



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

**TEMA:**

“MODELO DE GESTIÓN CREDITICIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA CARTERA, EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LÍDERES DEL PROGRESO, EN LA CIUDAD DE SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO 2017”

**AUTORA:**

MARIELA ELIZABETH BALAREZO VILLAMARIN

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollada por la Srta. BALAREZO VILLAMARIN MARIELA ELIZABETH, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes

**DIRECTOR**

Ing. William Patricio Cevallos Silva

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 30 de mayo del 2017.

Balarezo Villamarin Mariela Elizabeth

C.C. 050388763-0

## **DEDICATORIA**

A mi Dios por ser siempre mi luz y guía en todo el transcurso de mi vida. A mis queridos padres Rodrigo Balarezo y Martha Villamarin porque con su esfuerzo y dedicación me inspiraron a ser mejor día con día, mil gracias por su confianza, su apoyo incondicional, y por darme una profesión para mi futuro, a mi hermano por su apoyo, comprensión y palabras de aliento. A mi esposo por su cariño, paciencia y apoyo constante. A mis primos y primas por sus palabras de aliento y buenos deseos, todos y cada uno de ustedes formaron parte importante para llegar hacia el final de esta etapa.

Como dejar de lado a mis bellas amigas quienes siempre estuvieron presentes en el transcurso de este caminar y con quienes compartí momentos gratos e inolvidables.

*Mariela Elizabeth Balarezo Villamarin*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad de vivir y culminar con éxito esta etapa profesional. A mis padres por confiar siempre en mí y ser ejemplo de lucha constante, impulsándome a seguir adelante. Al ingeniero Juan Alberto Ávalos como Director e Ingeniera Marianita Puente como Tutora gracias por sus valiosas aportaciones que hicieron posible culminar con éxito este proyecto investigativo. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería Financiera por formar profesionales de valores y conocimientos sólidos que contribuyan en el desarrollo del país. Mi más sincero agradecimiento a los Directivos e integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Líderes del Progreso”, de la ciudad de Salcedo por su amistad y colaboración en la realización de este trabajo investigativo.

Y por último mi eterno agradecimiento a mis familiares, amigas, amigos, madrina, y demás personas que directa o indirectamente me brindaron su apoyo incondicional en toda esta etapa de mi vida.

***Mariela Elizabeth Balarezo Villamarin***

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Modelo .....	8
2.2.2 Gestión .....	12
2.2.3 Modelo de Gestión .....	17
2.2.4 Gestión de Crédito.....	18
2.2.5 Crédito.....	18
2.2.6 Cartera de Crédito .....	28
2.2.7 Cobranza .....	30
2.2.8 Riesgo Crediticio.....	35

2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	38
2.4	IDEA A DEFENDER .....	39
2.4.1	Variable Independiente .....	39
2.4.2	Variable Dependiente.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		40
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
3.1.1	Método Cualitativo.....	40
3.1.2	Método Cuantitativo.....	40
3.2	TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.3	POBLACION Y MUESTRA.....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	43
3.5	RESULTADOS .....	46
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	58
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		59
4.1	TÍTULO .....	59
4.1.1	Introducción .....	59
4.1.2	Objetivo General del Modelo de gestión .....	59
4.1.3	Objetivos específicos de la propuesta .....	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	60
4.2.1	Situación Actual y Diagnostico general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lideres del Progreso .....	60
4.2.2	Análisis de la Cartera de Crédito Bruta.....	66
4.2.3	Análisis Financiero.....	70
4.2.4	Razones Financieras.....	87
4.2.5	Proyecciones Financieras .....	93
4.2.6	Modelo de Gestión Crediticio propuesto para el personal de cobranzas y otorgamiento de créditos de la COAC “Lideres del Progreso”. .....	100
CONCLUSIONES .....		109
RECOMENDACIONES.....		110
BIBLIOGRAFÍA .....		111
ANEXOS .....		113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Clasificación del Crédito .....	21
Ilustración 2: Investigación de las 5 C del Crédito .....	24
Ilustración 3: Tipos de Riesgo de Crédito .....	35
Ilustración 4: Estructura orgánica de la COAC Líderes del Progreso .....	64
Ilustración 5:Proceso de Negociación.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Balances mensuales de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4.....	28
Tabla 2: Cumplimiento de Políticas de recuperación de cartera.....	46
Tabla 3: Conocimiento y experiencia del personal de crédito y cobranza .....	47
Tabla 4: Circunstancias que influyen en la morosidad de cartera .....	48
Tabla 5: Calificación del departamento operativo .....	49
Tabla 6: Calificación del trabajo de cobranzas .....	50
Tabla 7: Disminución de la cartera vencida a través der un modelo de gestión.....	51
Tabla 8: Atención brindada por parte del asesor de crédito .....	52
Tabla 9: Calificación de los trámites crediticios.....	53
Tabla 10: Factores que influyen en el retraso de pagos .....	54
Tabla 11: Medios de comunicación informativos del vencimiento de pagos .....	55
Tabla 12: Frecuencia de visita para el cobro de la deuda .....	56
Tabla 13: Frecuencia de visita por parte del personal para recordar vencimiento de deudas .....	57
Tabla 14 COAC Líderes del Progreso .....	66
Tabla 15: Departamento de Crédito.....	67
Tabla 16: Reporte general de la cartera de la COAC.....	68
Tabla 17: Estados Financieros 2015-2016 COAC Líderes del Progreso.....	74
Tabla 18: Estados Financieros 2015-2016 COAC Líderes del Progreso.....	77
Tabla 19:Estados Financieros 2015-2016 COAC Líderes del Progreso.....	81
Tabla 20:Estados Financieros 2015-2016 COAC Líderes del Progreso.....	85
Tabla 21: Estados Financieros 2015-2016 COAC Líderes del Progreso.....	87

Tabla 22: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	88
Tabla 23: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	88
Tabla 24: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	89
Tabla 25: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	89
Tabla 26: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	90
Tabla 27: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	90
Tabla 28: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	91
Tabla 29: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	91
Tabla 30: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	92
Tabla 31: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	93
Tabla 32: Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso.....	97
Tabla 33: Proyecciones COAC Líderes del progreso .....	99

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Grafico 1: Cumplimiento de políticas para cartera vencida .....	46
Grafico 2: Conocimiento para personal de cobranzas .....	47
Grafico 3: Morosidad en la cartera .....	48
Grafico 4: Calificación al personal operativo y gerencia.....	49
Grafico 5: Calificación del Trabajo de Cobranza .....	50
Grafico 6: Manual de gestión crediticia.....	51
Grafico 7: Atención brindada por los asesores de crédito .....	52
Grafico 8: Calificación de los trámites de crédito .....	53
Grafico 9: Factores de los pagos retrasados.....	54
Grafico 10: Medios de Comunicación informativos.....	55
Grafico 11: Frecuencias visitadas sobre el cobro de deudas .....	56
Grafico 12: Personal de visita para el cobro pertinente .....	57
Grafico 13: Análisis Cartera Bruta .....	67

## **RESUMEN**

La presente investigación es “Modelo de Gestión Crediticio para mejorar la calidad de la cartera, en el departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso, en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2017”, elaborado con el fin de que se constituya en una herramienta crédito-cobranza para fortalecer el desarrollo económico de la cooperativa tanto para sus socios y cliente. Para el desarrollo del trabajo de titulación se utilizó métodos como: deductivo para conocer la empresa, analítico para observar cada uno de los hechos que se involucran en el problema, analítico-sistemático para determinar las causas y consecuencias del objeto de estudio; se realizaron encuestas y entrevistas al personal directivo y a los clientes para la obtención de datos y de esta manera evaluarlos. En cuanto a la propuesta planteada se realizó un análisis horizontal y vertical de los estados financieros, proyecciones, cálculo de ratios financieros esto permitió establecer estrategias competitivas para contribuir a minimizar el riesgo de crédito y la eficiencia de los recursos económicos. La elaboración del trabajo investigativo concluyó que la Cooperativa al no contar con un modelo de gestión crediticia no mantiene un control de riesgo crediticio en muchos aspectos no ha podido crecer empresarialmente, por lo que se recomienda se aplique este modelo como guía para la toma de decisiones adecuadas que permitan implementar nuevos proyectos de inversión y de esta manera mejorar la calidad de la cartera.

