al momento tienen más de 10,000 socios nivel nacional.

Sus principales servicios son el crédito en diferentes productos como el sobre firmas, quirografario, hipotecario: ahorros e inversiones con mejores tasas de intereses. A demás servicios complementarios como: pagamos envíos de remesas por Money Gram, ecua transfer, Rapipagos pago del bono solidario, escuela de conducción, cobros de servicios básicos, pago de sueldos al sector público por SPI, cobro de impuestos y demás servicios. )

Los primeros tres años la Cooperativa Acción y Desarrollo, tubo la estabilidad administrativa, económica y crecimiento, y después de ello los cuatro años tuvo un crisis institucional (cambio constante del personal, abandono de los directivos y socios, fracaso económico con antisociales), después de ello se retomó nuevamente y estos últimos tres años se ha venido fortaleciendo considerablemente en todas nuestras oficinas, la gente ha confiado en la Cooperativa Acción y Desarrollo.

### **1.1.1 Misión**

Somos una Institución de finanzas populares y economía solidaria, de principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, que brindamos servicios financieros de calidad, para satisfacer las expectativas de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

### **1.1.2 Visión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Será una institución competitiva, mejor aliado de nuestros socios, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la provincia y el País.

### **1.1.3 Objetivos**

#### **1.1.3.1 Objetivo General**

Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, conexas y complementaria a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.

#### **1.1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fomentar la cultura de ahorro de la comunidad; y prestación de servicios de créditos a sus socios;
- Promover los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa;
- Impulsar las sinergias y/o integración con otras entidades nacionales e internacionales, en procura de establecer convenios de cooperación que permita el fortalecimiento de la Institución y del sistema de finanzas populares y economías solidarias;
- Brindar otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros, basados en la Ley de Cooperativas y su Reglamento;
- Impulsar programas de educación para la formación del talento humano y asesoramiento técnico en los proyectos productivos que permita asegurar la soberanía alimentaria de los actores sociales;

#### **1.1.3.3 Acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito**

La Cooperativa Acción y Desarrollo, tiene el siguiente campo de acción:

Créditos ordinarios

Créditos Extraordinarios

**Créditos Ordinarios:**

Los Créditos ordinarios serán y tendrán los siguientes tipos, montos, encajes, interés, plazos y formas de pago.

Todo crédito ordinario se tramitará con el encaje inicial de 4x1 y los posteriores créditos podrán disminuir sus encajes en escala de uno dependiendo del grado de responsabilidad, condiciones de pago y capacidad económica de los socios.

Los Créditos Extraordinarios serán y tendrán los siguientes tipos, montos, encajes, interés, plazos y formas de pago

**Micro créditos**

Los Micro créditos se destinarán exclusivamente a los socios que realizan las actividades de comercio formal y/o informal, iniciarán con el encaje establecido, los socios que no hayan incurrido en mora, accederán a la escala consecutiva de uno hasta llegar a un máximo del 10x1 como está establecido en el Art. 10 del Reglamento.

**Créditos Emergentes**

Los créditos emergentes se concederán cuando el socio, su cónyuge o hijos, sufran alguna calamidad doméstica, accidente, enfermedad o algún compromiso social de última hora.

## **Créditos especiales**

Los créditos especiales están dirigidos básicamente a la apertura o puesta en marcha de algún tipo de negocio.

Los encajes establecidos son los mínimos y máximos, debiendo los funcionarios de la cooperativa complementar el estudio con un análisis de la capacidad de pago del socio, riesgos de recuperación, formas y plazos para establecer el o los encajes mínimos y/o máximos que amerite cada caso.

A excepción de los Créditos especiales, todo crédito tendrá un descuento del 2% del monto total tramitado por concepto de gastos administrativos y crediticios.

**El micro crédito**, se otorgarán hasta un máximo de 1.000.00 dólares, a un plazo máximo de 6 meses, previo al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a. Ser socio de la Cooperativa.
- b. Depositar el encaje inicial del 5x1.
- c. Copia xerox de cédula de identidad y papeleta de votación del solicitante.
- d. Presentar un garante
- e. Copia de pago (predio urbano, luz o agua) del solicitante y garante.
- f. Original de título de propiedad de un artículo o artefacto y/o escritura pública o contrato de compra y venta de un bien inmueble o mueble) como prenda.
- g. Llenar la solicitud de crédito.

**Los créditos especiales**, se otorgará hasta un máximo de \$3.000.00 dólares, a un plazo de 30 días e interés de libre contratación entre la cooperativa y el socio, previo al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a. Ser socio activo de la Cooperativa.
- b. Mantener un promedio aceptable de depósitos en ahorros y/o  
a. Certificados de aportación.
- b. No haber sido, ni encontrarse moroso en sus obligaciones adquiridas con la Cooperativa o cualquier organismo de crédito del lugar, ni entidades crediticias del sector financiero ecuatoriano.
- c. Presentar dos garantes personales con solvencia económica
- d. Original de título de propiedad de un artículo o artefacto, escritura pública o contrato de compra y venta de un bien inmueble o mueble) como prenda moral.
- e. Presentar una solicitud de crédito firmada por el socio y cónyuge indicando claramente los objetivos, formas de pago y de más condiciones que exija el formulario único que la Cooperativa ponga en vigencia.

Firmar todos los documentos legales que la Cooperativa exija.

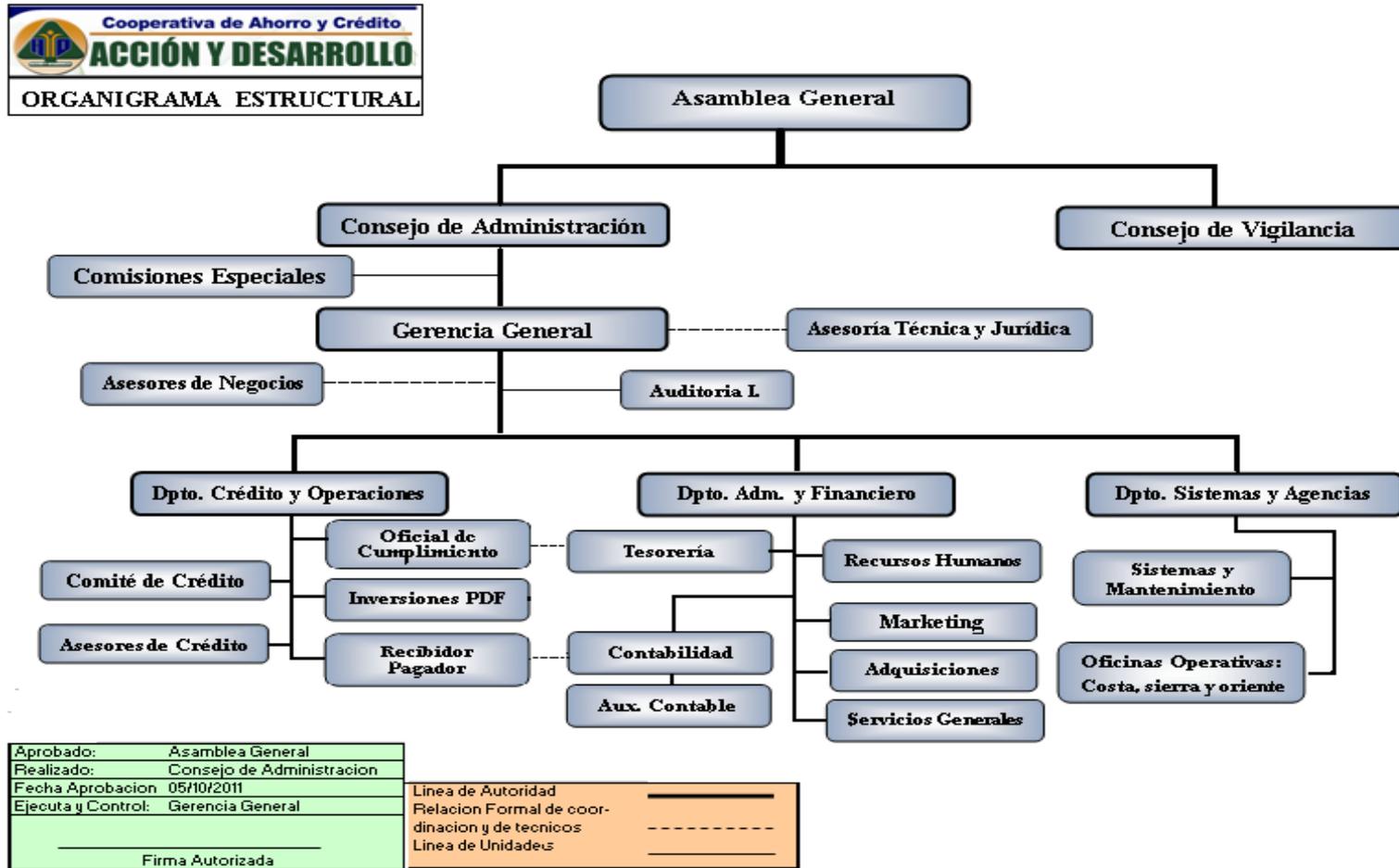
Todos los créditos ordinarios deberán ser aprobados por la Comisión de Crédito de la Cooperativa. Todo crédito extraordinario será aprobado únicamente por el Gerente General o los Jefes de las sucursales y/o agencias y posteriormente serán informadas a la Comisión de Crédito para su ratificación y aprobación definitiva.

Las solicitudes de créditos extraordinarios deberán ser receptadas únicamente cuando la Cooperativa disponga de fondos disponibles y serán despachadas en un tiempo máximo de 48 horas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Manual de Crédito, Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo.

### 1.1.4 Organigrama Estructural



**Gráfico No.1.:** Organigrama estructural  
**Fuente:** Cooperativa Acción y Desarrollo  
**Elaborado por :** Elsa Delgado Delgado

### 1.1.5 Aspectos Legales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda., Constitúyase mediante Acuerdo Ministerial No. 020 de la fecha 04 de Diciembre del 2000 con domicilio en la Ciudad San Pedro de Riobamba, Provincia de Chimborazo,.”, cuyas siglas son COCREAD; de capital social y número de socios variable e ilimitado de carácter Intercultural de la Nación Puruha, la misma que se regirá por las disposiciones contenidas en los Artículos 57 literales 1 y 9 , y Art. 309 y 311 de la Constitución Política del Estado vigente, Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Estatuto.

### 1.1.6 Talento Humano

**El talento con el que cuenta en la actualidad la cooperativa es:**

#### COLABORADORES

No.	DESCRIPCION	CARGO	OFICINA
1	Alfredo Chucuri	Gerente	Matriz
2	Enrique Pilamunga	Of. Crédito	Matriz
3	María Ilvis	Cajera	Matriz
4	Aníbal Valdiviezo	Contador	Matriz
5	Julio Yautibug	Auxiliar Contable	Matriz
6	Luis Cobo	Inversiones	
7	Juan Ilvis	Of. Crédito	Licto
8	Sandra Soria	Cajera	Licto
9	Luis Guashpa	Of. Crédito	Cebadas
10	Kléver Pérez	Cajera	Cebadas
11	Olguer Moyolema	Of. Crédito	Cajabamba
12	Inés Quishpe	Cajera	Cajabamba
13	Luis Malán	Of. Crédito	Columbe
14	Elizabeth Bejarano	Cajera	Columbe
15	Silvio Cepeda	Ofic. Crédito	Mayorista
16	Sandra Pilataxi	Cajera	Mayorista
17	Alberto Guznay	Of. Crédito	Flores
18	Myrian Pintag	Cajera	Flores
19	Juan Congacha	Asesor de Crédito	Guayaquil
20	Laura Guapi	Recaudador	Guayaquil
21	Angélica Alcoser	Recaudadora	Guayaquil

22	Joaquina Argos	Recaudadora	Guayaquil
23	César Caranqui	Responsable Agencias	Guayaquil
24	Luis Lema	Cajero	Guayaquil
25	Jorge Chuto	Crédito	Durán
26	Mercedes Illapa	Recaudadora	Durán
27	José Coro	Recaudador	Durán

**Cuadro No.1:**Talento humano

**Fuente :**Cooperativa Acción y Desarrollo

**Elaborado por :**Elsa Delgado Delgado

## **EQUIPO DIRECTO**

9 Miembros del Consejo de Administración

1 Secretaria del CC.AA.

5 Miembros del Consejo de Vigilancia

27 Empleados

**TOTAL** 42 Involucrados

**Fuente :**Cooperativa Acción y Desarrollo

**Elaborado por :**Elsa Delgado Delgado

## **CAPÍTULO II**

### **2. Diagnóstico estratégico**

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnostico interno y el diagnostico externo.(Chiavenato, 1995)

#### **2.1. Análisis de la situación actual**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., cuenta con más de 42 colaboradores en los que inculcan el autoestima proyectada en la calidad de servicio al socio que acude a diario. Al momento tienen más de 10,000 socios a nivel nacional.

Sus principales servicios son el crédito en diferentes productos como el sobre firmas, quirografario, hipotecario: ahorros e inversiones con mejores tasas de intereses. A demás servicios complementarios como: pagamos envíos de remesas por Money Gramm, ecua transfer, Rapipagos pago del bono solidario, escuela de conducción, cobros de servicios básicos, pago de sueldos al sector público por SPI, cobro de impuestos y demás servicios.

Los primeros tres años la Cooperativa. Acción y Desarrollo, tubo la estabilidad administrativa, económica y crecimiento, y después de ello los cuatro años tuvo un crisis institucional (cambio constante del personal,

abandono de los directivos y socios, fracaso económico con antisociales), después de ello se retomó nuevamente y estos últimos tres años se ha venido fortaleciendo considerablemente en todas nuestras oficinas, la gente ha confiado en la Cooperativa Acción y Desarrollo. (Chucuri, 2013)

## **2.2. Análisis del macro entorno**

El diagnóstico externo o análisis externo, se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.(Chiavenato, 1995)

El Macroentorno es todo aquello ajeno (externo) a la organización empresarial, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.No hay que olvidar que el estado ecuatoriano, ejerce múltiples influencias sobre las cooperativas través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Finanzas Populares, a de más se considera, los recursos humanos, materiales y financieros, y tecnologías, entre otros. que luego de ser procesadas se constituyen en resultados (productos/servicios) que serán “aceptados” o “rechazados”.(Larrea, 2004, p 8)

Pero la interacción no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la organización, por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climatológico. De esta forma el análisis del entorno ocupa un lugar especial en la concepción y formulación del perfil estratégico.

El análisis se hace en los ámbitos: local, regional, nacional e internacional, que incluyen las tendencias de la globalización mundial, entre las cuales, la económica, científico- tecnológico, etc., son las partes más importantes.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la cooperativa. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la organización, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

El análisis del medio externo, se realiza considerando dos tipos de variables: direccionadas y no direccionadas. Las variables direccionadas son las oportunidades y amenazas; y, las variables no direccionadas, los aliados y oponentes.

Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios entornos de influencia:

- Económico,
- Social,
- Político,
- Cultural,

- Legal,
- Científico-tecnológico y,
- Ecológico, entre los más relevantes.

Dado que las variables que intervienen en la caracterización de una oportunidad o amenaza son exógenas y por consiguiente no controlables por parte de la organización, su solución no depende directamente de intervención de la organización, sino de otros factores igualmente no controlables, una oportunidad que se puede aprovecharla y una amenaza, que en lo posible hay que evitarla utilizando las potencialidades de la misma. (Larrea, 2004, p 12)

### 2.2.1. Identificación de los factores claves del macro entorno

#### Factores Económicos

Los últimos años se han producido muchos cambios, empezando por las políticas y leyes estatales, tasas de interés, inflación, canales de distribución entre otras que ha vulnerado la capacidad de compra y de consumo de la población.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
E1 Empleo	Ascendente	Pobreza y migración controlados  Incremento del nivel de vida de las personas	Generar fuentes de empleo.	Gerente de La cooperativa
E2 Impuestos	En incremento	Los costos se incrementan.	Los precios de los servicios aumentan frecuentemente.	Clientes Gerencia cooperativa La cooperativa Socios SRI

E3 Inflación	Variable Estable -	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Clientes Gerencia cooperativa Gobierno Socios La
E4 PIB	Ascendente	La producción y las fuentes de empleo sufren Cambios.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción— prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno Sector comercial internacional Sector empresarial
E5 Renta	Estable	Se tiene capacidad adquisitiva - distracción, y ahorro.  Las condiciones de vida son más o menos buenas.	Conformidad con los ingresos, los mismos están regulados y controlados por el Ministerio de lo Laboral.	Gobierno Clientes Proveedores Socios
E6 Tasas de interés.	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos.  Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en actividades que den un alto rendimiento al dinero.	Gerencia cooperativa Gobierno Proveedores Sector financiero. SRI Socios y Clientes La

**Cuadro No.2:** Variables económicas

**Fuente:** Indicadores económicos Banco central

**Realizado por:** La Autora

## Factores Políticos

En los últimos años el Ecuador ha tenido un gobierno que ha logrado frenar la crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas, el dar largas a leyes fundamentales, han quedado en el pasado, fortificando el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas empresas nacionales.