**Palabras Claves:** <MODELO DE GESTIÓN> <SALCEDO (CANTÓN)>  
<PLANIFICACIÓN> <RAZONES FINANCIERAS> <CRÉDITO>

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present research is “a credit management model to improve the quality of the portfolio, in the credit department of the credit union or savings and loan Líderes del Progreso, in the city of Salcedo, Cotopaxi province, period 2017”, it was elaborated in order to form a credit and collection tool to strengthen the economic development of the cooperative for both its partners and customers. For the development of degree work there were used methods such as: deductive to know the company, analytical to observe each of the facts that are involved in the problem, analytical-systematic to determine the causes and consequences of the objects of study; Surveys and interviews were conducted with managers and clients to obtain data and thus evaluate them. Regarding to the proposal, a horizontal and vertical analysis of the financial statements, projections and calculation of financial ratios were carried out. This allowed the establishment of competitive strategies to help minimize credit risk and the efficiency of economic resources. The elaboration of the investigative work concluded that the cooperative, since it does not have a credit management model, it does not maintain a credit risk control in many respects and it has not been able to grow business, so it is recommended to apply this model as a guide for making decisions to implement new investment projects and thus improve the quality of the portfolio.

**KEY WORDS:** < MODEL MANAGEMENT >, < SALCEDO CANTON >, < PLANNING >, < FINANCIAL REASONS >, < CREDIT >.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente es necesario que las organizaciones administren de forma adecuada sus recursos financieros. Esto involucra la toma de decisiones fundamentales, tales como las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben formular para financiar el crecimiento del mismo, las estrategias y tácticas que serán utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, entre otras.

El presente trabajo de titulación, es un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lideres del Progreso de la ciudad de Salcedo, el mismo orienta a la correcta administración del área de créditos alcanzado mejores niveles de eficiencia y eficacia con una correcta toma de decisiones dentro de la organización. En el primer capítulo se descubre el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos el General y los Específicos que se planean para lograr la consolidación del modelo de gestión.

En el segundo capítulo contempla el Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Administración, Planificación y Procesos.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la cooperativa, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente, en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: el Modelo de Gestión Crediticia para mejorar la calidad de la cartera en el departamento de crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lideres del Progreso, en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi, periodo 2017, la misma que contiene: Título de la propuesta, desarrollo, aspectos que servirán de guía al personal del departamento de créditos para así mejorar su administración.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los riesgos financieros en general están expuestos a conflictos, el Ecuador no es la excepción, ya que es uno de los países que debe lidiar con este mal; no existió el nivel de integración que genere productividad y desarrollo; la adecuada gestión de carteras crediticias, que se ha convertido en un requerimiento indispensable para la sobrevivencia y crecimiento de la gran mayoría de las empresas ecuatorianas, entidades, instituciones.

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso,” no cuenta con la experiencia necesaria para recuperar su cartera crediticia, y al no contar con estrategias que las ayude a recuperarla, se pone en peligro su estabilidad económica. Es necesario realizar un análisis y control de medición de riesgo financiero que mejore el rendimiento financiero de dicha Cooperativa, la investigación propuesta nos va a dar la pauta para recopilar, resumir y ajustar el problema principal de está.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso, es una organización jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país; realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con socios y/o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a su Reglamento General, a las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Pese a todo esto no ha logrado mejorar su calidad de cartera crediticia, la cual está presentando grandes daños financieros, que podrían llevar a que la entidad quede insolvente.

En la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso,” se han detectado problemas en la recuperación de su cartera crediticia, esto se da principalmente porque otorgan créditos a sus clientes, sin aplicar las políticas y procedimiento adecuados,

por ende tiene una gran cantidad de clientes que se atrasan en sus pagos situación que se ve reflejada en sus estados financieros, rubro cuentas por cobrar minimizándose el incremento en ellas.

De la misma forma, el incremento de cartera vencida que maneja cada uno de los oficiales de crédito de la cooperativa de Ahorro y Cerdito Líderes del Progreso, llega a un porcentaje del 11 % y de acuerdo a la tendencia que indica la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al segmento al cual corresponde la cooperativa debería ser del 4-5 % , el riesgo financiero alto si no es controlado a tiempo, se verá afectado a futuro, provocando serias dificultades a los directivos en la toma de decisiones.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la calidad de la cartera, en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Líderes del Progreso?”

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El presente trabajo de investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

**Objetivo del estudio:** Proceso administrativo.

**Campo de acción:** Gestión financiera.

**Factor Espacial:** Cooperativa de ahorro y crédito Líderes del Progreso de la Ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

**Factor Temporal:** El trabajo investigativo se va a realizar durante el periodo 2017.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para alcanzar nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Desde el punto de vista teórico, este estudio responde a la necesidad de tener información detallada, buscar en otras investigaciones que permitan una comprensión adecuada de un modelo de gestión crediticia para minimizar el riesgo financiero y poder conseguir soluciones pertinentes y de esta manera solucionar problemas vinculados con el tema.

Desde el punto de vista metodológico se justifica porque se cuenta con fuentes directas e indirectas de información para el desarrollo de la misma, así también con la responsabilidad e interés de los directivos y socios de la Cooperativa.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación es importante porque el modelo de gestión de cartera crediticia le permitirá a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso ” contar con parámetros alineados a la visión, misión y estrategias de la entidad, otorgando información actualizada a la gerencia para la toma de decisiones, todo esto con el propósito de que gerencia pueda hacer uso de la información necesaria para encaminar sus esfuerzos a minimizar el riesgo financiero y maximizar las utilidades dentro de la organización.

Por lo expuesto anteriormente se justifica que la investigación tiene un objetivo académico que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Financiera.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera, en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso de la Ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi, Período 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico para identificar la situación actual de créditos.
- Analizar la cartera de créditos y el proceso actual crediticio de la Cooperativa, en base a su manual y reglamento de crédito, para definir las estrategias de manejo crediticio.
- Establecer la estructura del modelo de gestión crediticio
- Desarrollar los elementos del Modelo de Gestión Crediticio para mejorar la cartera de crédito.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta las definiciones y conceptos básicos que se aplican en la administración, con el propósito de enmarcarlos en el entorno del presente trabajo investigativo.

El marco teórico tiene como finalidad dar a la investigación un sistema coordinado de conceptos que permita alcanzar una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene sobre el tema, cuyo objetivo es orientar teóricamente el problema de la gestión crediticia para el mejoramiento de la cartera de créditos.

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para ejecutar esta investigación, se ha tomado como referencia la información proporcionada por la Gerencia, personal administrativo y financiero de la Cooperativa de ahorro y crédito Líderes del Progreso. Se ha investigado y estudiado el material bibliográfico que existe en la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de investigación, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto y conclusiones que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos.

El modelo de gestión financiera es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a los cambios en variables claves, por tal motivo En el presente trabajo de investigación se ha considerado conveniente analizar los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, que a continuación se citan.

- El trabajo de titulación “Elaboración de un modelo financiera, para lograr una mayor competitividad, mejorando las políticas de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”; su autora, Mercy Irene Granda González, concluye que:

“La implementación del Modelo Financiero permitirá evaluar en todo momento los niveles óptimos de liquidez, solvencia y rentabilidad, lo que ayudará a la adecuada toma de decisiones.”

- Al igual que el trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión financiera para minimizar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba periodo 2015”, elaborada por: Tamia Elizabeth Silva Villarroel, concluyó lo siguiente: “El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas”.
- Así como también el trabajo de titulación: “Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Banco Pro indio Americano de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2013-2015.” Su autora: Johana Alexandra Gavilánez Heredia; concluyó lo siguiente: El Modelo de Gestión Financiera permite mejorar la situación económica y financiera de la cooperativa a través de estrategias, mediante la implementación de políticas que orienten las acciones del personal y al mismo tiempo lineamientos para la adecuada toma de decisiones.

Al finalizar esta investigación se llegó a la conclusión de que las políticas de créditos se cumplían sin tomar en cuenta factores económicos, y sobre todo sin que el departamento de crédito forme parte de estas, es por esto que al poner a responsabilidad del departamento de créditos ciertos pasos a seguir para realizar cada tarea implícita en las sesiones que se trabaja, el trabajo se hace más ágil.

Para que las cooperativas puedan desempeñarse mejor externamente deben estar preparados internamente en su totalidad con los diferentes tipos de créditos que la institución financiera oferta a los cada uno de sus clientes.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La institución financiera nació gracias a la visión de un grupo de jóvenes pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Parroquia Panzaleo, Barrio Ulivi.

Creada por iniciativa del Ingeniero Favio Villacis y la Ingeniera Lorena Villacis, con la colaboración de 15 socios que luego se incrementaron a 50; los mismos que han formado un grupo sólido e inician a trabajar el 18 de octubre del 2011, se constituyó con el propósito de facilitar micro-créditos para mejorar las condiciones de vida y fomentar la creación de autoempleo a través de las unidades productivas.

La vida jurídica se adquiere por Resolución Ministerial N°. 1639 del 24 de noviembre del 2009, en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y pueblos del Ecuador; Conformándose legalmente la Corporación para el Desarrollo Social y Financiero “Líderes del Progreso”.

De conformidad con el artículo 84 de la Constitución de la República del Ecuador, entre otros aspectos, se expide la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que reúne a cooperativas de ahorro y crédito, agrupaciones asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, bajo un mismo ente de control, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Es así como la corporación Líderes del Progreso después de cumplir con los requisitos y haber pasado por un proceso de transición, el mes de marzo del 2013, se constituye como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Modelo**

(Bermòn, 2012) Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

El uso de modelos no es algo nuevo. El hombre siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema. Más generalmente, las características del modelo deben corresponder a algunas características del sistema modelado.

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

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. (Aguilera, 2000)

Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2000)

En definitiva la autora define al modelo como “la representación de un hecho o fenómeno establecido a seguir. El mismo que muestra diferentes características, elementos, procesos y estructuras”.

### **Tipos de Modelos**

Los tipos de modelos de la ciencia administrativa representan una herramienta poderosa, ya que proporcionan la guía adecuada para un mayor funcionamiento con la práctica, las cuales ayudan a entender y controlar a las organizaciones. Entre algunos tipos de modelos se mencionan los siguientes:

<b>TIPOLOGÍA DE MODELOS</b>	
<p>Modelos Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Icónico</li>   <li>• Análogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La relación de correspondencia se establece a través de las propiedades morfológicas, habitualmente un cambio de escala con conservación del resto de las propiedades topológicas.</li>   <li>✓ Se construyen mediante un conjunto de convenciones que sintetizan y codifican propiedades del objeto real para facilitar la "lectura" o interpretación de las mismas.</li> </ul>
<p>Modelos Simbólicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descripción por medio del lenguaje de las relaciones que existen en un proceso o en un sistema.</li>   <li>✓ Describen partes de una entidad o procesos mediante una representación gráfica.</li>   <li>✓ Son muchos más rigurosos que los anteriores y se valen de variables cuantitativas para representar las partes de un proceso o de un sistema.</li>   <li>✓ Se caracteriza porque incluye variables de decisión y medidas de desempeño, es decir, contribuye a una mejor toma de decisiones para los administradores de la empresa.</li> </ul>



	<p>(parte deductiva); la segunda tiene que ver con el flujo de la información, que en este caso se ve que es arriba – centro- abajo- arriba, lo que hace que la información fluya en los dos sentidos.</p> <p>Los aportes principales de este tipo de modelos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor énfasis en la visión que en la misión como direccionador estratégico.</li> <li>• El análisis por funciones cruzadas en un esquema causa-efecto.</li> <li>• Diferenciar el uso de indicadores de resultados o de la actuación pasada, de los inductores de la actuación o indicadores causa.</li> <li>• Busca un equilibrio entre los indicadores externos y los indicadores internos.</li> <li>• Rediseño de los sistemas de información y la forma de gerencial el conocimiento.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Abbel, D. F. y Hammond, J. S.( 2002), Planeación Estratégica de Mercado. (CECSA. 2007) - Turner (2002) TOMO 1 Conceptos Construcción Md.

**Elaborado:** La Autora

### 2.2.2 Gestión

El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados. (Melkin & Pereira, 2006).

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Vilcarromero, 2013)

La Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera. (Plaza & Janes , 2007).

Para la autora la gestión es un proceso a través del cual se obtiene y se utiliza una gran diversidad de recursos básicos para alcanzar los objetivos de dicha organización.

## **Fases de la Gestión**

### **Planificar**

Esta fase es importante, ya que a partir de ella se definen estrategias y se seleccionan alternativas que se van a desarrollar, en función de los objetivos y metas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos potenciales que constituyan un marco referencial imprescindible para definir acciones específicas en tiempo y espacio.

Es una parte del “Proceso administrativo para determinar que necesita hacer una organización y la mejor forma de hacerlo” (Griffin Ricky & Ebert Ronald, 2005).

Para (Chiavenato, 2004):

La planeación es un proceso que comienza con los objetivos y define los planes para alcanzarlos. El establecimiento de los objetivos que se alcanzarían es el punto de partida de la planeación. La fijación de los objetivos es lo primero por hacer: saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente cómo hacerlo.

En conclusión, la planificación es la fase que lidera el proceso administrativo por lo que dentro de esta se definirán los resultados que se busca alcanzar, definiendo las estrategias para alcanzar los objetivos de la organización.

### **Ventajas y desventajas de la planeación**

Según (Munch Galindo, 2007), las ventajas y desventajas de la planeación son las siguientes:

### **Ventajas:**

- ✓ Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea
- ✓ Distribución más justa de recursos en razón de un plan
- ✓ Una buena planeación permite una mejor organización
- ✓ Fomenta la integración de recursos humanos
- ✓ Ayuda a la dirección de la empresa

### **Desventajas:**

- ✓ Consume tiempo y recursos (sin embargo, cuesta mas no planear)
- ✓ Los planes rígidos y directivos rígidos son generadores de paradigmas que matan la creatividad haciendo que los planes generen resistencia.

### **Organizar**

Las organizaciones deben organizarse para realizar sus actividades en función de la filosofía corporativa y sus objetivos, con la finalidad de ser competitivas y obtener los mejores resultados respecto a los objetivos.

(Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2008) Opina:

Se piensa en organización como: La identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

En definitiva, esta fase se relaciona directamente con la planificación, ya que se organiza para alcanzar lo planificado, por lo tanto dentro de este proceso se determinará la estructura de cada una de las actividades a desarrollarse .

## **Dirigir**

(Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, 2008) Afirma: “El dirigir es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la Administración.”

Por otra parte, Mota alega:

Que la función de la dirigir o gerenciar es el arte de pensar, decidir y de actuar; es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados, y deben obtenerse a través de las personas, en una interacción humana constante. (Bernal, César A. & Sierra, Hernán D., 2008).

De lo expuesto por los diferentes autores se puede decir que, dirigir es la parte fundamental de la fase de la gestión, ya que a través de ella se coordina a sus subordinados.

## **Controlar**

(Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, 2008) Define al control “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñado para alcanzarlos se logren.”

El propósito del control es asegurar que los resultados planificados, organizados y dirigidos se ajusten a los objetivos previamente establecidos. En fin, el control consiste en verificar si la actividad alcanza los resultados deseados.

(Stephen Robbins, Coulter Mary, 2010) Manifiestan “el control es un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.”

En conclusión, el control es la fase en la que se evalúa el desempeño con relación a los objetivos, para corregir los errores y tomar las acciones correctivas. Por lo que hoy en la actualidad los gerentes investigan controles eficientes que les permita verificar de

manera inmediata que se puedan suscitar en el desempeño de cada uno de los departamentos de la organización.

### **Tipos de Gestión**

(Tovar, 2008) Considera que dentro de la gestión puede darse varios tipos.

- **Gestión Tecnológica.** - Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social.** - Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto.** - Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento.** - Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente.** - Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Administrativo.** - Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los últimos años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- **Gestión Gerencial.**- Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera.** - Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública.** - No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión Estratégica.** - La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. (Robert, 1978).

### 2.2.3 Modelo de Gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. De manera general, atraviesa varias fases: planificación, organización, dirección, ejecución y control. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Consejo de Participación Ciudadana, 2012) .

La gestión de una organización se enfoca en las siguientes partes.

- La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
- En la aplicación de dichas personas, para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.

- En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
- En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
- En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
- Base de datos informáticos

En conclusión, un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, teniendo en cuenta la manera de organizar y los recursos que se emplearan. Hoy en día uno de los modelos de gestión que más se utiliza es el modelo que corresponde a Idalberto Chiavenato.

#### **2.2.4 Gestión de Crédito**

La gestión del crédito o credit management, por su definición en inglés, está constituido por un conjunto de técnicas conducentes a minimizar el costo y riesgo de los créditos que las organizaciones conceden a sus clientes. (Santandreu, 2002).

Para la autora la gestión de crédito se define como un proceso que abarca estrategias y métodos que conduzcan a la minimización del riesgo crediticio en las organizaciones financieras.

#### **2.2.5 Crédito**

##### **Definición del Crédito**

Para(Villaseñor Fuente, 1995)afirma que el crédito es “La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente superado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.”