Las políticas que se van aprobando en la Asamblea Nacional Constituyente un gran apoyo para que las medianas y pequeñas empresas vayan tomando impulso en el país, consiguiendo con esto que las empresas productoras ya no migren hacia otros países vayan logrando competitividad nacional e internacional.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
P1 Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Miembros de la Cooperativa Poder Legislativo
P2 Estabilidad Política	Estable	Credibilidad en el país.  Inversión extranjera se atraído lo que beneficia la accesibilidad a bienes y servicios.	Elección adecuada de nuestros gobernantes.	Clientes Estado Miembros de la cooperativa
P3 Legislación	Regulador	Dictaminan normas que no permitían una adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros de la cooperativa
P4 Ley del consumidor	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las empresas	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Miembros de la cooperativa

		comercializadoras de bienes y servicios		Poder Legislativo
P5 Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica no han dado resultados, acercándonos a niveles de endeudamiento o explotación del Yasuni.	La cooperativa contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Estado Gerente de la cooperativa. Consejo administrativo
P6 Política Fiscal.	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales e impuestos.	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Contador de la cooperativa Estado Gerente de la cooperativa

**Cuadro No.3:** Variables de carácter político

**Fuente:** Constitución de la república 2008

**Realizado por:** La Autora

## Factores Demográficos

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. La población urbana está creciendo a una velocidad impresionante; cuatro veces mayor que la rural.<sup>2</sup>

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
D1 Migración	Ascendente	Mayor demanda de los servicios en ciudades grandes de la provincia de Chimborazo	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los servicios de Acción y Desarrollo.	Gerente de la cooperativa
D2 Crecimiento de la población	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios de la cooperativa	Tratar de captar segmentos más amplios a través de un eficiente servicio y publicidad	Gerente de la cooperativa

**Cuadro No.4:** Variables Sociales

**Fuente:** Indicadores demográficos Banco Central

**Realizado por:** La Autora

---

<sup>2</sup>INEC, Censo de población y vivienda 2010.

### Factores Tecnológicos.<sup>3</sup>

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas y organizaciones. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos para el diario vivir.

Variables Tecnológicas

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
T1 Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los propietarios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	Comisión de asuntos sociales Empleados Gerente
T2 Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar su tecnología, por ende el servicio.	La cooperativa
T3 Medios tecnológicos	Ascendente	Todos pretenden contar con tecnología de punta en sus procesos productivo o de distribución.	Procurar que la mayoría de las empresas y organizaciones cuenten con tecnología en toda la estructura de la unidad.	Gerente de la empresa Proveedores
T4 Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la cooperativa cuenta con preparación necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Comisión de Educación Gerente de la cooperativa

**Cuadro No.5:** Variables Tecnológicas

**Fuente:** Secretaría Nacional de Telecomunicaciones 2012

**Realizado por:** La Autora

<sup>3</sup>Secretaría Nacional de Telecomunicaciones

## Factores Ecológicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
EC1 Clima	Incontrolable	Afecta las actividades productivas de la región, se producen daños en las carreteras y deslaves.	Precautelar la salud de los empleados.	empleados Gerencia de La Cooperativa
EC2 Contaminación	Alta	Envolturas, empaques y embalajes generan impacto ambiental.	Concientizar a socios y clientes sobre el tratamiento de los desechos sólidos.	Gerente de la cooperativa Socios y clientes

**Cuadro No.6:** Variables Naturales

**Fuente:** Ministerio del Ambiente

**Realizado por:** La Autora

## Factores sociales.

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
S1 Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación,	Pagar un salario justo para que las personas puedan	Gerente de la cooperativa Gobierno

		etc. de las personas no son adecuadas.	satisfacer sus necesidades básicas.	
S2 Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Gerente de la cooperativa Gobierno central
S3 Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor.	Gerente de la cooperativa
S4 Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los colaboradores.	Comisión de Educación Gerencia
S5 Salario unificado	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gerente de la cooperativa
S6 Valores Sociales	Estable	Mejora la cultura organizacional	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	Gerente de la cooperativa

**Cuadro No.7:** Variables Sociales

**Fuente:** INEC Datos 2010

**Realizado por:** La Autora

### 2.2.2. PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA

Este punto se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes entorno a la cooperativa. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	<b>ALTA</b>	D2, E5 E3, T2, T3,S1	P2,P3, P5, P6	
	<b>MEDIA</b>	D1, E1, E2, E4, E&, T4, EC1, S5	P1, P4, T1, EC2, S2, S3, S6	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Cuadro No.8:** Cuadro de Probabilidades

**Fuente:** Factores del Macro Entorno

**Realizado por:** La Autora

2.2.3. Presentación del perfil estratégico externo (amenazas y oportunidades)

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Calidad de Vida.			●		
Cambios en la familia.				●	
Clima.		●			
Contaminación.				●	
Crecimiento de la población.					●
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.				●	
Defensa del consumidor.			●		
Distribución Geográfica.					●
Empleo				●	
Estabilidad Política.				●	
Grado de Formación.			●		
Impuestos		●			
Inflación		●			
Investigación y desarrollo.				●	
Legislación.			●		
Medios tecnológicos.					●
Personal especializado.			●		
PIB			●		
Política económica.		●			
Política Fiscal.			●		
Renta			●		
Salario unificado			●		
Tasas de interés.		●			
Valores Sociales.		●			

Cuadro No.9: Perfil externo

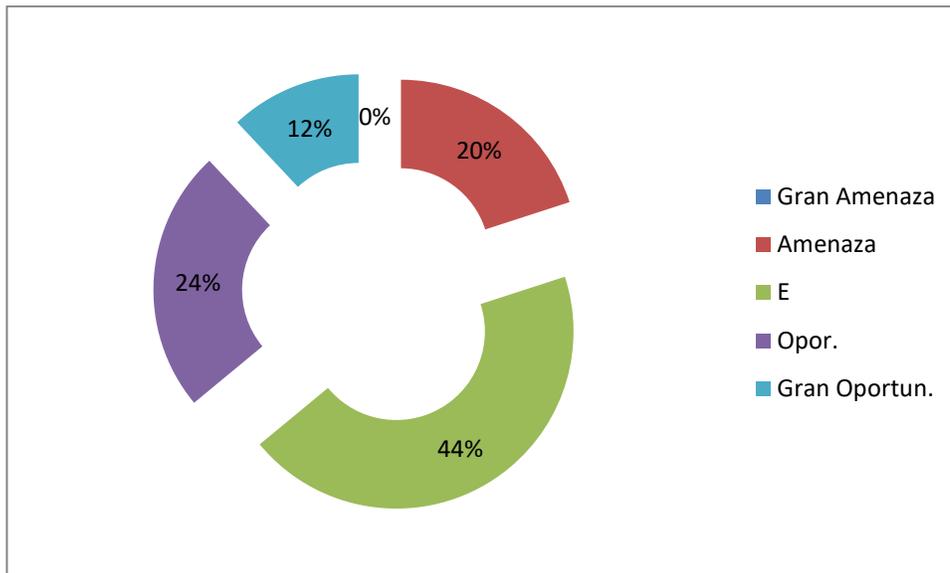
Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Realizado por: La Autora

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
0	5	11	6	3

**Cuadro No.10:** Perfil estratégico externo  
**Fuente:** Matriz de prioridades de factores externos  
**Realizado por:** La Autora

### Impacto



**Gráfico No.2:** Impacto de los Factores externos  
**Fuente:** Matriz de prioridades de factores externos  
**Realizado por:** La Autora

### Análisis:

Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades, y es necesario neutralizar las amenazas que al no ser muchas se espera minimizar su impacto y no sea evidente su participación en la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

- Competencia del sector
- Disposición de empleados en el mercado;
- Facilidad de obtener los servicios en el mercado;
- Incremento de la demanda debido al crecimiento de la población;
- La ubicación de la empresa facilita el desplazamiento hacia los cantones de la provincia.
- Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías;
- Nuevas tecnologías para equipos y transportes;
- Nuevos software administrativo y financiero a ser aprovechados;
- Otorgamiento de crédito a través de Instituciones Financieras;

## **AMENAZAS**

- Aumento y/o creación de impuestos;
- Comportamiento del clima, afecta al proceso de servicios
- Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva;
- Inestabilidad política, ahuyenta la inversión extranjera;
- La desintegración familiar;
- Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector productivo del país.
- Preocupación por las erupción volcánica
- Salarios estáticos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o gastar dinero en lavandería
- Tasas de Interés altas para la inversión;
- Temporadas bajas.

### **2.3. Análisis del micro entorno**

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. (Chiavenato, 1995)

#### **2.3.1. Introducción.**

Dentro del macro entorno realizaremos un análisis de oportunidades y amenazas, a las que se enfrenta la cooperativa, del mismo modo en el micro entorno se identificarán las fortalezas y debilidades que tiene la organización. En estos estudios se empleará diferentes matrices donde determinamos los factores, comportamiento, impacto y la respuesta que la cooperativa está en capacidad de establecer como acción inmediata a diferentes escenarios.

#### **2.3.2. Objetivo**

El presente trabajo se lo lleva a cabo con el propósito de establecer el perfil interno de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo, mismo que servirá de base fundamental en el desarrollo de la propuesta, se podrá conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades sobre las cuales deberá trabajar con mucho ahínco para que las fortalezas aumenten y las debilidades se vayan opacando poco a poco. A más de ello, se descubrirá cuales son las oportunidades sobre las cuales deberá proyectarse y cuáles son las amenazas a las que deberá afrontar la organización cooperativista.

#### **2.3.3. Identificación de la empresa**

**NOMBRE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo

**TIPO DE EMPRESA:** Financiera

**RUC:**060362074001

**UBICACIÓN:**

- País: Ecuador.
- Zona: Centro.
- Región: Sierra.
- Provincia: Chimborazo.
- Cantón: Riobamba.
- Parroquia: Lizarzaburu

DIRECCIÓN: Villarroel y Francia

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: Accióndesarrollo.com

**2.3.4. Servicios que ofrece**

SERVICIOS QUE OFRECE
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Captación de ahorros a la vista</li><li>▪ Préstamos quirografarios</li><li>▪ Préstamos Hipotecarios</li></ul>

**Cuadro No.11:** Servicios

**Fuente:** Coop. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

**2.3.5. Aspectos empresariales y segmento atendido.**

Este análisis permite identificar las actividades que desarrolla la Cooperativa y el segmento al están dirigidos los servicios que ofrece con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes.

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestaciones a la vista</li> </ul>	<p>Personas naturales de la ciudad de Riobamba, y cantones que pertenecen a la población económicamente activa.</p>

**Cuadro No.12:** Prestaciones sociales

**Fuente:** Coop. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

### 2.3.6. Implicados vs su Comportamiento.

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
<b>Asamblea Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea o Aprueba Leyes para el sector comercial.</li> </ul>
<b>Socios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio.</li> <li>• Capacidad de compra de los servicios</li> <li>• Demandan los servicios que la cooperativa ofrece</li> <li>• Gustos y preferencias</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y Precios.</li> <li>• Innovación de servicios.</li> <li>• Marketing y Tecnología</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo a la población local</li> <li>• Nivel de vida.</li> </ul>
<b>Empresas aliadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona productos/servicios múltiples para la organización</li> </ul>
<b>Gobierno Central.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Regulaciones.</li> </ul>
<b>Ilustre Municipio de Riobamba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija Impuestos prediales y catastrales</li> </ul>
<b>Socios Fundadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de utilidad.</li> <li>• Futuras capitalizaciones</li> <li>• Relación costo-beneficio</li> <li>• Rentabilidad obtenida.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de la planta y su tecnología</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen productos de uso empresarial en el proceso de producción o en la gestión administrativa.</li> <li>• Condiciones de pago</li> </ul>
<b>SRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ente público que determina, recauda y controla los impuestos.</li> </ul>

**Cuadro No.13:** Servicios

**Fuente:** Coop. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

### 2.3.7. Principios Corporativos.

La matriz axiológica sirve de guía para la formulación de los principios corporativos, es decir establece cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se encuentra la Cooperativa; además esta matriz define los grupos de referencia es decir aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en el logro de sus objetivos.

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
<b>Clientes</b>	Manifestar sinceridad, honestidad, prudencia, cumplimiento y un buen servicio.
<b>Cooperativa</b>	Brindar un ambiente de trabajo adecuado, seguro y confiable; fomentando el respeto mutuo y el compañerismo.
<b>Estado</b>	Fiel Cumplimiento de las Leyes, exigencias de los derechos establecidos en la Constitución.
<b>Sociedad</b>	Tener un compromiso social
<b>Trabajadores</b>	Respeto mutuo entre todos los trabajadores.

**Cuadro No.14:** Servicios

**Fuente:** Coop. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

### 2.3.8. Cultura Organizacional

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la Cooperativa y su concordancia con los principios corporativos, considerando que la cultura de una organización es un factor clave del éxito.

La matriz de la cultura organizacional permite identificar los elementos culturales que facilitan u obstaculizan la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

La cultura de la cooperativa incluye valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida institucional.

Grupode Referencia Principio	Estado	Sociedad	Socios	Empleados	Clientes	Total
Amabilidad		x	x	x	x	4
Calidad		x	x	x	x	4
Cordialidad		x	x	x	x	4
Honestidad	x	x	x	x	x	5
Puntualidad	x	x	x	x	x	5
Respeto	x	x	x	x	x	5
Servicio		x	x	x	x	4
Tolerancia		x	x	x	x	4
Trabajo	x	x	x	x	x	5
<b>Total</b>						<b>40</b>

**Cuadro No.15:** Servicios

**Fuente:** Coop. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

Según la calificación los valores, creencias, comportamientos se consolidan y se comparten en torno a la vida organizacional.

### **2.3.9. Identificación de los factores claves del micro entorno**

Un análisis del micro entorno nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, necesarios para conocer a fondo los mismos; al considerar la competencia es necesario realizar un estudio de mercado que nos permita conocer la satisfacción o insatisfacción de los clientes con respecto a los servicios que distribuye Acción y desarrollo Ltda.

Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

#### **2.3.9.1. Recursos Humanos**

##### **Socios Fundadores**

Los socios Fundadores participan como actores y miembros en los diferentes niveles de la cooperativa.

Los socios consideran que es de gran importancia:

- Aplicar ratios financieros para determinar si la cooperativa es rentable, tiene capacidad de endeudamiento y además para conocer las utilidades que se generan;
- Aumentar la publicidad.
- Cumplir con los horarios establecidos;
- La elaboración de un plan operativo para mejorar el servicio a los clientes internos y externos;

- Mejorar el servicio;
- Ofrecer un trato de calidad a clientes

El ambiente que se da en la cooperativa es el adecuado porque se lucha por el mismo ideal y existe unión entre la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, algunos señalan que:

- Predominan los intereses personales y no los colectivos
- Existe individualismo y existe discordias entre algunos trabajadores
- No todos los trabajadores se sujetan a las resoluciones establecidas
- Escasa comunicación.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
SF1 Socios fundadores	Participan como actores y miembros de los diferentes unidades de la cooperativa	Aceptación de los socios ya que las ideas y actividades son propuestas y compartidas.	Se socializan las ideas y actividades.	Gerencia Socios
	Inconformidad por las utilidades obtenidas y el incumplimiento de los objetivos	Trato inadecuado al cliente.	Aplicar ratios financieros; Ofrecer un trato de calidad; cumplir con los horarios establecidos;	Gerente socios
	No se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y	Cada administración se maneja en base a su	lograr que todos los equipos sean nuevos y	El autor

	<p>actividades que cada miembro debe llevar a cabo.</p> <p>Individualismo y discordias</p>	<p>criterio y no existe conformidad entre miembros.</p> <p>No existe unión.</p>	<p>aumentar la publicidad.</p> <p>Realizar un plan operativo.</p> <p>Luchar por el mismo ideal y fomentar el compañerismo y la comunicación</p>	<p>Miembros de la cooperativa</p>
--	--	---	---	-----------------------------------

**Cuadro No.16:** Recursos Humanos  
**Fuente:**Cooperativa Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La autora

## Empleados

Cada persona que presta sus servicios en la Cooperativa de Ahorro y crédito Acción y Desarrollo, tiene definidas sus funciones de manera empírica, existe inconformidad con los sueldos ya que según los empleados encuestados, la remuneración aun no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.

Según las entrevistas realizadas los empleados en su totalidad manifiestan que no han recibido reconocimientos por el trabajo que realizan. Sin embargo el personal se siente bien al ser parte de la cooperativa.

El ambiente de trabajo que existe en la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo, es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre

empleados y propietarios; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

El personal que labora en la cooperativa durante el tiempo de trabajo no ha recibido capacitación debido a la falta de interés de su gerente al no destinar presupuesto necesario.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Em1 Empleados</b>	Tienen definidas sus funciones de manera empírica.	Realizan actividades que no son de su competencia o no cumplir con las tareas que el puesto demanda.	Establecer por escrito las funciones que debe realizar cada trabajador.	Gerencia Empleados  Gerencia
	No se tiene el rendimiento esperado.	Existe inconformidad con los sueldos ya que no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.	Determinar si de acuerdo al presupuesto de la cooperativa existe la posibilidad de un alza a los sueldos o fijar bonificaciones.	Gerente Empleados
	Falta de motivación del personal		Otorgar reconocimiento por el trabajo eficiente que realicen los empleados.	Gerente Empleados Socios
	Compañerismo y amabilidad entre empleados y socios.	No reciben reconocimiento por el trabajo que realizan.  El ambiente de trabajo que	Fomentar e incentivar las relaciones interpersonales	Gerente Comisión de Educación

	<p>Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.</p> <p>Algunos empleados no dan el trato adecuado a los clientes</p>	<p>existe en la cooperativa es tranquilo.</p> <p>Adquieren nuevas experiencias</p> <p>La no preferencia por los bienes y servicios que ofrece la cooperativa</p>	<p>s entre todos los miembros de la cooperativa</p> <p>Capacitar a los empleados en relaciones humanas y trato al cliente.</p>	
--	--	--	--	--

**Cuadro No.17:** Recursos Humanos

**Fuente:**COAC. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

## Equipos

La cooperativa requiere actualizar algunas de sus equipos para brindar un servicio eficiente a sus clientes, especialmente si quiere cubrir un mayor segmento de mercado.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
VE1 Equipos	Algunas unidades de la cooperativa requieren actualización.	Los usuarios que han utilizado unidades que no están actualizadas se llevan una mala	Modernizar a todas las unidades que lo requieren para brindar un servicio eficiente a los usuarios y	Gerencia

	Se cuenta con un sistema computarizado para la emisión de guías de encomiendas.	impresión y generalizan a la cooperativa.  Se facilita y agiliza la actividad de emisión de guías.	cubrir un mayor segmento de mercado.  Preocuparse por la actualización periódica del software.	Gerencia
VE2 Instalaciones	La oficina de despacho es pequeña y no cuenta con una adecuada distribución.  Las condiciones ambientales no son adecuadas para las	No se atiende eficientemente a los clientes en el despacho.  Se pueden contraer enfermedades de trabajo, tendrían un rendimiento bajo.	Adecuar y organizar la oficina para atender de manera eficiente al cliente.  Implementar artefactos de calefacción	Gerencia de la cooperativa

**Cuadro No.18:** Activos Fijos  
**Fuente:**COAC. Acción y desarrollo  
**Realizado por:** Los autores

## Instalaciones

Las oficinas no cuentan con una adecuada distribución para atender eficientemente a los clientes en recepción y despacho de los servicios.

## Clientes

El universo de los Clientes de la cooperativa es amplio entre ellos se encuentran ejecutivos, y la población en general de la provincia y en particular de la Ciudad de Riobamba.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
CI1 Clientes	Manifiestan que los servicios que proporciona la cooperativa son buenos.	Los Clientes tienen: comodidad y tranquilidad en la adquisición de los servicios que distribuye la cooperativa	Ofrecer cada día un servicio eficiente y de calidad.	Gerencia Empleados Clientes socios
	Confianza en los servicios que proporciona la cooperativa,	Seguridad por: las marcas de servicios que distribuye la cooperativa.	Mantener y mejorar la confianza de los clientes con servicios de calidad.	Gerencia Empleados Clientes

**Cuadro No.19:** Clientes  
**Fuente:**Cooperativa Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La Autora

### Provedores

En nuestro país existen diferentes fabricantes e importadores de productos de limpieza de prendas de vestir, divididos en segmentos variados de acuerdo a la necesidad del consumidor. En la provincia de Chimborazo no existen proveedores para estos servicios, por tanto, los proveedores analizados de parte de Acción y Desarrollo están en el país. Los proveedores al tener variedad de productos y competencia se esmeran ofrecer productos

de excelente calidad con buenos precios, asegurando mayor satisfacción de sus clientes.

Existen cooperativas que manejan servicios financieros bastante parecidos en calidad y precio, es por eso que se tiene que manejar adecuadamente para lograr una mayor acogida en el mercado.

Los factores más influyentes en el proveedor tienen que ser siempre calidad, servicio, precios y aceptación del producto o servicio financiero.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
PR1 Proveedores	Confianza en La cooperativa  Consideran a la cooperativa un buen cliente	En la provincia de Chimborazo existen proveedores para suministros de créditos pero la Cooperativa Acción y desarrollo es la que está en vanguardia a las necesidades de los clientes  Pagos puntuales en las adquisiciones	Los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer servicios de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar al cliente	Proveedores  Proveedores Gerente Financiero de la Cooperativa

	La Cooperativa realiza adquisiciones permanentes.	realizadas.  La cooperativa se convierte en cliente de los proveedores.		
--	---	---	--	--

**Cuadro No.20:** Proveedores

**Fuente:** COACAcción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

### 2.3.9.2. Estructura Orgánica

En la actualidad la Cooperativa cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido, por lo que una de sus prioridades es la mejora continua de su estructura orgánica, la misma que le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel; pese a ello no se ha establecido estrategias que permitan orientar las actividades hacia el éxito de la organización.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>EO1 Estructura Orgánica</b>	Cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido.	Permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel.	Preocuparse por la elaboración y aplicación de la Estructura Organizacional, la misión y visión.	Gerente Socios

	No se ha reformulado la misión y visión	No permite orientar las actividades hacia el éxito de la organización		Empleados
--	---	---	--	-----------

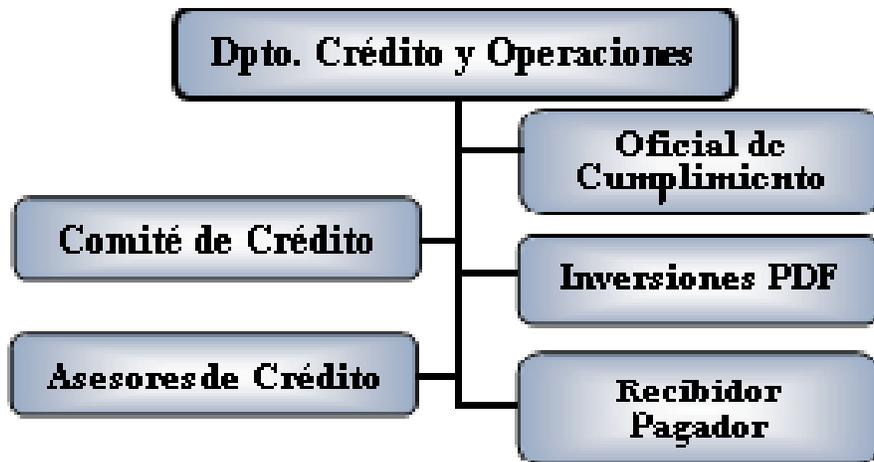
**Cuadro No.21:** Servicios  
**Fuente:** COAC Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La Autora

### 2.3.10. Organización del departamento de crédito en la CAC.

Mediante de resolución No. 06-2012, el consejo de administración, resolvió aprobar la estructura orgánica del departamento de crédito de la cooperativa de Ahorro y crédito Acción y Desarrollo. Ltda., constituyéndose de la siguiente manera:

- Oficial de Cumplimiento
- Comité de Crédito
- Inversiones PDF
- Asesores de Crédito
- Recibidor/Pagador.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo. Ltda**



**Gráfico no.3.:**OrganigramaDpt., de Crédito.

<b>Aprobado:</b> Asamblea General
<b>Realizado por :</b> Consejo de Administración
<b>Fecha de Aprobación:</b> 05-10-2012
<b>Ejecuta y Controla:</b> Gerencia General

**2.3.11. La Cartera de Crédito**

Los fondos de préstamos que la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo mantiene durante el período de análisis son de: 2`039,685.20 dólares. Mientras su cartera de crédito es de 2`331,413.82 dólares de activos por los ingresos recurrentes que los pagos de préstamo crean. Ver anexo No. 1

**2.3.12. Tipos de crédito en la COOAC.**

Los créditos que la Cooperativa Acción y desarrollo Ltda. Otorga es conforme a la actividad y perfil de sus socios/as, y se divide en:

- Micro Crédito y,
- Crédito de consumo

**Micro crédito.-** Es todo crédito concedido a un socio/a, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de socios/as con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios y emprendedores, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución.

### **Características del Micro crédito**

- **Emergente.-** Son créditos dirigidos a personas naturales que solventarán en calamidad doméstica, obtención de títulos de propiedad, títulos de profesionalización, bodas.
- **Agricultura.-** Son créditos dirigidos a preparación de suelos, cultivo de cereales, tubérculos, hortalizas, leguminosas, pastizales, fungicidas, plantas medicinales y forestales.
- **Ganadería.-** Son créditos dirigidos a la compra, mejoramiento y producción de los ganados: Vacuno, ovino, porcino, caprino, caballar y aves de corral.
- **Comercio.-** Son créditos dirigidos para: Implementación e incrementación de tiendas de abarrotes, bares, restaurantes, vestuario, calzado, compra y venta de animales, automotores, artefactos electrodomésticos, legumbres y hortalizas y depósito de huevos.
- **Vivienda.-** Son créditos dirigidos para compra, adecuación y remodelación de vivienda, adquisición de materiales de construcción.

- **Estudios.**-Son créditos dirigidos para los gastos en pagos de pensiones, matrículas, compra de útiles escolares e informáticos, viajes para estudios en el exterior.
- **Bienes raíces.**-Son créditos dirigidos para la adquisición de terrenos, legalización de terrenos.
- **Vehículo.**-Son créditos dirigidos a personas naturales en la compra, mantenimiento y reparación de carro, motocicletas, maquinaria agrícola.
- **Especies menores.**-Son créditos dirigidos a la compra, producción, faena miento de cuyes, conejos, y aves.
- **Artesanía.**-Son créditos dirigidos a pequeños artesanos que confeccionan ropas típicas, folclóricas, deportivas, panadería, carpintería, zapatería, mecánica automotriz e industrial.
- **Agroindustria.**-Son créditos dirigidos a la producción y comercialización de productos lácteos, embutidos.
- **Servicios profesionales.**-Son créditos dirigidos a la instalación, equipamiento y adecuación de oficinas para consultorías de profesionales multidisciplinarios.

**Créditos de Consumo.**-Se entiende por créditos de consumo a los otorgados a personas naturales, que tengan destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios, el fuente de repago proviene de la estabilidad salarial del deudor/a, adecuada por la cooperativa.

## Características del Crédito de Consumo

- Orientados a nivelar el presupuesto familiar y/o satisfacer necesidades inmediatas de los socios/as.
- Compra de artículos para el hogar.
- Vestuario.
- Aquellos no considerados como comerciales, vivienda o micro crédito.
- Compra de artículos para el hogar.- Son créditos dirigidos a personas naturales para compra de artefactos, electrodomésticos, muebles.
- Vestuario.- Son créditos dirigidos para compra de uniformes escolares, deportivos, coros de las iglesias.

### 2.3.13. Tasas

Los creditos que la Cooperativa Acción y desarrollo Ltda. Otorga tienen un costo, el mismo que considera el tipo de crédito y destino del mismo:

Consumo	16%
Micro crédito	22%- 30%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito Acción y Desarrollo  
**Elaborado por:** La Autora

## 2.4. Estructura y análisis de la Cartera de Crédito en la COAC

### 2.4.1. Cartera de Crédito por Vencer

Dentro de la cartera de crédito por vencer, tenemos la cartera de crédito comercial, de consumo, vivienda y micro empresa, con un total de 1961259,73 dólares.

<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>		
<b>1401</b>	<b>CARTERA DE CREDITO COMERCIAL POR VENCER</b>		<b>18934,16</b>

140105	Cartera comercial por vencer de 1 a 30 días	74,4	
140110	Cartera comercial por vencer de 31 a 90 días	1429,15	
140115	Cartera comercial por vencer de 91 a 180 días	3468,58	
140120	Cartera comercial por vencer de 181 a 360 días	7886,65	
140125	Cartera comercial por vencer de más de 360 días	6075,38	

**Cuadro No.22:** CARTERA DE CREDITO COMERCIAL POR VENCER

**Fuente:** Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

<b>1402</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER</b>		<b>147871,29</b>
140205	Cartera Consumo por vencer de 1 a 30 días	5350,3	
140210	Cartera Consumo por vencer de 31 a 90 días	14852,1	
140215	Cartera Consumo por vencer de 91 a 180 días	20695,28	
140220	Cartera Consumo por vencer de 181 a 360 días	33044,07	
140225	Cartera Consumo por vencer de más de 360 días	73929,59	

**Cuadro No.23:** CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER

**Fuente:** Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

<b>1403</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER</b>		<b>4205,82</b>
-------------	---	--	----------------

140315	Cartera vivienda por vencer de 91 a 180 días	257,52	
140320	Cartera vivienda por vencer de 181 a 360 días	1158,79	
140325	Cartera vivienda por vencer de más de 360 días	2789,51	

**Cuadro No.24:** CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER  
**Fuente:**Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La Autora

<b>1404</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER</b>		<b>1790248,46</b>
140405	Cartera microempresa por vencer de 1 a 30 días	161452,54	
140410	Cartera microempresa por vencer de 31 a 90 días	295537,24	
140415	Cartera microempresa por vencer de 91 a 180 días	360854,86	
140420	Cartera microempresa por vencer de 181 a 360 días	497345,38	
140425	Cartera microempresa por vencer de más de 360 días	475058,44	

**Cuadro No.25:** CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER  
**Fuente:**Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La Autora

Total	1961259,73
-------	------------

#### 2.4.2. Cartera de Crédito que no devenga Interés

Dentro de la cartera que no devenga interés tenemos la cartera de consumo, y créditos para la micro empresa, con un total de 84010,88 dólares.

<b>1412</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES</b>		<b>9867,93</b>
141205	Cartera consumo no dev. intereses de 1 a 30	1619,97	
141210	Cartera consumo no dev. intereses de 31 a 90	2611,94	
141215	Cartera consumo no dev. intereses de 91 a 180	2829,14	
141220	Cartera consumo no dev. intereses de 181 a 360	2050,17	
141225	Cartera consumo no dev. intereses de más de 360 días	756,71	

**Cuadro No.26** CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES

**Fuente:** Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

<b>1414</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES</b>		<b>74142,95</b>
141405	Cartera Microempresa no Dev. Intereses de 1 a 30 días	8656,59	
141410	Cartera Microempresa no Dev. Intereses de 31 a 90 días	12768,58	
141415	Cartera Microempresa no Dev. Intereses de 91 a 180 días	12768,58	
141420	Cartera Microempresa no Dev. Intereses de 181 a 360 días	18909,81	
141425	Cartera Microempresa no Dev. Intereses de más de 360 días	21039,39	

**Cuadro No.27:** CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES

**Fuente:** Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

Total	84010,88
-------	----------

### 2.4.3. Cartera de Crédito Vencida

La cartera de crédito vencida está compuesta por créditos comerciales, consumo y créditos para la micro empresa, con un total de 87420,87dólares.

<b>1421</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES VENCIDA</b>		<b>207,24</b>
142105	Cartera comercial vencida de 1 a 30 días	1,24	
142120	Cartera comercial vencida de 181 a 360 días	206	

**Cuadro No.28**CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES VENCIDA  
**Fuente:**Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La Autora

<b>1422</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA</b>		<b>14327,22</b>
142205	Cartera consumo vencida de 1 a 30 días	2670,8	
142210	Cartera consumo vencida de 31 a 90 días	3357,21	
142215	Cartera consumo vencida de 91 a 180 días	2710,88	
142220	Cartera consumo vencida de 181 a 270 días	1050,72	
142225	Cartera consumo vencida de más de 270 días	4537,61	

**Cuadro No.29**CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA  
**Fuente:**Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo  
**Realizado por:** La Autora

<b>1424</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA</b>		<b>72886,41</b>
142405	Cartera microempresa vencida de 1 a 30 días	16217,48	
142410	Cartera microempresa vencida de 31 a 90 días	18102,77	

142415	Cartera microempresa vencida de 91 a 180 días	10575,87	
142420	Cartera microempresa vencida de 181 a 360 días	16384,01	
142425	Cartera microempresa vencida de más de 360 días	11606,28	

**Cuadro No.30** CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA

**Fuente:** Balance general al 31/03/2013 COOP. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

<b>Total</b>	<b>87420,87</b>
--------------	-----------------

## 2.4.4 Aplicación de indicadores financieros

### 2.4.4.1. Índices de Rentabilidad

- **Rentabilidad de la Inversión (ROA).**- Indica el retorno por cada dólar en Activos.

$$\text{Rentabilidad sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre la Inversión} = \frac{40346,61}{2331413,82}$$

$$\text{Rentabilidad sobre la Inversión} = 0,0173$$

$$\text{Rentabilidad sobre la Inversión} = 1,73\%$$

**Análisis:** Éste resultado quiere decir que la Utilidad Neta con respecto al Activo Total en el primer trimestre de 2013 correspondió al 1,73%, lo que significa que por cada \$1,00 invertido en Activos se generó \$0,017 de Utilidad.