El crédito es un contrato que implica el préstamo de una suma de dinero por parte de una persona o entidad conocida como el acreedor, hacia un individuo conocido como el

deudor, el cual se compromete a devolver el dinero solicitado según las condiciones tiempo, intereses y costos establecidas en el momento de pactar el contrato (Gitman, 2003).

Los créditos poseen ciertos elementos esenciales que se pueden considerar como características específicas de este, dentro de los cuales se encuentran:

- **Valor:** Todo crédito posee un valor determinado en términos económicos para cada una de las partes (deudor y acreedor) el cual se describe en términos monetarios.
- **Capacidad de transferencia:** Los créditos pasan de ser propiedad del acreedor a convertirse en propiedad del deudor, pero no como un capital propio, este toma la figura de ser un capital prestado tanto así que se registra como un pasivo y no como capital.
- **Deuda:** Al momento de que una persona toma un crédito esta pasa a ser un deudor y adquiere una obligación de reembolsar lo que asumió recibir creando así una responsabilidad en términos monetarias igual al importe del capital prestado.
- **Tiempo:** Debido a que para todo crédito se estipula un margen de devolución futura a razón de tiempo.
- **Precio:** Los créditos representan un costo e interés que es directamente proporcional al tiempo por el cual se asume será usado el capital prestado, el cual representa para el acreedor una ganancia o beneficio.
- **Confianza:** Al momento de realizar un crédito todo acreedor debe poseer la certeza de que el deudor tiene toda voluntad de cumplir con el compromiso asumido y que posee la capacidad de pago para lograrlo.

Para la autora el crédito se define como “confianza que se le brinda al deudor, referente al cumplimiento de una obligación contraída con el acreedor en las condiciones y políticas establecidas”.

## **Importancia del Crédito**

El crédito en nuestros días, es de tal importancia que internacionalmente facilita las operaciones de compra - venta entre países lejanos. De ahí que los gerentes de las entidades financieras deberán ponderar afinadamente la importancia del crédito con relación a las necesidades del mercado, ya que no es lo mismo el objeto de crédito que se otorga a los compradores intermediarios que al de los consumidores finales. (José 2013)

Finalmente, el crédito es importante ya que es una herramienta para confrontar el crecimiento de un país, su propósito primordial radica en la contribución para elevar la calidad de vida de las personas, al momento de brindarles la oportunidad de acceder a un crédito que les permita llevar a cabo sus proyectos planteados.

Además, el crédito es muy importante porque ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas, brindando confianza como contrapartida de un pago de valor equivalente que supuestamente tendrá lugar en un tiempo futuro.

## **Ventajas y desventajas del crédito**

Según (Eva, 2011) las Ventajas y desventajas son las siguientes:

### **Ventajas del crédito:**

- ✓ Tener la posibilidad de renovar y ampliar el límite de fondos.
- ✓ Algunos consideran que el crédito es mejor que el dinero en efectivo.
- ✓ El interés es menor en comparación a lo que se aporta.
- ✓ Permite agilizar las operaciones comerciales.

### **Desventajas del crédito:**

- ✓ Los costes son elevados, pero su período de amortización es corto.
- ✓ El interés es superior al que se aplica en el transcurso del plazo.

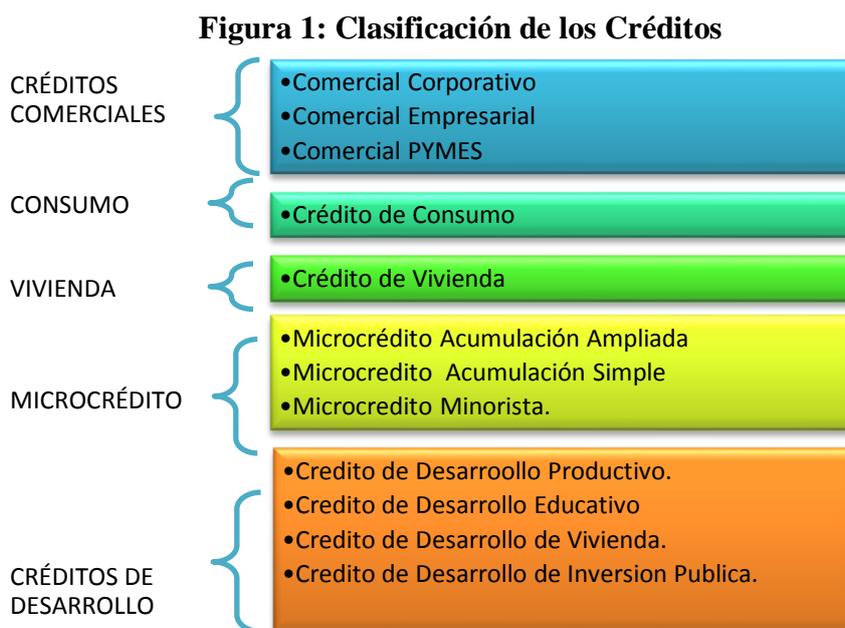
- ✓ Sí hay atraso, afecta automáticamente al historial crediticio del cliente.
- ✓ Aumento de la carga financiera tras incumplir los pagos establecidos.
- ✓ Sí pactaron bienes en garantía se puede correr el riesgo de perderlos.

De estas ventajas y desventajas depende el comportamiento de varias variables macroeconómicas, las cuales reflejan la realidad económica y social que se vive en el país.

### Clasificación del crédito de Acuerdo a la SEPS

De acuerdo a la nueva normativa emitida por la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador) mediante resolución No JB- 2011-1897 del 15 de marzo del 2011 en lo referente a la nueva norma de Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones se realizaron cambios importantes donde se destaca la nueva clasificación de los tipos de crédito, en la que se apertura el segmento de créditos para la banca pública denominada “crédito de desarrollo”.

La siguiente estructura es tomada de la página web de la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, s.f.)



**Ilustración 1:** Clasificación del Crédito

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

## **Créditos Comerciales**

Son todos aquellos créditos otorgados a personas naturales o jurídicas para el financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros relacionados, además de las operaciones otorgadas con tarjetas de crédito con destino comercial.

Los créditos comerciales se dividen en tres sus segmentos que se detallan a continuación:

### ➤ **Comerciales corporativo**

Son créditos otorgados a personas jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales sean iguales o superiores a cinco millones de dólares y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

### ➤ **Comerciales empresariales.**

Son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales sean mayor o igual a un millón de dólares y menores a cinco millones de dólares, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

### ➤ **Comerciales PYMES (Pequeñas y medianas empresas)**

Créditos directos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva sean mayor o igual a cien mil dólares y menor a un millón de dólares y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

## **Créditos de Consumo**

Los otorgados a personas naturales para el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, considerada también las efectuadas con tarjetas de crédito que tengan por fin el pago de gastos no relacionados con una actividad productiva, estos se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

## **Créditos para la Vivienda**

Son los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecarias y estas hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad.

## **Microcréditos**

Préstamos otorgados a prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago provenga de los ingresos relacionados con la actividad productiva o de comercialización, y estos sean menores a los cien mil dólares, y cuyo monto de endeudamiento total no supere los veinte mil dólares, sin incluir los créditos para la vivienda.

## **Créditos de Desarrollo**

Son créditos de desarrollo los otorgados por las instituciones financieras públicas a personas naturales o jurídicas, con el fin de destinarlos a financiar a todos los sectores productivos del país, a las pequeñas, medianas y grandes empresas, programas, proyectos, obras, servicios y empresas públicas, sector educativo, de vivienda y de fomento a la microempresa.

Dentro de este crédito tenemos los siguientes segmentos:

- Crédito de Desarrollo Productivo
- Microcrédito de Desarrollo
- Crédito de Desarrollo Educativo
- Crédito de Desarrollo de Vivienda
- Crédito de Desarrollo de Inversión Pública

### Las 5 C del crédito

Estos son los parámetros que se realizan en las instituciones financieras, previo al otorgamiento de un crédito a fin de asegurar el retorno de la inversión, en función de bases sólidas y muy bien definidas, por lo que se deberá estudiar la probabilidad de incumplimiento del cliente mediante estos cinco factores que determinaran la decisión de conceder o no el crédito. Las 5C del crédito según (Córdova Padilla 2012):

**Figura 2: Las 5 C del crédito**



**Ilustración 2:** Investigación de las 5 C del Crédito

**Fuente:** La Autora

1. **Carácter.** Es el registro de la historia crediticia del cliente, su cumplimiento de las obligaciones pasadas. Son las cualidades de solvencia moral que tiene el deudor para responder al crédito.
2. **Capacidad.** Posibilidad de pago del solicitante de las obligaciones requeridas para lo cual se analizan sus estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento.
3. **Capital.** Solidez financiera del solicitante que se refleja por su posición de propietario, para lo cual se analiza la deuda del solicitante, en relación con su capital contable y sus razones de rentabilidad.