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio.**- Mide el retorno sobre el capital invertido.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{40346,61}{476237,34}$$

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = 0,0847$$

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = 8,47\%$$

**Análisis:** En el primer trimestre de 2013 las Utilidades Netas correspondieron al 8,47% sobre el Patrimonio; es decir obtuvieron un Rendimiento sobre el Capital Invertido del 8,47%.

- **Margen de Utilidad Neta.-** Indica la rentabilidad neta por cada dólar de venta.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{40346,61}{123825,99}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = 0,3258$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = 32,58\%$$

**Análisis:** Éste resultado nos demuestra que en el primer trimestre de 2013 la Utilidad Neta correspondió al 32,58% de las Ventas Netas; es decir por cada \$1,00 colocado se generó \$0,32 de Utilidad Neta.

#### 2.4.4.2 Índices de Liquidez

- **Índice de Solvencia.-** Mide la habilidad para pagar las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{2155598,23}{1855176,48}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 1,16$$

**Análisis:** En el primer trimestre del año 2013 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., tuvo una razón corriente de 1.16 lo que significa que por cada \$1,00 de deuda tiene \$ 1.16 para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

- **Índice de liquidez global.-** Mide la liquidez global de la compañía.

$$\text{Índice de liquidez global} = \frac{\text{Total de Activos}}{\text{Total de Pasivos}}$$

$$\text{Índice de liquidez global} = \frac{2331413,82}{1855176,48}$$

$$\text{Índice de liquidez global} = 1,25$$

**Análisis:** En el primer trimestre del año 2013 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., tuvo un índice de liquidez global de 1,25; es decir los activos en relación con los pasivos son del 25% más.

#### **2.4.4.3 Índices de Riesgo Crediticio**

##### **a) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este

saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual:

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.



La rotación de la cartera en la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo es de:

Rotación de cartera	$\frac{24426,51}{2.039.685,20}$	365
---------------------	---------------------------------	-----

Rotación de cartera	$\frac{8915676,15}{2.039.685,20}$
---------------------	-----------------------------------

Rotación de cartera	4,37 Días
---------------------	-----------

Período de cobranzas:

La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

### **b) Rotación de los Inventarios**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

#### Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

#### Período de inmovilización de inventarios

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{veces}$$

Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de la cooperativa.

### **c) Período promedio de pago a proveedores**

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{PERIODO PAGO A PROV} = \frac{\text{CTAS. x PAGAR (PROMEDIO)} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}} = \text{días}$$

### **d) Rotación de caja y bancos**

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de

venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$\text{ROTACION DE CAJA BANCOS} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS} \times 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

$$\text{Rotación de Caja-Bancos} = \frac{91486,52 \times 360}{2.039.685,20}$$

$$\text{Rotación de Caja-Bancos} = \frac{32935147,2}{2.039.685,20}$$

$$\text{Rotación de Caja-Bancos} = 16,15 \text{ días}$$

#### e) Rotación de Activos Totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \text{veces}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{2.039.685,20}{2331413,82}$$

Rotación de activos totales 0,87 veces

Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada UM invertida. Nos dice qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto más vendemos por cada UM invertida.

## 2.4.5 Calificación de Activos de Riesgo

### 2.4.5.1. Proceso para la Calificación de los Activos de Riesgo

La cooperativa de ahorro y crédito durante su vida como entidad financiera no ha realizado ningún proceso para calificar sus activos de riesgo.

## 2.4.6. Análisis de la Cartera en Relación a los Estados Financieros

La cartera de crédito de 2`039.685,2 dólares genera intereses y descuentos ganados por 127.985,99 dólares dándonos un resultado neto de 40.346.61 dólares, en porcentajes esto es:

DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
Lo Invertido	2.039.685,20	100%
Lo Ganado	127.985,99	6,27%
<b>UTIL NETA</b>	<b>40346,61</b>	<b>2,0%</b>

**Cuadro No.31** RELACIÓN CARTERA ANÁLISIS FINANCIEROS

**Fuente:** Estados Financieros COOP. Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

## 2.5. PRIORIDADES DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS DE LA COOPERATIVA

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la cooperativa. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	C1,EO1 PR1, Em1		
	<b>MEDIA</b>	VE1 VE2	COMP1, Pr1,	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Cuadro No.32:** Probabilidades internas

**Fuente:** Factores del micro entorno

**Realizado por:** Los autores

## 2.6.PRESENTACIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO ( FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura Orgánica					●
Plan de riesgos inexistente				●	
Cartera en morosidad				●	
Equipos			●		
Instalaciones	●				
Limitado presupuesto para renovación					●
Buen servicio		●			
Infra estructura	●				
Proveedores			●		
organización con valores éticos y morales	●				
Prestigio de la cooperativa		●			
Manejo responsable de su gerente			●		
Escasa capacitación al Recurso Humano					●
Competencia			●		

**Cuadro No.33:** Perfil estratégico interno  
**Fuente:** Cuadro de probabilidades internas  
**Realizado por:** La Autora

### **Análisis:**

3	2	4	2	3	14
21%	14%	29%	14%	21%	100%

Se puede observar un grupo predominante de debilidades que es necesario cambiar la condición de las mismas y en lo posible eliminarlas con apoyo en las fortalezas las cuales se las debe mantener y mejorar.

### **Fortalezas.**

- Ambiente tranquilo de trabajo;
- Buen Servicio
- Buena Infraestructura
- Clientes razón de ser de la cooperativa
- Cooperativa con valores éticos y morales;
- Existe unión entre la mayoría de los empleados
- Instalaciones propias de la organización;
- Lealtad de los empleados;
- Líder en el mercado
- Los socios fundadores constituye parte integral en la cooperativa;
- Los proveedores consideran a la cooperativa como un buen cliente;
- Manejo responsable de su gerente
- Prestigio de la cooperativa;
- Se encuentra constituida con capital propio:

### **Debilidades.**

- Falta de capacitación al Recurso Humano

- Limitado presupuesto para adquisición de tecnología y modernización de los servicios.
- Inadecuada distribución de la parte física de la organización.
- La cooperativa no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito
- No se aplica ratios financieros con frecuencia;
- No tiene claridad en la misión, visión, objetivos y la administración se maneja en base al criterio del gerente;
- Software no actualizado para el registro y control de inventarios
- Inconformidad del personal por el salario que recibe;
- No todos los trabajadores se sujetan los estatutos y resoluciones de la cooperativa ;
- El personal no recibe reconocimientos por el trabajo que realizan;
- Cartera morosa considerable.
- No cuenta con un plan de riesgos crediticio

## 2.7. Análisis FODA

**a. Fortalezas:** Son todos los factores internos que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, los mismos que fueron elegidos en función de discusiones amplias y en la medida de lo posible muy objetivas:

1. Capacidad de los empleados de la cooperativa: La mayor fortaleza que la investigadora encontró, es la capacidad que los trabajadores tienen para brindar en el medio, un servicio y un trabajo apropiado. Esta característica se deriva de la experiencia que el grupo de trabajo ha obtenido en la práctica cotidiana de sus responsabilidades.

2. Compromiso de los Funcionarios con la organización: Se expresa como una fortaleza importante por el hecho que tanto los directivos como los trabajadores reconocen un nivel de compromiso respecto al avance de la cooperativa como organización y se refleja en el cumplimiento de las decisiones tomadas y el trabajo responsable.
3. Experiencia cooperativista: Si bien es cierto que la cooperativa es joven en cuanto al tiempo de su funcionamiento como tal, la investigadora reconoce el grado de especialización que ha adquirido en el medio, particularmente en el servicio a las zonas rurales de la región.
4. Recursos propios de la Cooperativa: Ésta constituye una fortaleza muy importante, que el grupo determinó, en el entendido que la Cooperativa cuenta en la actualidad con suficientes recursos, mayoritariamente propios, con los que realiza sus operaciones.
5. Trabajo en equipo: La participación activa de todos sus actores, se concreta en un trabajo en equipo y comprometido con la organización, que el grupo reconoció como una fortaleza de la organización.
6. La mayor fortaleza de la Cooperativa es contar con un personal competente para realizar el trabajo. Están conscientes que la imagen es fundamental en este negocio, por ello entre sus mayores fortalezas reconocen, por una parte, el compromiso de quienes laboran en la organización y por otra la experiencia de la cooperativa en el medio a pesar de su relativa juventud.

Los factores identificados ponen de manifiesto la estabilidad que tiene la cooperativa. Su imagen es importante, y las actitudes de sus trabajadores mucho más; por otra parte se descubren como fortaleza los compromisos de

los empleados concordantes con la misión misma de la Institución, en el sentido de servir siendo ante todo productivos.

**b. Debilidades:** Constituyen el contrapunto de los factores internos propios de la cooperativa y son estos limitantes para el logro de los objetivos de la organización, aunque si se incorporan mediadas y acciones oportunas pueden constituirse en fortalezas. La investigadora definió las siguientes:

1. Tecnología informática: los equipos con los que en la actualidad cuenta la cooperativa no responden en su totalidad a las exigencias del trabajo y el ritmo de crecimiento que tienen y aspiran alcanzar, esta se constituye en su mayor debilidad por cuanto muchas actividades se realizan de manera mecánica y no existe por lo pronto un sistema interconectado con las agencias. No contar con un sistema informático óptimo que permita a los trabajadores, en sus diferentes áreas generar reportes de manera automática y continua disminuye la efectividad en la información y limita también la interrelación entre áreas.

2. Productos financieros: Una debilidad que fue descrita por los participantes es la escasa promoción que realiza la Institución respecto de los productos financieros con los que cuenta la cooperativa; sin embargo esta puede a su vez constituirse en su principal fortaleza si en corto tiempo la cooperativa dedica esfuerzos para ampliar o renovar los mismos, más si se considera la intención de captar clientes en el área urbana.

3. Niveles de morosidad de la Cooperativa: la investigadora considera que al estar por encima del 2% en morosidad ya existe una debilidad. Esta aseveración la realizan a partir del hecho que falta supervisión, control y seguimiento de los créditos anteriores, así como poca gestión por parte de los asesores al momento de cobrar, a pesar que los métodos de cobranza son los normalmente utilizados.

4. Promoción y venta de productos de captación: En el entendido que la cooperativa es y desarrolla actividades financieras, una de las debilidades anotadas por la investigadora es la poca promoción respecto a los productos que posee la cooperativa para captar recursos y que constituye un factor de impacto porque la entidad proporciona servicios no solo dirigidos a otorgar créditos, sino a captar recursos.

5. Comunicación desde los consejos hacia los empleados y entre consejos: Una falencia evidenciada en el análisis del grupo constituye la falta de comunicación e información de ida y vuelta por parte de los consejos. Esta condición puede limitar los niveles de acción por parte de gerencia, más cuando no se cuenta con canales apropiados para difundir de manera más ágil y oportuna las políticas, decisiones y resoluciones que se toman al interior de los mismos.

6. Infraestructura propia: La cooperativa no cuenta con casa propia para las instalaciones de la Matriz, lo que al parecer de la investigadora constituye una debilidad por cuanto este factor constituye parte de la imagen con la que esperan contar y un respaldo patrimonial.

Las principales debilidades encontradas, se concretan básicamente en la limitada tecnología con la que en la actualidad cuenta la cooperativa, de la cual se desprenden otras debilidades básicamente de información confiable y oportuna y que fueron catalogadas por los participantes como importantes y que además pueden degenerar en problemas mucho más grandes y mucho más graves.

Se identificó la poca variedad de productos financieros que posee la entidad que básicamente están direccionados a clientes de la periferia y el agro y

que ahora son necesarios para lograr su reconocimiento en el área urbana de la provincia. Así mismo, se reconoció como debilidad a la falta de comunicación entre los directivos y la limitación estructural de la cooperativa para captar inversiones a largo plazo, así como el perfil de sus Directivos.

## **2.8. Capacidad de respuesta de la organización**

### **2.8.1. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA COOPERATIVA A LOS FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS**

Para poder establecer la capacidad de respuesta que tiene la cooperativa a los factores externos como los internos, utilizamos la siguiente metodología:

Se procede a calificar la importancia ponderada de los factores en función de la siguiente escala:

5. Alto
4. Sobre lo Normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

#### **Metodología de ejecución:**

1. Se suma la importancia ponderada.

2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
  
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la empresa sobre los factores externos.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Calidad de Vida.	3	0,04	3	0,11
Cambios en la familia.	2	0,02	2	0,05
Clima.	4	0,05	1	0,05
Contaminación.	4	0,05	3	0,14
Crecimiento de la población.	3	0,04	3	0,11
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	3	0,04	3	0,11
Defensa del consumidor.	3	0,04	4	0,14
Distribución Geográfica.	3	0,04	3	0,11
Empleo	4	0,05	4	0,19
Estabilidad Política.	4	0,05	2	0,10
Grado de Formación.	3	0,04	3	0,11

Impuestos	4	0,05	5	0,24
Inflación	4	0,05	3	0,14
Investigación y desarrollo.	3	0,04	2	0,07
Legislación.	3	0,04	1	0,04
Medios tecnológicos.	5	0,06	4	0,24
Personal especializado.	5	0,06	4	0,24
PIB	3	0,04	2	0,07
Política económica.	4	0,05	1	0,05
Política Fiscal.	4	0,05	1	0,05
Renta	3	0,04	2	0,07
Salario unificado	3	0,04	4	0,14
Tasas de interés.	4	0,05	3	0,14
Valores Sociales.	3	0,04	3	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>1,00</b>	<b>66</b>	<b>2,80</b>

**Cuadro No.34:** Capacidad de respuesta a los factores internos

**Fuente:** Perfil Estratégico del Impacto organizacional

**Realizado por:** La Autora

### **Análisis:**

Al tener la Cooperativa una capacidad de respuesta equivalente a 2,80 se puede observar que está cerca de tener la capacidad de contrarrestar las amenazas, lo que no es crítico ya que esta cerca de ubicarse dentro de un parámetro normal, el mismo que le permite reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias que provocan un entorno externo.

## **2.8.2. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA COOPERATIVA A LOS FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS**

Para poder establecer la capacidad de respuesta que tiene la cooperativa a los factores internos utilizamos la misma metodología que para el establecimiento de la capacidad de respuesta a los factores externos:

Se procede a calificar la importancia ponderada de los factores en función de la siguiente escala:

5. Alto
4. Sobre lo Normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, denotando su importancia ponderada.

### **Metodología de ejecución:**

4. Se suma la importancia ponderada.
5. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
6. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta

manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la empresa sobre los factores externos.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Estructura Orgánica	4	0,070	4	0,281
Plan de riesgos inexistente	5	0,088	4	0,351
Cartera en morosidad	5	0,088	4	0,351
Equipos	4	0,070	3	0,211
Instalaciones	4	0,070	3	0,211
Limitado presupuesto para renovación	3	0,053	3	0,158
Buen servicio	3	0,053	4	0,211
Infra estructura	3	0,053	3	0,158
Proveedores	4	0,070	3	0,211
organización con valores éticos y morales	4	0,070	2	0,140
Prestigio de la cooperativa	5	0,088	3	0,263
Manejo responsable de su gerente	4	0,070	4	0,281
Escasa capacitación al Recurso Humano	5	0,088	3	0,263
Competencia	4	0,070	2	0,140
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>			<b>3,23</b>

**Cuadro No.35:** Capacidad de respuesta a los factores internos

**Fuente:** Perfil Estratégico del Impacto organizacional

**Realizado por:** La Autora

**Análisis:**

Al tener la Cooperativa una capacidad de respuesta equivalente a 3.23 se puede observar que está tiene una capacidad normal para contrarrestar las amenazas, lo que no es crítico ya que esta cerca de ubicarse dentro de un parámetro un poco más de lo normal, el mismo que le permitirá reaccionar de forma efectiva ante las circunstancias del micro entorno.

## CAPÍTULO III

### **3. Propuesta (Plan de Riesgos crediticios en el segmento microcrédito de acumulación simple.)**

#### **3.1 Antecedentes de la Propuesta**

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro. En otros lugares Riesgo es sinónimo de Incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá en general es importante conocer al riesgo en el ámbito financiero, la que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son en base a predecir el futuro y no se da en base a lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

Hay quienes se rehúsan a aceptar riesgos y quienes no son tan reacios, en todos los casos la idea es asumir el menor riesgo posible en la medida de las posibilidades.

Pero no siempre el riesgo es malo se puede convivir con el a través de un incentivo. Es decir aceptaremos más Riesgo en la medida que haya recompensa.

Es por ello que existe una relación muy estrecha entre riesgo y rentabilidad.

Toda institución de crédito lleva implícitamente en su cometido la incertidumbre del riesgo. Al igual que en otras actividades, los intermediarios financieros buscan el máximo rendimiento afrontando el menor riesgo posible. El nivel de riesgo aumenta cuando la institución trabaja con recursos de ahorros de los clientes, con vencimientos ineludibles y con responsabilidad social ante el estado y la comunidad.

El riesgo crediticio considerado como el más importante en la intermediación financiera, se define como la posibilidad de que los prestatarios no cancelen los préstamos recibidos según las condiciones pactadas en el tiempo y forma convenidas. La colocación de fondos en operaciones productivas también implica asumir el riesgo crediticio con las consiguientes repercusiones en la liquidez y en la rentabilidad. Por esta razón, la tarea crucial de la institución financiera de crédito consiste en realizar un análisis previo de alta calidad que posibilite a la misma minimizar el riesgo inherente de cada operación.

### **3.2 Objetivos de la Propuesta**

#### **General**

Implantar un plan de riesgo crediticio, en el segmento microcrédito de acumulación simple para evitar la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda.”

#### **Específicos**

- Identificar los riesgos que pueden presentarse en la cooperativa
- Establecer medidas generales para minimizar el impacto de los riesgos.
- Estructurar el plan de riesgo crediticio.

### **3.3 Desarrollo de la Propuesta**

#### **3.3.1. Definición del Plan de riesgos**

El Plan de Riesgo se lo define como un documento normativo que describe en forma clara, concisa y completa los riesgos, los actores y sus responsabilidades para casos de eventos adversos.

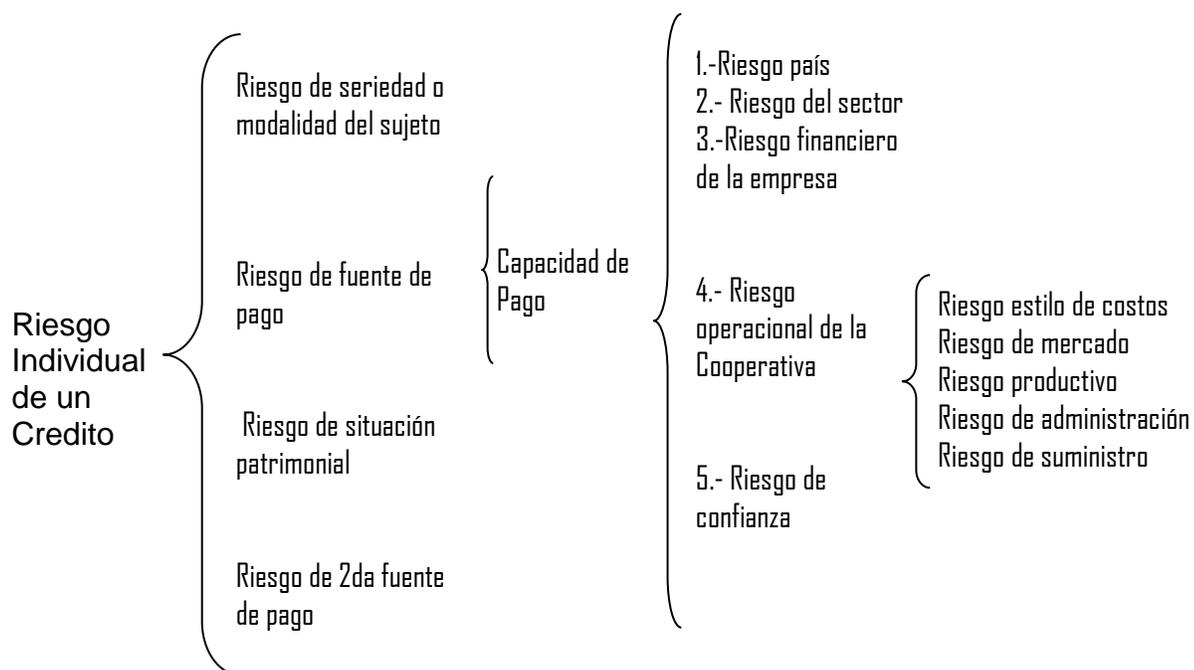
A tal efecto, un Plan de Riesgo (PR) es una herramienta que definitivamente permitirá ayudar a cooperativa a mantener la continuidad de las operaciones del negocio, ante la ocurrencia de alguna eventualidad que afecte a la normal y efectiva recaudación de la cartera y al buen funcionamiento del sistema informático financiero, provocando la paralización parcial o total de la Institución. Un (PR) abarca la recuperación de aquellos servicios y recursos críticos ante eventos que van desde desastres naturales (como por ejemplo terremotos, inundaciones, etc.) hasta no naturales (como por ejemplo el daño de un disco, robo, sabotaje, fallas técnicas y/o errores de programas). (Pérez J. 2004, p 8)

La razón de ser de la Cooperativa es su cartera de crédito, por ello esta debe ser controlada de manera eficaz y eficiente. Se debe definir e implementar procesos de control interno, diseñar políticas que normen los procedimientos internos y finalmente establecer consideraciones sobre una adecuada Administración del Crédito, para evitar el riesgo financiero, por ello es necesario:

### 3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

A continuación se tipifican los posibles riesgos que pueden ocurrir y afectar peligrosamente a la Cooperativa ante posibles eventualidades, las consecuencias de los mismos y las medidas para prevenirlos son:

- **Conocer el riesgo individual de un crédito.**



Para llegar a fijar un límite de riesgo, que no es más que el resultado final del proceso de análisis, han de tomarse en consideración aspectos tales como:

- a.) La clasificación del cliente,
- b.) Su implantación en el sector comercial,
- c.) Su volumen de negocio,
- d.) Su relevancia comercial,
- e.) La rentabilidad final que genera y,

f.) Su solvencia técnica, cifrada en su comportamiento histórico de pagos, en su comportamiento externo, y el resultado de un análisis económico-financiero de los ratios, el balance, la cuenta de resultados, la información externa de empresas especializadas, entre otros.

- **Concentración de créditos:**El alto índice de morosidad en una institución se da al focalizar en una sola zona la entrega de los créditos, los mismos que tiende a auto eliminar el crecimiento institucional, ante esto el segmentar el mercado según la localización geográfica con el fin de identificar grupos de socios permitirá minimizar el riesgo crediticio, sin descuidar el área, incrementando el ahorro y las inversiones atrayendo a nuevos socios.
- **Custodia de los documentos de valor:**Está comprobado de la falta de documentos de garantía imposibilitan la recuperación de la cartera de crédito, es por eso que se recomienda la custodia de los mismos en una caja fuerte a prueba de fuego, vigilancia por parte de los funcionarios de la cooperativa.
- **Eventos Naturales:** Ninguna población está libre de cualquier desastre natural, ante esta posibilidad la cooperativa reflejaría un incremento en la morosidad y la posibilidad de cobrar el crédito, por lo tanto al momento de la entrega de un crédito se tiene que ver que el socio no se encuentra en una de las zonas de riesgo, o a su vez se ampliaría el plazo de los créditos.
- **Fallecimiento del socio con crédito:** Al fallecer un socio que mantenga un crédito en la cooperativa si esta no tiene un seguro tiende a incrementar el índice de morosidad, porque no hay quien

responda por la deuda, para evitar estos contratiempos la institución debe contar con una póliza de seguro de desgrávame la misma que favorece tanto a la institución como a los familiares del socio, incrementado la credibilidad de la institución.

- **Garantías y Avalúos:**En el momento de otorgar un crédito no es ninguna garantía el informe del avalúo con respecto al monto del crédito, es por eso que se debe solicitar al profesional encargado del avalúo incluir en el informe el valor real de la garantía con respecto al monto solicitado, esto permitirá sustentar técnicamente el porcentaje que cubre esta garantía al monto del crédito.
- **Gestión de cobranza judicial:** El alto índice de morosidad, provoca el estancamiento de los procesos, ante esto se debe mantener un adecuado manejo de control en la cobranza judicial, se sugiere a los asesores de crédito que los respaldos de las gestiones de cobro sean analizados individualmente antes de pasar al trámite judicial: además se sugiere realizar un seguimiento de todos estos trámites manteniendo un adecuado archivo el mismo que debe tener información actualizada, para saber cual caso está concluido.
- **Inadecuado análisis de capacidad de pago del socio:** Cuando el asesor de crédito no toma en cuenta todos los parámetros posibles de riesgo al analizar la situación económica de un socio, este resultado se verá reflejado cuando se incrementa la morosidad en la cartera de créditos, ante esto es preciso que el personal realice un adecuado análisis económico del socio evitando un sobreendeudamiento, con el levantamiento de información adecuada y oportuna con conocimiento técnico y ético por parte del empleado.

- **Inestabilidad Política:** Otro riesgo es la incertidumbre en las instituciones financieras por la situación política del país, los cambios de gobierno provocan inestabilidad en el sector, ante esto el control, los reglamentos, los estatutos definidos y aprobados y ejecutados según el registro oficial no correrán riesgo ante una posible incautación.
- **Liquidez:** La cooperativa al no tener un índice de liquidez rentable, limitará la colocación de créditos, esto influirá para una desconfianza de los socios, lo importante es buscar estrategias de captación atractivas para los socios como: Rifas, Tasas de interés baja, buscar financiamiento interno o externo para captar inversiones a favor de la institución pagando una tasa de interés módica.
- **Mercado:** Otro factor para incrementar el riesgo es la volatilidad en los precios de los productos que el socio adquiera para mejorar su negocio, motivo del crédito, es por eso que se debe guiar para que manejen una diversidad de productos con similares características que mantengan su nivel de ventas y así poder obtener ganancias para que el socio pueda cubrir todas sus obligaciones.
- **Movilidad del efectivo:** Al no tener una buena captación de recursos por parte de los socios la institución tendrá pérdida de liquidez, tendrá limitaciones para colocación de créditos, ante esta eventualidad es importante establecer programas de ahorros para satisfacer la demanda de sus asociados, con disciplina financiera prudencial, con personal idóneo y capaz.
- **Proceso del Crédito:** Cuyo resultado será la posibilidad de incobrabilidad del crédito, el incremento de la morosidad, la pérdida de

credibilidad institucional, ante esto se debe tomar en cuenta la capacitación para el personal de crédito, una selección adecuada del personal el mismo que deberá ser idóneo y efectivo.

- **Productos de ahorro:** Al no tener productos atractivos la cooperativa corre el riesgo de tener pérdida de liquidez y mala imagen institucional, por eso es necesario tener servicios que atraigan al socio.
- **Robo y Fraude:** La pérdida de dinero e información aumenta el riesgo, ante esto se debe contratar personal confiable, el mismo que debe ser controlado de acuerdo a sus funciones y con las garantías necesarias.
- **Sistema informático financiero:** Otra eventualidad de que la institución tenga riesgo es la pérdida de información de los socios, esto retrasa las actividades de cobranza ante la falta de información, por lo que la institución debe contar con equipos electrónicos que estén de acuerdo a sus necesidades, medidas que deben ser determinadas por la administración.

### 3.3.3. Medidas Generales

Las medidas generales que se deben seguir para evitar ciertos riesgos crediticios en el segmento microcrédito de acumulación simple son los siguientes:

- **Con respecto al Proceso del Crédito:** El personal responsable del manejo adecuado de las colocaciones del dinero de la Cooperativa, deberá conocer con eficiencia el proceso que sigue cada crédito para su correcta aplicación y recuperación, esto se consigue a través de

capacitaciones constantes al personal operativo de crédito por parte de la Gerencia.

- **Para un control eficaz del crédito**, la Administración y el personal de crédito, deberán aplicar criterios no financieros y financieros:

**Criterios no financieros:**

1. Cumplimiento de políticas: Las políticas de la gestión de cartera deben estar acordes a las necesidades de los clientes, tomando en cuenta el tamaño y dimensión de la actividad económica, las características del entorno en donde se desenvuelven, la capacidad de pago y de endeudamiento en base del giro económico del negocio, etc.
2. Cumplimiento de procesos y procedimientos: Para la concesión del crédito, se deberá comprobar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna y que la misma repose en el record individual del mismo.
3. Legalización de documentación: El asesor de crédito antes de legalizar la documentación que servirá de soporte para justificar la transacción realizada, deberá revisar y comprobar que el expediente del cliente este completo. La firma y rúbrica del cliente y de los garantes deberán ser iguales a las que constan en las cédulas de identidad, caso contrario se procederá anular la solicitud y el pagaré.
4. Visita al cliente en el negocio: El seguimiento frecuente al negocio del cliente por parte del Asesor del Crédito y por parte del Jefe de Crédito permite que el cliente asuma la responsabilidad directa y se obliga al cumplimiento puntual del crédito. La visita del Asesor Jurídico, como proceso de última instancia para requerir el pago,

es necesario, pero inicialmente, la gestión de recuperación debe ser realizada específicamente por el Asesor, que fue quien promocionó y colocó el crédito.

5. Procedimientos para gestión de cobros de cartera: Los Asesores de Crédito son los responsables directos de la recuperación y del seguimiento. Para las operaciones de microcrédito se utilizará el scoring de cobranzas que contiene variables de comportamiento del cliente.
6. Procedimientos de calificación de cartera: La calificación de Activos de Riesgos constituye una evaluación de los activos cuyo resultado determina el nivel de provisiones requeridas para protegerlos adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad o por pérdidas de valor.

### **Criterios Financieros**

Se debe tomar en cuenta ciertos criterios de carácter financiero para lograr una administración efectiva de cartera de crédito:

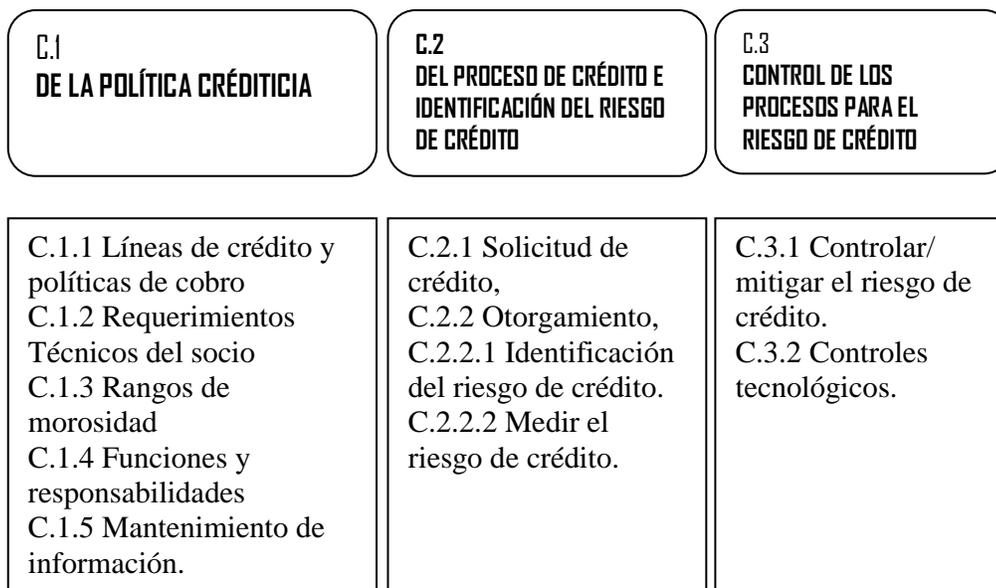
1. Análisis del riesgo: A través de indicadores financieros que determinan el grado y exposición al que está sometido la institución por su giro de operación.
2. El índice de morosidad de la cartera de crédito: Proporciona información que ponen en alerta al administrador en cuanto al riesgo al que está expuesta la cartera de crédito, permitiéndose tomar las precauciones necesarias de manera oportuna y efectiva.
3. El índice de riesgo crediticio: Permite tomar decisiones oportunas para evitar el riesgo financiero de incobrabilidad, y que la cartera tenga que ser castigadas por cuanto no devenga intereses. El área de Riesgos y el Departamento de Crédito, determinará las políticas

a seguir para un manejo eficaz de la cartera de crédito en la Cooperativa.

4. Realizar las provisiones: Que permitan cubrir el riesgo crediticio, de acuerdo a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, clasificada por líneas de crédito, rangos de morosidad en días y porcentajes por niveles de incobrabilidad.
5. Cálculo de probabilidades de incumplimiento: El cálculo de la probabilidad de incumplimiento hace necesario correr un modelo multivariado, para lo cual se requiere el seguimiento de una metodología específica como es el caso del establecimiento del default. A partir de la identificación de default, se segmentan los clientes en buenos y malos y con ello se identifican los perfiles y las características con mayor grado de correlación con el deterioro de la cartera.
6. Composición de las garantías de la cartera de crédito vencida: Es indispensable el análisis de la composición de las garantías para los créditos vencidos desde la óptica de liquidez y costos involucrados durante el tiempo en el cual no se han hecho líquidas.
7. Parámetros de incumplimiento: La definición de la probabilidad de incumplimiento de un cliente es proporcionada por la historia de pago y no pago, de sus operaciones de crédito y de las de todos los clientes que forman parte del segmento al que pertenece el cliente. En otras palabras, el cliente y en consecuencia sus operaciones crediticias, heredan la probabilidad de incumplimiento del segmento para cada nivel de calificación.