4. **Colateral.** Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir, las garantías o apoyos colaterales.
5. **Condiciones.** Análisis de los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir, aquellos que no dependen de su trabajo. Los negocios en general y las condiciones económicas sobre la que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

Estos factores mencionados, están basados minuciosamente en el criterio, la experiencia y la objetividad, para la toma de decisiones con respecto al crédito.

### **Políticas del Crédito**

Dentro de un proceso de crédito las políticas son estrategias comerciales y financieras que van dirigidas a obtener objetivos específicos y una guía para la toma de decisiones, de forma que se alcance todos los propósitos establecidos por la Cooperativa en el departamento de crédito.

Afirma Ettinger (2000, pág. 37), las “Políticas de crédito de la empresa deben ser el soporte del gerente de crédito para su evaluación de los riesgos del mismo”.

En definitiva, las políticas de crédito establecen lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y la cantidad que se le debe conceder. Cada una de estas políticas de crédito es importantes para la administración de las cuentas por cobrar.

Las políticas crediticias facilitan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y como tales son una ayuda para tomar las decisiones. Estas políticas están formadas por normas y reglas las cuales al aplicarse hacen que las mismas se cumplan.

## **Lineamientos del Crédito**

Según Gitman (2006), manifiesta que la fijación de los lineamientos necesarios para determinar si un crédito a un cliente puede ser extendido, para lo cual es necesario realizar un análisis acerca del solicitante para medir su capacidad, a través del uso de fuentes de información.

Para la autora, los lineamientos de crédito son aquellas condiciones que se exigen al cliente al momento de otorgarle el crédito, de modo que la persona que otorga el crédito tenga la seguridad suficiente que dicho crédito será recuperado en el tiempo establecido.

## **Sistema del Crédito**

Un sistema de crédito es utilizado para obtener un orden en los financiamientos otorgados, según (Santandreu, E, 2005), el sistema de crédito es una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de la empresa, ya que a través de este se fija un proceso, normas y políticas para el otorgamiento del crédito, implementado un control de las operaciones y el análisis de la capacidad económica del cliente.

Un buen sistema de crédito, permite a las organizaciones ser más eficientes en lo relacionado al otorgamiento del crédito, aspecto fundamental que permite alcanzar el logro de los objetivos de toda organización. Del mismo modo el sistema de crédito ayuda a incrementar el volumen de ventas por medio de la captación de clientes, con el objetivo de brindarles facilidades de pago en un tiempo establecido, analizando las necesidades que cada cliente presenta.

El crédito es visto como sistema cuando se forma por políticas, normas y procedimientos. Dichos aspectos al aplicarse de manera eficiente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento y logre lo planteado.

## **Procedimientos del Crédito**

Los procedimientos de crédito buscan reunir información que permita determinar la capacidad de pago del deudor potencial con el objeto de proteger al acreedor.

En tal sentido Ettinger (2006), propone tres pasos en el proceso de otorgamiento de crédito a saber.

- Obtención de información respecto del solicitante a través del formato de solicitud de crédito, de allí debe ponerse particular atención en los siguientes detalles:
  - Nombre del cliente
  - Edad
  - Domicilio
  - Empleo
  - Referencias bancarias
  - Referencias personales
  
- Análisis de la información para determinar si el solicitante es digno de crédito.
- Tomar la decisión sobre el asunto.

## **Composición de la Cartera de Crédito Según la SEPS (S4)**

Según (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015) la cartera de crédito está compuesta de la siguiente manera:

La composición de la cartera bruta para el periodo 2014 - 2015, y las respectivas tasas de crecimiento por segmento crediticio, se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 1: COAC's del Segmento 4 - Saldos y participación de la cartera bruta de créditos del sistema cooperativo (En millones de dólares)**

Segmento	A diciembre del 2014		A diciembre del 2015		Tasa de Crecimiento
	Saldo	Participación	Saldo	Participación	
Comercial	144	4,0%	155	3,8%	7,8%
Consumo	1.844	51,9%	2.134	52,7%	15,7%
Vivienda	244	6,9%	248	6,1%	1,6%
Microempresa	1.324	37,2%	2	37,4%	14,4%
<b>Total</b>	<b>3.556</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.051</b>	<b>100,0%</b>	<b>13,9%</b>

**Tabla 1:** Balances mensuales de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4.

**Elaboración:** SEPS, Dirección Nacional de Estadísticas de la SEPS.

La tabla muestra que el segmento de consumo presenta una mayor tasa de crecimiento, seguido por el segmento de microcrédito; estas dos modalidades de crédito concentraron casi el 90% de la cartera bruta del sistema cooperativo en 2015; los créditos comerciales crecieron 7,8% y el segmento de la vivienda fue el de menor crecimiento con 1,6% respecto al año 2014.

### 2.2.6 Cartera de Crédito

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho documento o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

En definitiva, la cartera de crédito abarca todas las operaciones financieras de una entidad donde se ve reflejado todas las normativas y obligaciones a realizarse.

### Estructura y Análisis de la Cartera de Crédito en la COAC Líderes del Progreso

Según el autor (Betancourt, 2010) la cartera de crédito está estructurada de la siguiente manera:

#### ➤ Cartera por Vencer

Es la cartera cuya fecha de vencimiento no ha llegado todavía, o que habiendo llegado ya, todavía no cumple los días necesarios para pasar a vencido.

La cartera de crédito por vencer, también llamada cartera sana, es aquella que aún no ha entrado a un periodo de morosidad, es decir aquí se contabiliza los créditos cuyo plazo no ha vencido.

<b>Subgrupo</b>	<b>Características</b>
Cartera de crédito consumo por vencer	Créditos otorgados para adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.
Cartera de Crédito Vivienda por Vencer	Créditos para adquisición, construcción o ampliación de vivienda, respaldados por una hipoteca, otorgados para el usuario final.
Cartera de Crédito Microempresa por Vencer	Créditos otorgados para financiamiento de actividades de pequeña escala.

➤ **Cartera Vencida**

Es la cartera que ya ha pasado del plazo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros a partir de su fecha de vencimiento.

Créditos Comerciales pasan a los 30 días.

Créditos de Consumo a los 15 días.

Créditos de Vivienda a los 60 días.

Créditos de Microempresa a los 5 días.

<b>Subgrupo</b>	<b>Características</b>
Cartera de crédito consumo Vencida	Créditos otorgados para adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.
Cartera de Crédito Vivienda por Vencer	Créditos para adquisición, construcción o ampliación de vivienda, respaldados por una hipoteca, otorgados para el usuario final.
Cartera de Crédito Microempresa por Vencer	Créditos otorgados para financiamiento de actividades de pequeña escala.

### ➤ Cartera que no devenga interés

Todo el saldo restante del crédito cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la empresa.

<b>Subgrupo</b>	<b>Características</b>
Cartera de crédito Comercial que no devenga interés	Créditos otorgados para financiar actividades productivas.
Cartera de Crédito Consumo que no devenga interés.	Créditos otorgados para adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.
Cartera de Crédito vivienda que no devenga interés	Créditos para adquisición, construcción o ampliación de vivienda, respaldos por una hipoteca, otorgados para el usuario final.
Cartera de Crédito Microempresa que no devenga interés.	Créditos otorgados para financiamiento de actividades de pequeña escala.

### 2.2.7 Cobranza

La cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.(Rúben, 2008).

Un sistema de cobranzas es utilizado para tener un orden en las cuentas por cobrar. Según Montaña (2000), establece que un sistema de cobranzas se define como el proceso administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento de las cuales dependen los ingresos para las empresas.

A partir de las definiciones anteriores se puede determinar que la cobranza es un proceso por el cual los oficiales de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión.

## Procedimiento de Cobranza

Generalmente se aplican varios procedimientos de cobranzas, cuando una deuda se vence por largo tiempo, el proceso de cobro es más estricto y más personal. Según Rubio (2011), existen varias técnicas de procedimientos fundamentales de cobranza, en el orden normalmente aplicado en los procesos de cobro.

- **Notificación por escrito.** Después de ciertos números de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos formales, recordando al cliente su adeudo. Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente. En caso necesario, puede remitirse otra más. Las notificaciones por escrito son el primer paso en el proceso de cobro de cuentas vencidas.
- **Llamadas telefónicas.** Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito de la empresa puede llamar al cliente y exigirle al pago inmediato. Si el cliente presta una explicación adecuada, se puede convenir la prórroga del periodo de pago. Una llamada del abogado de la compañía también puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.
- **Visitas personales.** Esta técnica es mucho más comuna nivel de crédito del consumidor, pero también pueden utilizarla los proveedores. Él envió de un cobrador, o incluso del vendedor encargado a requerir el pago al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz ya que el pago podría realizarse en el acto.
- **Recurso legal.** Esta es la medida más estricta en el proceso de cobranza, y representa una opción antes de utilizar una agencia de cobros. Este procedimiento no es solamente oneroso, si no que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reuniéndose así la posibilidad de futuros negocios con el sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos.

Los procedimientos de cobranza varían de acuerdo a la morosidad que presente el cliente, direccionando los esfuerzos desde una llamada amistosa través del teléfono,

hasta una gestión más fuerte por parte del abogado de la empresa que lo motive a honrar sus compromisos.

### **Importancia de la Cobranza**

Ettinger (2000), explica “Los procedimientos para la cobranza revisten gran importancia, debido a que capacitan a la acreedora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes”.

La cobranza es de suma importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado en toda entidad financiera. El desarrollo de la gestión de cobranzas es efectiva ya que va busca la rentabilidad de la empresa, este es un medio prioritario para la salud financiera al momento de realizar un análisis global.

### **Políticas de Cobranza**

Las políticas de cobranza representan los procedimientos que aplican todas las empresas para el cobro de las cuentas por cobrar en la fecha de sus vencimientos. Las políticas de cobranza pueden ser evaluadas por el número de clientes insolventes o incobrables. En realidad, este número depende también de las políticas de crédito, en las cuales la empresa se basa para conceder créditos a los clientes.

Según Ettinger y Goliet (2000), el gerente de crédito debe de hacer todos los esfuerzos posibles, no solo para cobrar lo que deben a su compañía, sino para realizar el cobro con rapidez. Existen (4) motivos, necesarios para hacer los cobros.

1. Cuanto más se retrasen en los pagos los clientes, mayor será la probabilidad de que con el tiempo, se convierta en una pérdida por cuentas incobrables.
2. La lentitud de los cobros hace perder ventas, por lo cual el cliente honrado que está retrasado en sus pagos, siente aversión a seguir aumentando su deuda.
3. Una política de cobranza sencilla pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, que pueden reflejarse a sus reacciones, a los esfuerzos de la empresa.

4. El prestigio de una compañía por sus políticas de cobro, eficiente y alerta, contribuye en sí mismo un formato importante que influye en la puntualidad de los pagos.

Estas políticas van hacer establecidas como un patrón de acuerdo a las necesidades que se vaya presentando en las diversas organizaciones y estarán plasmada en ellas las normas a seguir y al momento más oportuno para ser ejecutadas.

### **Normas de Cobranza**

Al establecer la relación comercial de compra – venta, bajo la modalidad de crédito, se determina el proceso de cobranza, el cual también tiene que regirse por unas normas que garanticen a la empresa la seguridad que se lograra el pago del producto o servicio.

Una empresa bien organizada según Villaseñor (2000), se determina que división de ella asumirá la responsabilidad de la cobranza y procederá a establecer una clara norma que cubra el trabajo de cobro, estas normas se someterán al análisis periódico de acuerdo con las condiciones necesarias de la compañía.

Por lo general se distribuyen las normas a las diferentes personas que laboran en la empresa que interrelacionan con finanzas, contabilidad, venta y a quienes realizan el trabajo de cobro de manera tácita, pero claramente entendidas por políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia al nuevo a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.

### **Estrategias de Cobranza**

Las acciones que se planifican y se ejecutan para llevar a cabo la cobranza de un producto o servicio. Se considera las estrategias, las cuales deben ser adecuadas tanto en las condiciones establecidas por la empresa como las del cliente, quien con anterioridad, en el momento de otorgarle el crédito, conoce la manera de cómo se le haría el cobro.

En la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

En este orden de ideas Kootz y Weihrich (2000), la definen como. “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”.

Es importante resaltar que el objetivo de las estrategias es transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se quiere proyectar; estas no intentan describir como la empresa va a lograr sus objetivos, pero si ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción. En tal sentido, es primordial conocer que es una política por lo que se abordó tal punto.

### **Objetivos de la Cobranza**

El objetivo primordial de la gestión de cobranza, es el de recuperarla mayor cantidad de créditos encontrados en estado de atraso, evitando en lo posible que esta gestión trascienda a los abogados.

Según Villaseñor (2000), el principal objetivo para la cobranza será alcanzar el cumplimiento o puntualidad de sus obligaciones adquiridas, y así poder conseguir la estabilidad económica que toda empresa aspira.

La realización de la cobranza busca lograrlas metas básicas, la primera de ellas es la de cobrar oportunamente y la segunda varía dependiendo de los intereses de la empresa, la cual puede clasificarse en:

- Cobrar el dinero: cuando la empresa quiere recuperar la deuda sin importar el costo de la cobranza, ni la pérdida del cliente.
- Conservar al cliente: cuando la empresa busca la recuperación de la deuda en forma tolerable tratando de conservar al cliente.

## Morosidad

En términos generales, la morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible. (Lopez Dominguez, 2012).

Se puede definir a la morosidad como el incumplimiento en el pago de las cuotas pactadas con el acreedor.

### 2.2.8 Riesgo Crediticio

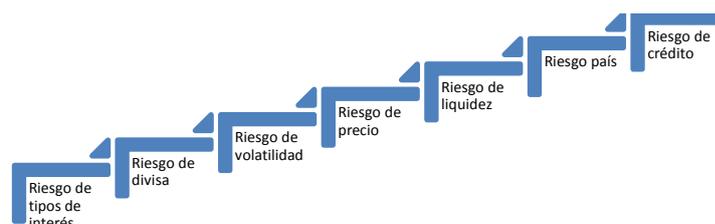
El riesgo crediticio según Zapata. “Es la perdida potencial en que puede incurrir un acreedor debido al incumplimiento de un deudor en una obligación o transacción financiera.”(Lara , 2005).

El riesgo crediticio es un de tipo de riesgo peligroso dentro de una IFIS y por ende el mas importante ,ya que afecta a las cuentas patrimoniales y al resultado de la entidad financiera.

Es por eso analizar los diversos factores tales como, la capacidad de pago del cliente, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico. Además de gestionar políticas conservadoras y un diseño de procedimientos adecuados de admision ,seguimiento y recuperacion que disminuyan en gran medida la probabilidad de incumplimiento del cliente .

### Tipos del Riesgo Crediticio

**Figura 3: Tipos de Riesgo Crediticio**



**Ilustración 3:** Tipos de Riesgo de Crédito  
**Fuente:** La Autora

### **Riesgo de tipos de interés.**

El riesgo de tipos de interés es el riesgo que soporta un inversor ante variaciones de los tipos de interés en sentido diferente al esperado. El riesgo de tipos de interés se divide en dos: el riesgo de mercado y el riesgo de reinversión. El primero es el que origina las pérdidas de capital por un aumento de los tipos de interés, mientras el otro se materializa cuando la reinversión del propio activo o de sus flujos de caja debe realizarse a unos tipos inferiores a los previstos.

### **Riesgo de divisa**

El riesgo de divisa se deriva del desconocimiento del precio de una divisa en la que se va a realizar una transacción. Por lo tanto, se definirá al tipo de cambio como “la relación de equivalentes entre dos monedas, medida por el número de unidades de un país que es preciso entregar para adquirir una entidad monetaria de otro”. (Tamames, 1998).

### **Riesgo de Volatilidad**

La volatilidad es la capacidad de variación en los precios que tiene un activo respecto a su media. Sirve para medir y predecir el riesgo de invertir en un determinado activo. A mayor volatilidad, es de esperar un mayor riesgo, porque las posibilidades de que el precio suba o baje son más altas.

### **Riesgo de Precio**

El riesgo de precio es el que se deriva de la posibilidad de que el valor, sufra fluctuaciones como consecuencia de cambios en los precios de mercado, ya sea por causa de factores específicos del título o de su emisor, o por factores inherentes al mercado en el que se contratan estos productos.