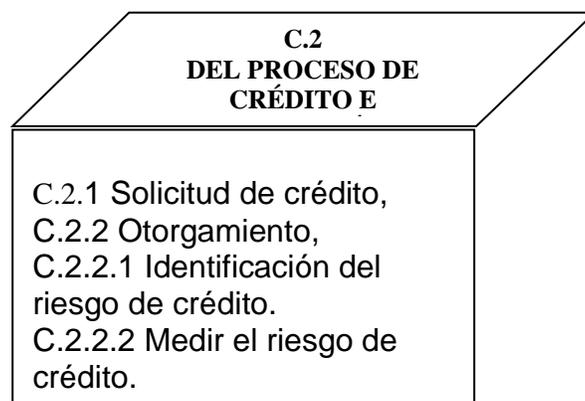
### 3.3.4. Gestión de los procesos para el riesgo de crédito.

**C. GESTION DE LOS PROCESOS PARA EL RIESGO DE CRÉDITO**



#### **C1**

<b>SALIDAS (S )</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>	
S	Informe del Departamento de Crédito.	Comisión de crédito, Unidad de administración de riesgo de crédito
S.	Informe del departamento Legal	Unidad de administración de riesgo de crédito Comisión de crédito
S.	Informe de la Unidad de Administración de riesgo de crédito.	Gerente General
S.	Informe de aprobación o negación de la comisión de crédito	Oficial de crédito
S.	Desembolso de efectivo	Socio activo



<b>MACROPROCESO :</b>	C GESTION DE LOS PROCESOS PARA EL RIESGO DE CRÉDITO
<b>PROCESO:</b>	C.2 DEL PROCESO DE CREDITO E IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

<b>ENTRADAS(E )</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR</b>
E	Estatutos de creación de la Cooperativa	Asamblea General de socios
E	Solicitud de crédito	Socios
E	Planificación Estratégica y Operativa	Gerencial General

<b>SALIDAS (S )</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>
S	Informe del Departamento de Crédito.	Comisión de crédito, Unidad de administración de riesgo de crédito
S.	Informe del departamento Legal	Unidad de administración de riesgo de crédito Comisión de crédito
S.	Informe de la Unidad de Administración de riesgo de crédito.	Gerente General
S.	Informe de aprobación	Oficial de crédito

	o negación de la comisión de crédito	
S.	Desembolso de efectivo	Socio activo

<b>RECURSOS (R )</b>			
<b>Técnicos:</b>	<b>Físicos:</b>	<b>Humanos:</b>	<b>Financieros:</b>
Hardware y Software de Base de datos	Oficinas de la Cooperativa	Gerente General, Jefe de Crédito y Administrador Legal y Comité de crédito	Según Planificación del Presupuesto

<b>CONTROLES (C )</b>
Reglamento de Crédito
Reglamento de Cobranzas
Manual para la Calificación del Riesgo de Crédito
Informe de la Central de Riesgos
Calificación de riesgo del socio

<b>REGISTROS</b>
Requisitos del socio
Tabla de morosidad
Requisitos de garantía y encajes
Tabla de amortización

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES MACROPROCESO:</b>	C. GESTION DE LOS PROCESOS PARA EL RIESGO DE CRÉDITO
<b>PROCESO:</b>	C.2 DEL PROCESO DE CREDITO E IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
C.2.1	Evaluar la Solicitud de crédito.	Jefe de Crédito, Oficial de crédito Verificador	<p>Una vez que el socio haya llenado la solicitud de crédito el jefe de crédito la veracidad en la información que estará compuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Datos del solicitante.</li> <li>b.- Datos del cónyuge y/ o del Garante solidario.</li> <li>c.- Situación económica, bienes que posee, ingresos mensuales, egresos mensuales.</li> <li>d.- Datos del garante 1y la cónyuge.</li> <li>e.- situación económica del garante.</li> <li>f.- referencias bancarias, comerciales y personales.</li> <li>g.- datos del garante 2.</li> </ul> <p>El verificador y el oficial de crédito realizarán una visita preliminar a los socios y sus garantes para comprobar su veracidad, del mismo modo se verificarán su cumplimiento en otras instituciones con la central de riesgos. Si se encuentra algún</p>

			requisito mal presentado se notificará al socio para que pueda entrar a análisis por parte del comité, y si no se llegara a justificar se rechazará la solicitud.
C.2.2	Aprobación del crédito ,	Comisión de Crédito Administrador Legal	El comité de crédito, analizará la solicitud de crédito, junto con el informe del oficial y verificador de crédito, se verificará la capacidad de endeudamiento del socio y la capacidad de pago. El Administrador legal comprobará la legitimidad de las garantías y la documentación correspondiente para la aprobación del crédito.
C.2.2.1	Identificación del riesgo de crédito.	Comisión de crédito.	Una vez realizado estas actividades se aprobará o negará la solicitud; si es aprobado se otorga el crédito y se determinará la calificación de riesgo y provisión del socio de la siguiente manera. - La asignación de un puntaje a través de una letra, la cual podrá estar entre el rango de

			<p>“A – E”, considerándose al cliente con calificación “A” como cliente de bajo riesgo de recuperación del crédito (sujeto de crédito excelente), y al cliente con calificación “E” como cliente con el más alto riesgo de recuperación del crédito (muy mal sujeto de crédito – pérdida total del crédito dado).</p> <p>- La provisión del crédito, es un porcentaje establecido en forma directamente proporcional a la calificación asignada al sujeto de crédito; con el fin de aprovisionar recursos económicos por posible incumplimiento del pago del crédito dado. Dentro de cada calificación existe un rango de provisión asignada. En ningún caso esta provisión puede ser inferior al 1%.</p> <p>La tabla de calificación y los rangos de provisión existentes en el Ecuador, los cuales son establecidos por la</p>
--	--	--	--

			Superintendencia de Bancos y Seguros es:
--	--	--	--

C.2.2.2	Medir el riesgo de crédito.	Unidad de Administración de riesgos de crédito	Se medirá el riesgo de crédito mediante un scoring de riesgos, este scoring es un conjunto de variables ponderadas las cuales contemplan las principales características del sujeto de crédito, con el fin de medir su capacidad de pago y de esta forma minimizar el riesgo de recuperación del crédito otorgado. El resultado del Scoring de Riesgos es la Calificación y el Porcentaje de Provisión. El Scoring de Riesgo permite medir la capacidad de pago del sujeto de crédito antes de aprobar y desembolsar el crédito solicitado, esto minimiza el riesgo de recuperación de la operación crediticia y por ende la provisión que debe constituir la Cooperativa.
---------	-----------------------------	--	--

categoría	Rango de calificación		Porcentaje de pérdida esperada	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
<b>A</b>	100	91	1.00%	4.00%
<b>B</b>	90	71	5.00%	19.00%
<b>C</b>	70	41	20.00%	49.00%
<b>D</b>	40	21	50.00%	80.00%
<b>E</b>	20	0	100.00%	100.00%

### **C3**

<b>CONTROLES (C )</b>
Reglamento de Crédito
Reglamento de Cobranzas
Ley de Instituciones Financieras
Estatutos de creación de la Cooperativa
Manual para la administración del riesgo de crédito

### **3.3.5. Movilización del Ahorro**

La movilización de ahorros se ha convertido en una de las piedras angulares del éxito para el desarrollo de la Cooperativa Acción y Desarrollo. Los ahorristas frecuentemente requieren seguridad.

En este sentido la Cooperativa Acción y Desarrollo solo tendrá éxito si puede demostrar a sus asociados lo siguiente:

1. Que es un lugar seguro y sólido para depositar sus ahorros.
2. La gente busca conveniencia: acceso y liquidez. Quieren tener acceso a sus ahorros cuando los necesitan.
3. Rendimiento del ahorro.

En consecuencia, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., debe establecer programas de ahorro, adaptando sus productos de ahorro para satisfacer las demandas de sus asociados y clientes. Las condiciones iniciales para movilizar el ahorro implican la implementación de disciplinas financieras sólidas que protejan el valor del ahorro. Entonces, se desarrollarán los productos de ahorro para proporcionar a los asociados la conveniencia y el rendimiento que buscan.

Se deberá tomar en cuenta los beneficios de la movilización de ahorros desde la perspectiva de la cooperativa:

Fortalece la autosuficiencia financiera de la cooperativa y elimina la dependencia del crédito externo.

Los ahorros representan una fuente estable y rentable de fondos y permiten a la institución otorgar financiamiento a la comunidad, a diferencia de los otros métodos de desarrollo en que el financiamiento tal vez sea sujeto a las prioridades del estado o de donantes.

Por último, los asociados de la cooperativa tienen necesidades de ahorro, así como necesidades de crédito, y la movilización del ahorro les da el acceso a esos servicios tan necesarios para el desarrollo de actividades productivas y fortalecimiento de sus negocios.

Elementos claves que evitan el riesgo de la movilización de ahorro

Se debe tomar en cuenta los siguientes elementos para evitar el riesgo en la movilización del ahorro:

- a. Una inflación manejable: La capacidad de la Cooperativa de movilizar exitosamente los ahorros depende de un ambiente macroeconómico que permita a la institución operar con tasas que sean viables y sostenibles a la vez que ofrezcan un rendimiento real positivo, para proteger el valor de los ahorros en los asociados.
  
- b. La autoridad legal: La movilización del ahorro es un trazo entre dos partes, la institución que recibe el depósito de ahorros y la persona que deposita sus ahorros. Por esa razón, los servicios de ahorro necesitan operar dentro de un marco legal establecido que identifique cuales instituciones pueden recibir ahorros de los asociados o del público en general y de acuerdo con cuáles criterios. El marco legal también debe identificar el recurso que tienen los ahorristas para recuperar sus ahorros de las instituciones.
  
- c. La supervisión: La Cooperativa puede movilizar los ahorros eficaz y responsablemente dentro de la seguridad de un marco regulatorio y una supervisión adecuada. En este sentido es necesario que la COAC Acción y Desarrollo pase a la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, responsable del sector financiero. La supervisión eficaz requiere un sistema legal sólido, requisitos formalizados de auditoría, capacidad de monitoreo y supervisión, un marco regulatorio establecido y la autoridad de ejecución.

#### **3.3.5.1. Requisitos mínimos críticos para la movilización del Ahorro**

Los requisitos mínimos críticos para una movilización responsable del ahorro incluyen:

- a. Capacidad de hacer un análisis de riesgo de crédito y administrar el riesgo, seguridad institucional y controles internos efectivos.
- b. Disciplina financiera prudencial; y,
- c. Personal profesional;
- d. Estructura de gobierno eficaz;
- e. Visión institucional empresarial;

### **3.3.5.2. El Dinero Seguro**

Hay tres principales líneas de defensa que se debe establecer para proteger los ahorros de los socios:

- a. La primera defensa es establecer provisiones para las pérdidas de préstamos en respuesta al riesgo observado de la institución, la morosidad y el castigo del estado de resultados. Esto sirve para absorber las pérdidas normales.
- b. La segunda defensa son las reservas, o capital organizacional. El excedente que acumulamos a través del tiempo sirve para mitigar las pérdidas extraordinarias que la cooperativa de ahorro y crédito no puede proyectar y que las provisiones no pueden absorber.
- c. La tercera defensa es el capital pagado, las aportaciones que los asociados invierten como capital de riesgo en sus instituciones.

También se debe poner énfasis en el establecimiento de estándares para la calidad del activo, morosidad, activo improductivo y ganancias para la institución que genera el excedente y el capital.

Los estándares de excelencia de los organismos de supervisión y control financiero requieren que las instituciones de intermediación financiera establezcan provisiones para el 100% de los préstamos con una morosidad mayor a 12 meses y para al menos el 35% de los préstamos con una morosidad menor a 12 meses. Las instituciones de ahorro deben establecer y mantener reservas de capital y ganancias retenidas a un 10% del activo total.

Con respecto a los elementos para el diseño de productos de ahorro.

Los productos de ahorro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., deberán diseñarse de tres maneras:

1. Los productos presentan varios tipos de equilibrio entre la conveniencia (liquidez) y la tasa de rendimiento (recompensa), de acuerdo con la demanda.
2. Los productos deberán adaptarse para responder a la demanda de segmentos del mercado específicos: agricultores que ahorran montos grandes de dinero típicamente una vez al año, después de la cosecha, y retiran ahorros poco a poco durante el año, o niños y estudiantes que ahorran montos pequeños debido a sus ingresos limitados.
3. Los productos deben ser creados para satisfacer la demanda de los asociados, las características que los definen tienen que ver con la liquidez o acceso a los ahorros, plazo, saldo mínimo, tasa de rendimiento, estructura de la tasa de interés y costos de transacción.

Con relación a la salvaguarda de documentos de valor (Pagaré): El personal designado para custodiar los documentos de garantía del préstamo (Pagarés) debe ser capacitado en el manejo de la bóveda y

recibir algunas instrucciones en el mecanismo de lucha contra el fuego, examinar el potencial del problema y tomar las medidas apropiadas para impedir la entrada de fuego a la caja fuerte.

Cuando no se cuenta con sistemas automáticos anti fuego y se vea o perciba señales de fuego, entonces se debe actuar con rapidez para poder sofocar el incendio. Para cada tipo de situación hay un agente anti fuego ideal:

Con respecto a la Administración del Riesgo: Mientras la Cooperativa moviliza ahorros, la liquidez se aumenta y los fondos se regresan a la comunidad en calidad de préstamos. Es crucial que la institución cuente con fuertes políticas y prácticas para la evaluación de crédito y análisis de riesgo para que los préstamos financiados por el ahorro sean recuperables. La administración del riesgo de crédito incluye un monitoreo estricto de la morosidad, provisiones y procedimientos de cobranza.

La aplicación eficiente de los instrumentos de seguimiento, monitoreo y control más precisa y útil sirven para medir la protección de los activos financieros, la estructura de la institución, mide el crecimiento institucional y funciona como un sistema de advertencia temprana que advierte a los miembros del consejo de administración, gerentes, contadores e inspectores acerca de problemas potenciales antes de que surjan.

Respecto al robo y fraude: Como medidas de prevención contra el robo y fraude, la Administración de la Cooperativa deberá realizar:

- Asignar a una sola persona la responsabilidad de la protección de la información financiera (segregación de funciones).

- Buena administración de los recursos humanos
- Buena seguridad física en los ambientes donde están los principales equipos de computación en donde se maneja la información financiera de la institución.
- Controles administrativos efectivos.
- El acceso al Área Financiera de la Cooperativa, debe estar restringida al personal autorizado.
- Mantener una buena relación de trabajo con el departamento de policía local.
- Una selección rigurosa del personal

#### **3.3.6. Procedimientos y controles.**

Los procedimientos establecidos a continuación deben ser considerados como compromisos de aplicación obligatoria para todos los Directivos y Funcionarios de la Cooperativa. Se han definido dos planes de riesgo crediticio:

- Plan Tipo A: en caso de Eventos Administrativos y Operativos (políticas crediticias y su adecuada aplicación).
- Plan Tipo B: en caso de Eventos Políticos y de País o macroeconómicos o soberanos (inflación o devaluación interna o de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc).

### 3.3.6.1. Procedimientos

Para mitigar los riesgos de tipo administrativo y operativo se considerarán las siguientes medidas que se describen a continuación:

- a. El Consejo de Administración y Gerencia deberán mantener actualizado el Manual de Crédito y a la vez solicitar que el mismo sea difundido entre todos los funcionarios de la Institución, de esta manera el personal operativo actuará acertadamente aplicando las normas y procedimientos de manera oportuna y efectiva, minimizando el riesgo de recuperación de la cartera.
- b. El Consejo y Gerencia deberán buscar alternativas de financiamiento interno y externo para poder cubrir la demanda crediticia de los socios.
- c. Se deberá contratar una póliza de seguro que proteja la cartera de crédito en su totalidad.
- d. El responsable de Tesorería custodie los documentos de valor (Pagarés de crédito, hipotecas) en una caja fuerte a prueba de fuego, siendo un documento importante para iniciar una acción legal en caso de falta de pago del socio.
- e. Proteger la información mediante respaldos en CD'S y ser custodiados en una caja.

### 3.3.6.2. Establecimiento de Provisiones

La Cooperativa asume como política interna, la aplicación de los siguientes niveles de constitución de provisiones, para cada uno de los rangos de calificación de riesgo, de conformidad a los lineamientos establecidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros:

La provisión puede ser Trimestralmente y cada plazo debe tener su clasificación, la misma que se da de la siguiente manera:

- a. Aquel socio que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo, no más de cinco días.
- b. Socios que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta tres meses en pagar sus obligaciones.
- c. Socios con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.
- d. Igual que los socios que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones.
- e. Es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda.

En los créditos comerciales la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo por encima de los 120 días.