### **Riesgo de liquidez**

El riesgo de liquidez o de financiación, consiste en el hecho de que la empresa se encuentre ante dificultades al obtener los fondos con los que deberá cumplir los compromisos asociados con los instrumentos financieros. Igualmente, puede ser entendido como la incapacidad para vender un activo rápidamente y obtener del mismo un importe próximo a su valor razonable.

### **Riesgo País**

El riesgo país es aquel que hace referencia a los problemas políticos y de manejo del Estado. Sus causas son varias y de diferente índole, como, por ejemplo: políticas, sociales, religiosas y económicas coyunturales.

### **Riesgo de Crédito**

El riesgo de crédito, también llamado de insolvencia o de default, es el riesgo de una pérdida económica como consecuencia de que una de las partes contratantes deje de cumplir con sus obligaciones y produzca, en la otra parte, una pérdida financiera.

En definitiva, todos estos riesgos de crédito son los que perciben cada una de las entidades financieras del país. En este sentido, los riesgos de crédito son sinónimos cuando el deudor es una entidad perteneciente al sector público de un país.

#### **2.2.8.1 Importancia del modelo de Gestión**

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

Su función es definir el significado de los términos que se emplearán en la investigación.

**Modelo:** De acuerdo al Diccionario de Administración y Finanzas “Teoría utilizada para analizar varias formas de comportamiento. Cuanto más cercano a la realidad este el modelo, más útil será para el análisis”.

**Modelo de gestión:** Según la EFQM, un modelo de gestión o sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

**Crédito:** Según (Martínez 1979) “Confianza que se deposita en la solvencia y moralidad de una persona o firme”.

**Cartera:** Según Martínez Cereza A. (1979) “En términos financieros, la cartera de valores es el monto a que ascienden las acciones, obligaciones y demás títulos de propiedad de una persona natural o jurídica en un momento dado. En general, portafolio”.

**Cartera por vencer:** Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte.

**Cartera vencida:** Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

**Cartera que no devenga intereses:** Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida.

**Contrato de crédito:** Instrumento por el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente y éste se obliga a devolverla en los términos y condiciones pactados.

**Cobranza:** Para Ettinger y Goliet (2000), la cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital.

**Riesgo:** De acuerdo al (Grupo Editorial s.f.) “Posibilidad de que se produzca un acontecimiento que conlleve a pérdidas materiales”.

**Morosidad:** (Brenes 2013) Lentitud, demora, falta de diligencia en el cumplimiento de un deber u obligación. En el ámbito financiero y comercial se conoce como morosa la persona que demora repetidas veces el pago de las obligaciones contraídas.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El desarrollo de un modelo de gestión crediticio mejorará la calidad de la cartera en el departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lideres del Progreso”, de la Ciudad de Salcedo, en el periodo 2017.

### **2.4.1 Variable Independiente**

Modelo de gestión crediticio

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Calidad de la cartera de Crédito.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Método Cualitativo**

La metodología cualitativa se basa en principios teóricos como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social utilizando métodos de recolección de la información que difieren del método cuantitativo al no poder ser plasmados en números. La idea es explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los protagonistas. (Ruiz, 2012).

Cualitativa porque produce la intelección del fenómeno y sus características, especialmente en lo que se refiere a los procesos financieros y al análisis del riesgo crediticio.

#### **3.1.2 Método Cuantitativo**

(Peñuelas, 2010) Señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

Cuantitativa porque se desarrolla el análisis de la tasa de interés y los créditos otorgados a los clientes de la cooperativa con el objetivo de determinar cuáles son los aspectos que generan la morosidad.

### 3.2 TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación sobre el tema modelo de gestión crediticio para mejorar la calidad de la cartera del departamento de crédito de la COAC “Lideres del Progreso”, de la ciudad de Salcedo, periodo 2017, se determina en el enfoque de la investigación mixta, ya que se tomaran en cuenta datos cuantitativos y cualitativos que ayudaran a ejecutar el modelo de gestión crediticio.

- **Exploratoria:** Según (Hernández S., Fernández C. y Baptista L. 2006)“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.”

Es de suma importancia la investigación exploratoria con la finalidad de recopilar la mayor cantidad de información útil, basada en las distintas perspectivas de los demás escritores, alcanzando de esa manera tomar propias pautas.

- **Descriptiva:** (Herrera, Medina y Naranjo 2008)“Manifiesta que la investigación descriptiva es descubrir un problema en una circunstancia tiempo – espacial determinada, es decir, detallar como es y cómo se manifiesta.”

Este tipo de investigación permite tener información de la realidad de los hechos de la cooperativa creando un conocimiento de segundo nivel.

- **Explicativa:** (Hernández S., Fernández C. y Baptista L. 2006)“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.”

Por último, se aplicará este tipo de investigación ya que origina mayor entendimiento del problema, explicando el por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones dos o más variables están relacionadas.

### 3.3 POBLACION Y MUESTRA

#### Población

Población según (Tamayo Tamayo 2004), es definida como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del progreso, de la ciudad de, dentro del área que se está investigando se encuentra conformada por el jefe de la matriz, jefe de créditos, cinco oficiales de crédito.

La cooperativa tiene un total 344 clientes en mora con fecha de corte (31-05-2013), de los cuales el 95% de los clientes morosos (328) pertenecen al segmento de microcrédito y el 2% (16) restante corresponden a créditos de consumo.

#### Muestra

Para (Sabino 1992) una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.

En el caso de directivos y jefes de crédito se consideraron a todo el personal involucrado en el proceso, mientras que para determinar el número de clientes morosos a encuestar se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Universo (Total clientes morosos)

E= Coeficiente de error E= 0,05

$$n = \frac{344}{0,05^2(344-1)+1}$$

$$n = \frac{344}{0,0025(343) + 1}$$

$$n = \frac{344}{0,8575 + 1}$$

$$n = \frac{344}{1,8575} = 185 \text{ clientes}$$

El tamaño de la muestra es de 185 clientes más el personal involucrado en el proceso de crédito.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **MÉTODOS**

##### **➤ Método Deductivo**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. (Vásquez, 2008).

Este método permite analizar la morosidad de la cartera, el mismo que parte de lo general a lo particular.

##### **➤ Método Analítico**

Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. Analizar significa: Observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad. (Vásquez, 2008)

Este método permite observar hechos que se involucran en el problema para establecer soluciones y alternativas correctas.

### ➤ **Método Analítico - Sistemático**

A través de la comprobación de la idea a defender, se podrá emitir juicios basados en la realidad en cuanto al modelo de gestión (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004).

Este método consiste en la separación de un todo, dividiendo en partes o elementos para observar las causas y los efectos, este método nos permite conocer detalladamente el objeto de estudio y así establecer nuevas teorías.

## **TÉCNICAS**

### **Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. (Puente, 2011).

A través de esta técnica se obtiene información de varias personas cuyas opiniones serán de gran beneficio. Para lo cual utilizaremos dos cuestionarios uno dirigido a los clientes externos y otro a los clientes internos de la COAC "Lideres del Progreso", de la Ciudad de Salcedo, con el propósito de diagnosticar las causas que ocasionan morosidad en la cartera de crédito y las gestiones de cobro que realizan cada uno sus colaboradores.

### **Entrevista**

(Cabrera & Espin, 1986) hacen un intento por agrupar todos los factores que recoge la entrevista y la definen como: "Comunicación cara a cara entre dos o más personas, que

se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos”.

Se aplicó la técnica de la entrevista, principalmente al gerente de la cooperativa, debido a que este funcionario es la persona que tiene conocimientos globales de la funcionalidad del departamento que está bajo sus responsabilidades con el único objetivo de obtener información útil, que permita posteriormente aplicar estrategias requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca al diseño del modelo de gestión.

### **Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (Puente, 2011).

## **INSTRUMENTOS**

### **Cuestionarios**

(Hernández S., Fernández C. y Baptista L. 2006) Define al cuestionario como el: “Conjunto de preguntas para tener información sobre el tema que se está investigando”.

En este trabajo de investigación se utilizó cuestionarios con preguntas cerradas para que la persona que es encuestada seleccione su respuesta en base a su criterio personal y de esa forma obtener información fundamental basada en preguntas claras de gran valor dentro de la investigación.

- Tecnología
- Internet

### 3.5 RESULTADOS

Una vez realizada las encuestas tanto al personal directivo, empleados y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Líderes del Progreso, de la ciudad de Salcedo, se procede a tabular la información y los resultados en base a cuadros y grafios con su debido análisis.