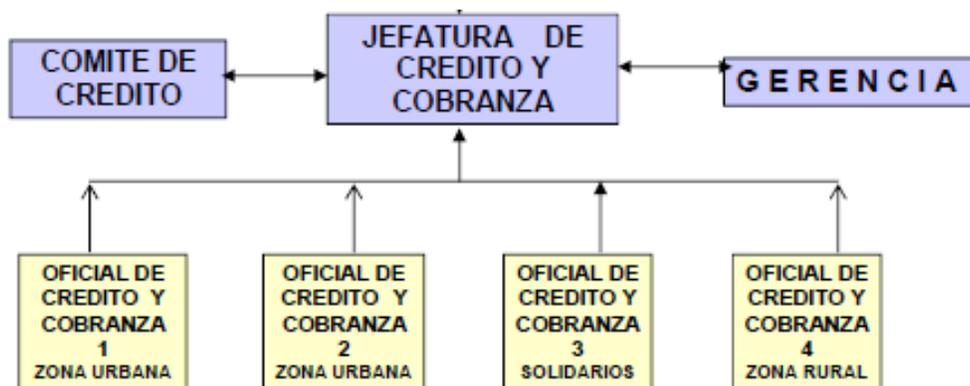
**Nota:** Recuerde ser calificado como cliente C, D o E, trae problemas posteriores, así se cancele toda la deuda. Porque cuando quiera obtener una tarjeta de crédito o un préstamo le exigirán más garantías o simplemente se lo negarán.

### 3.3.6.3. Reestructuración del sistema de cobranza

El departamento de cobranzas, es el responsable del retorno de la liquidez en el menor tiempo posible, con la menor cantidad de recursos, optimizando los recursos es necesario recuperar la cartera de una manera rápida, para ello deberá asumir la siguiente estructura:

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO

### Estructura del departamento de cobranzas



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo

**Realizado por:** La Autora

- **La comisión de crédito y sus niveles de aprobación.-**

La comisión de Crédito estará integrada por el Delegado del Consejo de Administración, que lo presidirá, el Gerente y el Jefe General de Crédito y Cobranzas, en caso de ausencia del Delegado del Consejo de Administración, el Gerente lo Presidirá. En este caso los dos funcionarios forman la mayoría para resolver oportunamente las demandas de crédito. El Oficial de crédito asistirá a todas las sesiones con voz informativa. Se nombrará un Secretario de entre los empleados de la Cooperativa. Se reunirá las veces que sean necesarias dentro del horario normal de trabajo y en las oficinas de la Cooperativa.

Toda aprobación de concesión de créditos que no cumpla con lo arriba indicado será declarado nula.

- **Funciones de la comisión de crédito –** La comisión de crédito tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y requisitos establecidos en el presente reglamento.
- b. Aprobar las solicitudes de crédito dentro del ámbito de su competencia.
- c. Mantener un libro de actas de cada reunión en forma ordenada y actualizada como constancia de lo actuado.
- d. Mantener el carácter confidencial de la información.
- e. Atender los reclamos y apelación que se presentaren por parte de los prestatarios.
- f. De los análisis que realice el comité, podrá exonerar el cumplimiento de alguno de los requisitos que no impliquen riesgo

en su recuperación, pero no podrá exonerar en ningún caso de la presentación y constitución de las garantías suficientes, de la capacidad de endeudamiento y pago de los deudores y garantes en caso de que se requieran de ello. Los requisitos de créditos vinculados y de todo aquello que pueda convertir al crédito concedido en vinculado por presunción.

- **Niveles de aprobación de créditos.-** Los créditos se aprobarán de acuerdo a los siguientes niveles.
- **El comité de crédito** aprobará todos los créditos ordinarios: los comerciales, para vivienda, para consumo y micro créditos mayores a dos y medio salarios mínimos vitales.
- **Gerencia General.-** Aprobará Los solidarios de quinientos uno a cinco mil dólares y los estudiantiles de cien hasta ciento ochenta dólares.
- **La Jefatura de Crédito** hasta un mil dólares y si se tratare de socios solventes y clase A, se los otorgará en el menor tiempo posible, siempre que cumplan con requisitos establecidos.

Tanto el Gerente como la Jefatura de Crédito informarán sobre los créditos otorgados, en la sesión próxima del Comité de Crédito.

El Consejo de Administración aprobará los créditos, por cualquier monto de los fijados, de todos, los empleados de la Cooperativa, de los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia principales y suplentes.

**Los Oficiales de Crédito y Cobranzas.-** Los oficiales de crédito son voz informativa y presentan informes por escrito de la verificación de los datos

asentados en la solicitud de crédito como son inspecciones, con sus respectivos informes.

## **1.- Objetivos**

- Recuperar la cartera de una manera rápida y eficaz, proporcionando liquidez y mayor capacidad de capital de trabajo a la cooperativa, para lograr el incremento y crecimiento de las operaciones de la cooperativa.
- Lograr la recuperación oportuna del capital en riesgo y la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo, cumpliendo y haciendo cumplir las estrategias y promesas de pago que aceptó el cliente al momento de solicitar el servicio

## **2.- Procedimientos de cobranza.**

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Entorno a lo expuesto, los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la cooperativa.

Elaboración y desarrollo de los planes de cobranzas:

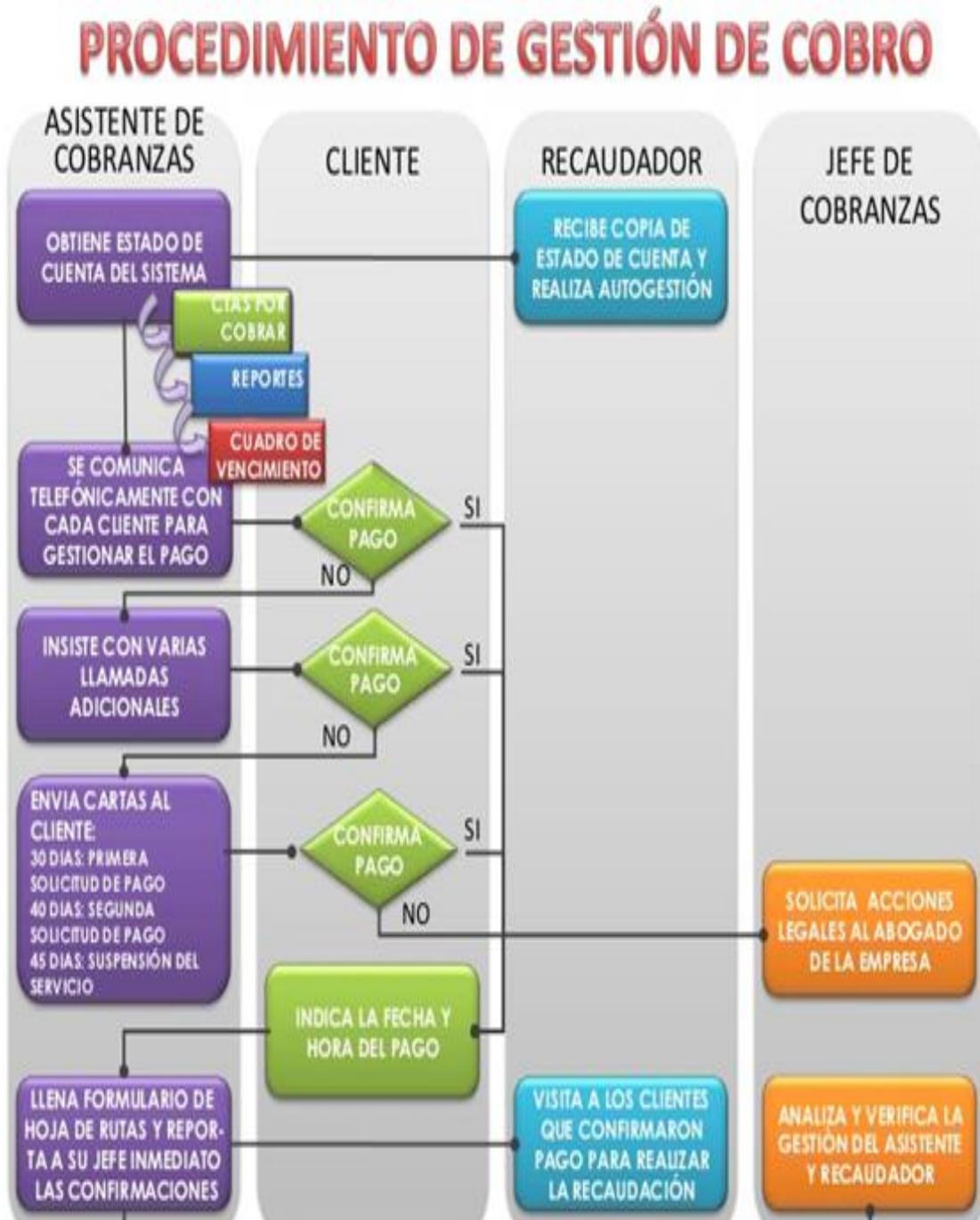
Entre los procesos de cobranzas están los créditos con el fin de incrementar las ganancias y las ventas, cuando se le ofrece confiabilidad a un cliente para que escoja nuestra entidad financiera y no a otra a la hora de acceder a una prestación de crédito.

Analizar cuidadosamente los historiales financieros de un cliente ya que de esta manera podemos enfocarnos en estos “buenos clientes” por llamarlos de alguna forma y no permitir que por falta de atención a estos se puedan hacer clientes de otra entidad y no de la nuestra.

La finalidad o meta principal en la política de cobranzas es que el cliente sea quien se acerque a pagar la deuda y no que la empresa tenga que cobrar estableciendo con anticipación la fecha de este proceso. Sin dejar de lado de que las políticas de cobranzas deben ser flexibles o adaptables a las circunstancias además de ser revisadas constantemente para evitar fallas y poder mantener una cartera activa con soluciones claras y prontas para cada caso.

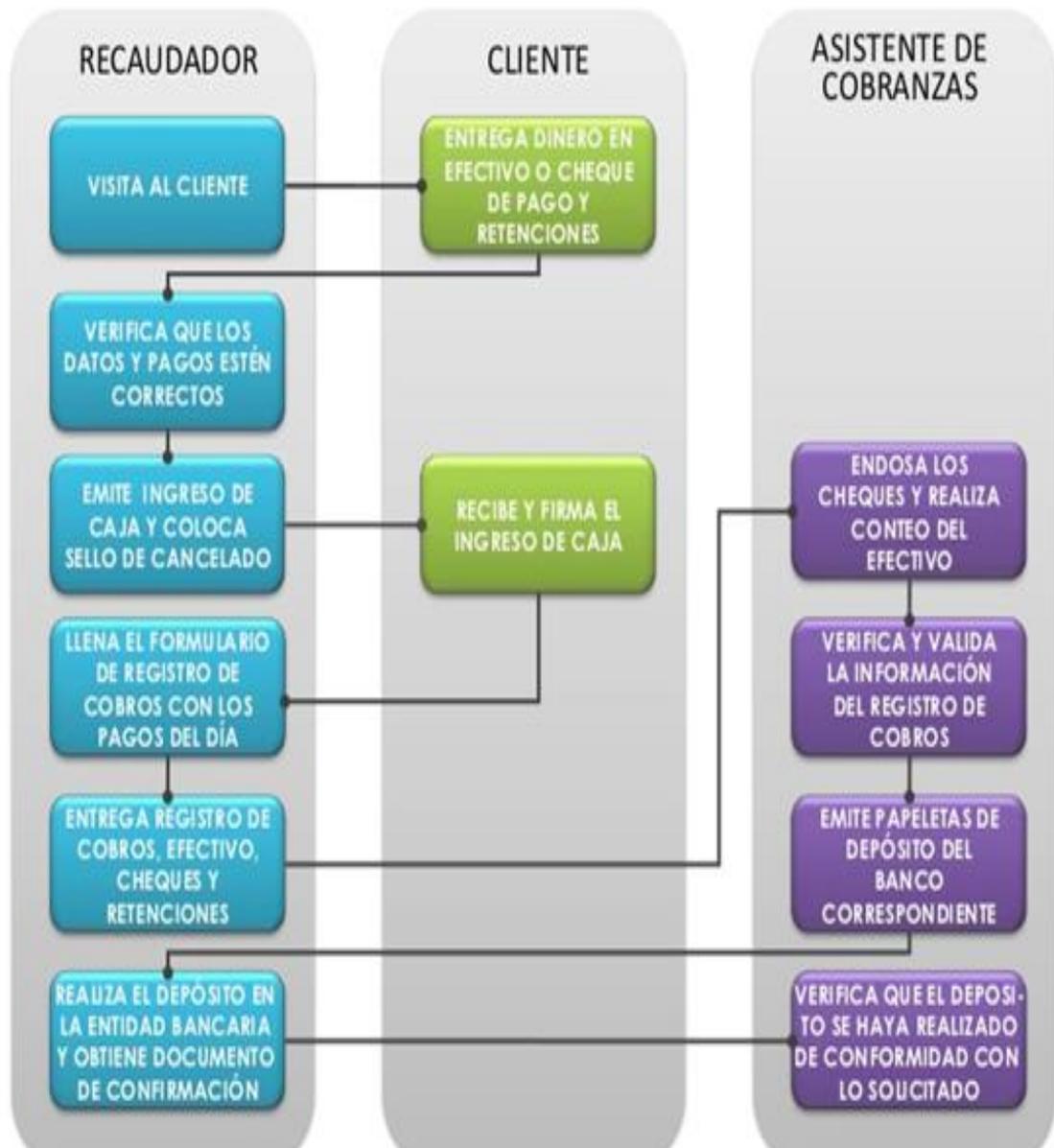
Para lograr una rotación en cartera y evitar pérdidas o inversiones congeladas debemos establecer un adecuado equilibrio entre los gastos que requieren las cobranzas y los resultados que estas deben producir.

## Flujo grama para realizar la Cobranza



Realizado por: La Autora

# PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN Y DEPÓSITO



Realizado Por:La Autora

### **3. Políticas de la Cobranza**

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique la cooperativa acción y desarrollo, están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

El objetivo principal de la cobranza es el pago rápido, oportuno con menos problemas de mora y bajos costos de operación, situación a la que la cooperativa de ahorro y crédito desea llegar; incluyendo en esto que el cliente debe mantener su identidad y buena voluntad para con la cooperativa, manteniéndose esta relaciones aun en tiempos difíciles.

En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

#### **1. Políticas restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.

Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar, pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

## **2. Políticas Liberales.**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas.

Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

## **3. Políticas racionales.**

- Se concederán los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.
- Los beneficiarios de un crédito tienen la obligación de cumplir con todas las condiciones en lo referente a plazos, frecuencias de pago, tasas y mantenimiento de garantías.
- Sí, por situaciones extraordinarias debidamente justificadas, el socio dejare de cumplir sus obligaciones, este podrá recurrir a la institución, la misma que deberá procurarle las soluciones que le permitan continuar cancelando en la forma a convenirse.
- Cumplidos los noventa días de mora se declarará la operación de plazo vencido y se ejecutará el trámite judicial correspondiente hasta

recuperar el total de la obligación más los gastos por costas judiciales y honorarios profesionales.

- Los oficiales y la Jefatura General de Crédito, tendrán dentro de sus atribuciones la total recuperación de la cartera; los casos cuya morosidad supere los 120 días deberán ser demandados por el Abogado.
- Externo sea por la vía extrajudicial o judicial sin deslindarse de su responsabilidad.
- La Jefatura general de crédito llevará un control exhaustivo de estas operaciones.
- La Cooperativa se reserva el derecho de contratar a comisión a profesionales o empresas de cobranzas para que realicen acciones de recuperación. Los costos en que incurran estas actividades les serán cargadas al socio y así deberá constar en el pagaré.
- Los Miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y Representantes a la Asamblea General perderán su calidad de tales si mantuviesen obligaciones vencidas con la institución por más de sesenta días.
- A los Funcionarios y Empleados de la Cooperativa que mantengan operaciones activas en la institución se les deberá descontar en el rol de pagos y, por ninguna razón podrán mantener morosidad mayor a sesenta y un días; en la eventualidad de que así ocurriese, podrá ser causal para su separación.
- El control lo realizará el Consejo de Vigilancia que informará periódicamente al Consejo de Administración.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranza; a demásse cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia

financiera en general, su propósito final es maximizar el rendimiento sobre la inversión de la cooperativa.

### **3.3.7. Promulgación del Plan de Riesgo Crediticio**

La Administración de la Cooperativa deberá coordinar con todo el personal involucrado en la revisión, aprobación y ejecución de todo el proceso del crédito, para primeramente dar a conocer el Plan de Riesgo Crediticio y además realizar los respectivos simulacros de aplicación en la prevención de los riesgos y en la reanudación de las actividades de la institución en forma efectiva, rápida y eficiente después de la contingencia.

## **CONCLUSIONES:**

Concluida la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- Desde el punto de vista del análisis cuantitativo, se establece que la Cartera de Crédito en el segmento micro crédito se ha incrementado de manera considerable en los últimos meses estudiados, esto nos dice que la demanda de créditos por parte de los clientes es cada vez mayor, sin embargo podemos concluir que la Cooperativa no presenta una cartera de morosidad alta.
- De las opiniones vertidas por los Asesores de Crédito y el Jefe Comercial se puede presumir que por el exceso de carga operativa, el personal no logra cumplir con las políticas departamentales, afectando al efectivo monitoreo y control del riesgo del crédito.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo”, cuenta con un área de riesgos, que ayuda a la evaluación, control y prevención de riesgos frente a futuras eventualidades de factor económico, político, etc. Además el Plan de Riesgo propuesto servirá como ayuda al Área de Riesgo.
- El Departamento de Crédito y Cobranzas, no ejerce una actividad efectiva en la Cooperativa, se limita al requerimiento de información y no al análisis profundo de las causas del incumplimiento de metas organizacionales.
- Existe una falta de difusión de procedimientos y capacitación al personal de créditos lo que limita su actividad en la gestión crediticia.

## **RECOMENDACIONES:**

- Es recomendable la realización adecuada de la administración y control del riesgo, ya que este constituye una actividad propia de la Cooperativa, en consecuencia la implementación de procedimientos de análisis del riesgo de la cartera de crédito en el segmento Micro crédito, permitirá evaluar variables de comportamiento tales como: moras máximas, y o moras promedio, que servirán como parámetro para la concesión de crédito a un cliente y como información complementaria dentro del record crediticio individual.
- Al personal involucrado en la gestión crediticia se le recomienda poner mucho énfasis e interés en los procesos del análisis cualitativo y cuantitativo de la información y documentación proporcionada por el cliente con la finalidad de evitar riesgos por la falta de documentación que soporta el otorgamiento del crédito.
- Consientes que el índice del riesgo crediticio está dentro de los límites que dispone el organismo de supervisión y control, la Cooperativa debe cuidar los procedimientos eficaz para evitar la morosidad, a través del seguimiento, monitoreo y visitas frecuentes a socios y garantes.
- El Consejo de Administración, Gerencia y crédito de la Cooperativa, deberá tomar en cuenta las sugerencias llevadas a cabo en el presente trabajo, con el propósito de orientar las políticas y factores de evaluación al tamaño y necesidades de los clientes de la cooperativa.
- Finalmente, se recomienda implementar el Plan de Riesgo Crediticio en el Segmento Microcrédito de Acumulación Simple en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., ya que este permitirá mejorar los procedimientos y políticas internas y sobretodo mantener el riesgo controlado.

## RESUMEN

Con la finalidad de evitar la exposición al riesgo de la cartera de crédito, se propone realizar un análisis de los factores que afectan e inciden en la morosidad del crédito y que pueden ocasionar iliquidez momentánea y decrecimiento de la rentabilidad financiera en la cooperativa de ahorro y crédito "Acción y Desarrollo" Ltda., mediante el proyecto de tesis titulada "ELABORACIÓN DEL PLAN DE RIESGOS CREDITICIOS EN EL SEGMENTO MICROCRÉDITO DE ACUMULACIÓN SIMPLE PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA".

La investigación se encuentra organizada en tres capítulos:

El Capítulo I, contiene los antecedentes generales de la cooperativa de Ahorro y crédito "Acción y Desarrollo", el Capítulo II, hace referencia a un diagnóstico estratégico, en el mismo que plasma un análisis de la situación actual de la cooperativa en función de diferentes matrices que encierran variables del macro y micro entorno, las mismas que influyen de manera positiva o negativa en las decisiones de la cooperativa. En este diagnóstico se toman como referencia los estados financieros de la cooperativa, y sobre ellos se aplican los indicadores económicos y financieros que nos ayudan a determinar el nivel de riesgo de la cartera de crédito en la organización.

En busca de minimizar el riesgo crediticio en la cartera de crédito, se establece el Capítulo III con la propuesta (plan de riesgos crediticios en el segmento microcrédito de acumulación simple) para la cooperativa de ahorro y crédito "Acción y Desarrollo" Ltda., donde se estructura las medidas generales, procedimientos y controles que deben seguir los encargados en la administración de la cooperativa, en especial los asesores de crédito quienes son encargados de colocar los créditos y recuperar cartera.

## SUMMARY

In order to avoid exposure to the risk of the loan portfolio, it is proposed a study of the factors which affect and influence the payment default as they can cause momentary illiquidity and decreasing of the financial profitability in the saving and credit cooperative “Acción y Desarrollo” limited company by conducting a thesis project entitled “DEVELOPMENT OF THE CREDIT RISK PLAN IN THE MICROCREDIT SEGMENT OF SIMPLE ACCUMULATION FOR THE COOPERATIVE OF SAVING AND CREDIT, ACCIÓN Y DESARROLLO LIMITED COMPANY”.

This research is arranged in three chapters: Chapter I involves the general background of de Savings and Credit Cooperative “Acción y Desarrollo”, then, Chapter II makes reference to a strategic diagnosis, which embodies an analysis of the current situation of the cooperative according different schemes enclosing macro and micro environment variables, which influence positively or negatively in the cooperative decision making. In this diagnosis, the financial statements of the Cooperative are taken as reference and they become into the basis of the economic and financial indicators that enable to determine the level of risk of the loan portfolio into the organization.

Finally, in an effort to minimize the credit risk in the loan portfolio, the chapter III is conducted with the proposal (credit risk plan in the microcredit segment of simple accumulation) for the Cooperative of saving and credit, “Acción y Desarrollo” limited company, in which the general regulations, procedures and monitoring are arranged to be followed by the management staff in the cooperative, mainly, the credit advisors, who are in charge of placing the credits and retrieving credit portfolio.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- ACHING GUZMÁN, C: Matemáticas financieras para la toma de decisiones
- Añez Manfred, Riesgo Crediticio, Colombia 2008
- CAMPOVERDE VÉLEZ, FÉLIX: Administración de los riesgos empresariales. Ecuador, 2007
- MIRANDA Juan José. “Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y evaluación financiera, económica y social de proyectos”.MM Editores. Cuarta Edición. Colombia 2003
- Russian Geraldine, Mora Ruth, Plan de negocios Teoría, Venezuela, 2011

## **BLOGRAFÍA INTERNET**

- <http://carlossabino.freesevers.com/dic.htm>
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.vivirelvino.com](http://www.vivirelvino.com)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.bancocentral.gov.ec](http://www.bancocentral.gov.ec)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Link <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.

# Anexos

## ANEXO No.1.

### BALANCES DE LA COOPERATIVA

<b>Balance General</b>		<b>31/07/2012</b>	
<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito "ACCION Y DESARROLLO" Ltda.</b>		Emisión: 10/09/2012 3:0	
<b>Consolidado</b>		Página 1	
Cuenta			
1	ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES		2.025,99
1101	CAJA		156.487,07
110105	EFFECTIVO	26.616,20	
110190	CAJA CHICA	25.216,20	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.400,00	
		<b>129.870,87</b>	
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	129.870,87	
14	CARTERA DE CREDITOS		
1401	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL POR VENCER	85.169,70	1.648.268,56
140105	Cartera Comercial por Vencer De 1 a 30 días		
140110	Cartera Comercial por Vencer De 31 a 90 días	5.255,26	
140115	Cartera Comercial por Vencer De 91 a 180 días	11.969,03	
140120	Cartera Comercial por Vencer De 181 a 360 días	16.144,27	
		22.738,79	
140125	Cartera Comercial por Vencer De más de 360 días	29.062,35	
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER		111.158,44
140205	Cartera Consumo por Vencer De 1 a 30 días	7.996,77	
140210	Cartera Consumo por Vencer De 31 a 90 días	4.187,93	
140215	Cartera Consumo por Vencer De 91 a 180 días	23.582,58	
140220	Cartera Consumo por Vencer De 181 a 360 días	33.176,82	
140225	Cartera Consumo por Vencer De más de 360 días	42.214,34	
1403	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER		25,75
140305	Cartera Vivienda por Vencer De 1 a 30 días	25,75	
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENC		1.382.218,32
140405	Cartera Microempresa por Vencer De 1 a 30 días	207.903,57	
140410	Cartera Microempresa por Vencer De 31 a 90 días	196.508,47	
140415	Cartera Microempresa por Vencer De 91 a 180 días	260.151,95	
140420	Cartera Microempresa por Vencer De 181 a 360 días	321.249,32	
140425	Cartera Microempresa por Vencer De más de 360 días	396.405,01	
1405	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VE		648,94
140510	Cart. Comer. Restruct. Por Vencer De 31 a 90 días	2,17	
140515	Cart. Comer. Restruct. Por Vencer De 91 a 180 días	646,77	
1411	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES QUE NO DEVENGA INT		8.589,34
141105	Cartera Comercial No Dev. Intereses De 1 a 30 días	597,78	
141110	Cartera Comercial No Dev. Intereses De 31 a 90 días	1.105,38	
141115	Cartera Comercial No Dev. Intereses De 91 a 180 días	1.384,48	
141120	Cartera Comercial No Dev. Intereses De 181 a 360 días	2.419,97	
141125	Cartera Comercial No Dev. Intereses De más de 360 días	3.081,73	
1412	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTE		4.933,36
141205	Cartera Consumo No Dev. Intereses De 1 a 30 días	2.671,26	
141220	Cartera Consumo No Dev. Intereses De 181 a 360 días	2.262,10	

**Balance General**

**31/07/2012**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "ACCION Y DESARROLLO" Ltda.** Emision:

10/09/2012

**Consolidado**

Página

Cuenta			
1414	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DE		<b>82.455,44</b>
141405	Cartera Microempresa No Dev. Intereses De 1 a 30 d	5.307,32	
141410	Cartera Microempresa No Dev. Intereses De 31 a 90	12.448,91	
141415	Cartera Microempresa No Dev. Intereses De 91 a 180	16.698,08	
141420	Cartera Microempresa No Dev. Intereses De 181 a 360	21.951,74	
141425	Cartera Microempresa No Dev. Intereses De más de 360	26.049,39	
1421	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES VENCIDA		<b>2.538,86</b>
142105	Cartera Comercial Vencida De 1 a 30 días	1.428,98	
142110	Cartera Comercial Vencida De 31 a 90 días	867,46	
142115	Cartera Comercial Vencida De 91 a 180 días	36,42	
142120	Cartera Comercial Vencida De 181 a 360 días	206,00	
1422	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA		<b>13.460,63</b>
142205	Cartera Consumo Vencida De 1 a 30 días	748,53	
142210	Cartera Consumo Vencida De 31 a 90 días	3.492,79	
142215	Cartera Consumo Vencida De 91 a 180 días	2.775,68	
142220	Cartera Consumo Vencida De 181 a 270 días	1.367,21	
142225	Cartera Consumo Vencida De más de 270 días	5.076,42	
1424	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA		<b>31.784,47</b>
142405	Cartera Microempresa Vencida De 1 a 30 días	6.604,13	
142410	Cartera Microempresa Vencida De 31 a 90 días	7.111,97	
142415	Cartera Microempresa Vencida De 91 a 180 días	9.603,88	
142420	Cartera Microempresa Vencida De 181 a 360 días	8.321,61	
142425	Cartera Microempresa Vencida De más de 360 días	142,88	
1499	(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)		<b>-74.714,69</b>
149905	(Cartera de créditos Comercial)	-43,58	
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-51.114,36	
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	-23.556,75	
16	CUENTAS POR COBRAR		<b>44.076,15</b>
1601	INTERESES POR COBRAR DE OPERACIONES INTERBANCARIAS		<b>1.062,28</b>
160102	CxC. Victor Guambo	1.062,28	
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES		<b>867,56</b>
161420	Cuentas x Cobrar CREDITOS CASTIGADOS	993,06	
161490	OTRAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	-125,50	
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS		<b>42.146,31</b>
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL	1.497,36	
16900580	Otros Anticipos - Personal Operativo	1,00	
169006	OTROS ANTICIPOS	1.825,28	
169010	CUENTAS POR COBRAR CHEQUES REVOTADOS	129,98	
169015	CUENTAS VARIAS POR COBRAR	38.245,40	
169090	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	448,29	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		<b>171.636,13</b>
1801	TERRENOS		<b>5.395,00</b>
180110	Terrenos Utilizados por la entidad	5.395,00	
1802	EDIFICIOS		<b>81.906,44</b>
180205	Edificios Utilizados por la entidad	81.906,44	
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO		<b>18.653,89</b>
180310	Construccion de edificios en curso	18.653,89	

**Balance General**

31/07/2012

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "ACCION Y DESARROLLO" Ltda.**

Emission: 10/09/2012 3:09:2

**Consolidado**

Página 3 de

Cuenta				
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA		<b>28.865,72</b>	
180505	Muebles de oficina	19.383,21		
180510	Equipos de Oficina	3.734,69		
180530	Enseres de la Oficina	5.747,82		
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION		<b>23.274,89</b>	
180625	Equipos de computación	23.274,89		
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE			
180710	Unidad de Transp - Vehiculos	19.827,50		<b>19.827,50</b>
1890	OTRAS PROPIEDADES Y EQUIPOS			<b>17.187,00</b>
189004	Equipos de Conexión RED	17.187,00		
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)			
189915	(DEPRECIACION MUEBLES, EQUIPOS DE OFICINA)	-6.546,38		<b>-23.474,31</b>
189920	(DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTO)	-12.851,17		
189930	(DEPRECIACION ACUM.VEHICULOS.)	-4.076,76		
19	OTROS ACTIVOS			<b>5.524,96</b>
1905	GASTOS DIFERIDOS		<b>5.520,00</b>	
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION	5.520,00		
1990	OTROS ACTIVOS VARIOS		<b>4,96</b>	
199010	OTROS IMPUESTOS	4,96		
<b>Total :</b>				<b>2.025.992,87</b>
2	PASIVOS			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			<b>-1.773.490,92</b>
2101	DEPOSITOS A LA VISTA		<b>-858.895,97</b>	<b>-1.206.815,64</b>
210135	DEPOSITOS DE AHORROS	-832.713,20		
210150	DEPOSITOS A LA VISTA POR CONFIRMAR	-26.182,77		
2103	DEPOSITOS A PLAZO		<b>-347.919,67</b>	
210305	Depositos a Plazo de 1 a 30 días	-3.750,49		
210310	Depositos a Plazo de 31 a 90 días	-36.146,24		
210315	Depositos a Plazo de 91 a 180 días	-111.084,72		
210320	Depositos a Plazo de 181 a 360 días	-28.652,40		
210325	Depositos a Plazo de más de 361 días	-168.285,82		
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS			<b>-134.400,00</b>
2202	OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIER		<b>-134.400,00</b>	
220230	Corporacion PL-480	-134.400,00		
25	CUENTAS POR PAGAR			<b>-40.612,13</b>
2503	OBLIGACIONES PATRONALES		<b>-22.055,66</b>	
250305	Sueldos por Pagar	-153,99		
250310	BENEFICIOS SOCIALES	-14.162,74		
250315	APORTES IESS	-7.663,92		
250320	FONDO DE RESERVA IESS	-37,50		
2504	RETENCIONES		<b>-2.143,73</b>	
250405	RETENCIONES FISCALES	-2.143,73		
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS		<b>-3.751,18</b>	
250506	IVA Cobrado por servicios	-5,88		
250590	OTRAS CONTRIBUCIONES	-3.745,30		
25059040	Provision Asistencia Social	-2.216,91		
25059050	Provision Fondo Educativo	-1.528,39		
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		<b>-12.661,56</b>	
259010	Excedentes por pagar	-1.718,96		
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-4.681,28		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			<b>-348.690,36</b>
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR		<b>348.690,36</b>	
260630	Prestamo FODEPI-Fideicomiso Promujeres Kawsay y LI	-165.000,02		
260635	Prestamo Programa de Finanzas Populares	-183.690,34		
29	OTROS PASIVOS			<b>-42.972,79</b>
2903	FONDOS EN ADMINISTRACION		<b>-42.972,79</b>	

**Balance General**

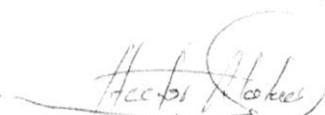
**31/07/2012**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "ACCION Y DESARROLLO" Ltda. Consolidado**

Emision: 10/09/2012 3:09:21

Página 4 de 4

Cuenta				
290305	Fondo Asistencia Social	-13.279,00		
290310	Fondo Construccion Locales	-29.693,79		
3	PATRIMONIO			-252.501,95
31	CAPITAL SOCIAL		-126.541,29	
3103	APORTES DE SOCIOS		-126.541,29	
310310	CERTIFICADOS DE APORTACION	-126.541,29		
31031001	Certif. de aportación	-126.541,29		
33	RESERVAS			-9.956,74
3301	LEGALES		-9.956,74	
330110	RESERVA DE PREVISION SOCIAL	-80,75		
330115	Otras Reservas	-9.875,99		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES			-102.159,29
3402	DONACIONES		-3.374,23	
340205	Donaciones	-1.423,67		
3490	OTROS APORTES PATRIMONIALES		98.785,06	
349005	Cuotas de Ingreso		-13.232,25	
349010	Otros Aportes Liq. Certificados	-75.869,61		
349015	Reinversion de Capital	-9.683,20		
36	RESULTADOS			-13.844,63
3603	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		-13.844,63	
360310	Utilidad o excedente	-13.844,63		
	<b>Total:</b>			<b>-2.025.992,87</b>

  
Presidente del Consejo de

  
Presidente del Consejo de Vigilancia

  
Gerente General

  
Contador General  
Reg.