#### **Encuesta dirigida a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso, de la ciudad de Salcedo.**

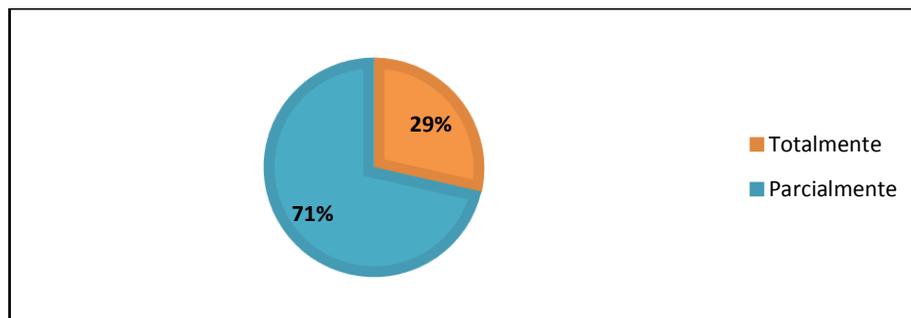
**Pregunta 1:** ¿Se cumple con la política de recuperación de cartera vencida, de acuerdo al manual y reglamento de Crédito de la institución?

**Tabla N° 2: Cumplimiento de políticas de recuperación de cartera vencida**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TOTALMENTE	2	29,00
PARCIALMENTE	5	71,00
TOTAL	7	100,00

**Tabla 2:** Cumplimiento de Políticas de recuperación de cartera  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 1: Cumplimiento de políticas de recuperación de cartera vencida**



**Gráfico 1:** Cumplimiento de políticas para cartera vencida  
**Elaborado por:** La autora

#### **Análisis:**

El 71 % de los encuestados manifiesta que se cumple parcialmente con las políticas de recuperación, un 29 % manifiesta que se cumple totalmente, lo que señala que no se está

realizando la adecuada aplicación de las políticas de recuperación, y por ende no se está respetando el Manual y Reglamento de Créditos de la entidad.

**Pregunta 2:** ¿Considera que el personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia?

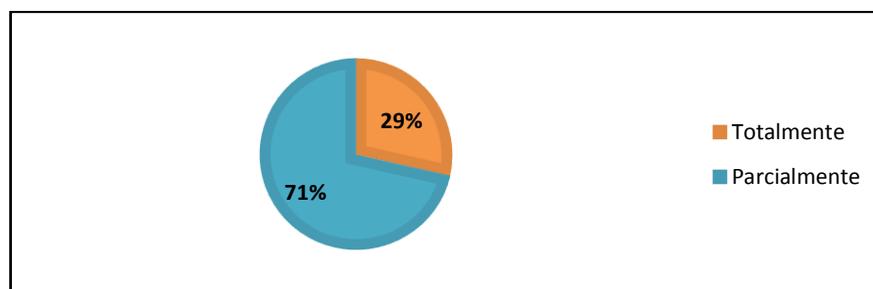
**Tabla N° 3: Conocimiento y experiencia del personal de cobranzas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	4	57,00
NO	3	43,00
TOTAL	7	100,00

**Tabla 3:** Conocimiento y experiencia del personal de crédito y cobranza

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 2: Conocimiento y experiencia del personal de Cobranzas**



**Grafico 2:** Conocimiento para personal de cobranzas

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

El 57% de los directivos y asesores encuestados manifiesta que el personal de crédito y cobranzas si tiene experiencia y conocimientos en esta área, mientras que el 43% revela que no posee dichas habilidades, Consideran que sería necesario especializarse en temas de análisis de riesgo y recuperación de créditos.

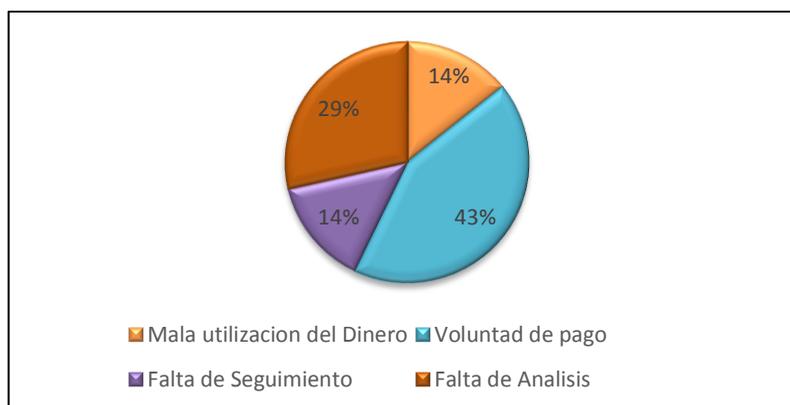
**Pregunta 3:** ¿Cuáles cree usted que son las causas que influyen en la morosidad de la cartera?

**Tabla N° 4: Circunstancias que influyen en la morosidad de cartera**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALA UTILIZACION DEL DINERO	1	14,00
DE VOLUNTAD DE PAGO	3	43,00
FALTA DE SEGUIMIENTO	1	14,00
FALTA DE ANALISIS AL CLIENTE	2	29,00
TOTAL	7	100,00

**Tabla 4:** Circunstancias que influyen en la morosidad de cartera  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 3: Circunstancias que influyen en la morosidad de cartera**



**Gráfico 3:** Morosidad en la cartera  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

El 43% de los encuestados manifiestan que la mayor causa de no pago se debe a la falta de voluntad de los clientes, el 29% dice que la falta de análisis al cliente incide en la morosidad, el 14% manifiesta que se debe a la mala utilización del dinero y finalmente el otro 14 % de la muestra revela que el incremento de la morosidad se debe a la falta de seguimiento de los créditos desembolsados.

**Pregunta 4:** ¿Cómo calificaría el apoyo del Jefe de Operativo a la gestión de cobranzas?

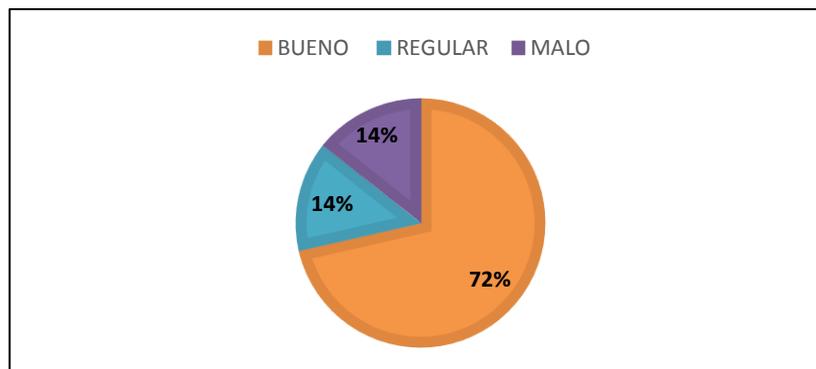
**Tabla N° 5: El apoyo del gerente a la gestión de cobranzas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENO	5	72,00
REGULAR	1	14,00
MALO	1	14,00
TOTAL	7	100,00

**Tabla 5:** Calificación del departamento operativo

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 4: El apoyo del gerente a la gestión de cobranzas**



**Gráfico 4:** Calificación al personal operativo y gerencia

**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

Del 100% del total de los encuestados, el 72% manifiesta que el apoyo del jefe operativo en la gestión de cobranzas es bueno, el 14% es regular y el otro 14% es malo dado por diferentes obligaciones que se realizan a fin de mes.

**Pregunta 5:** ¿Cómo calificaría el trabajo de cobranza que se realiza en la en la Cooperativa de Ahorro y crédito Líderes del progreso, matriz Salcedo?

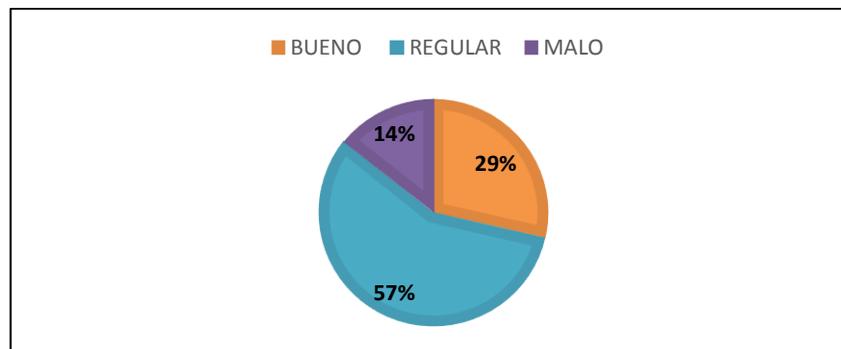
**Tabla N° 6: El trabajo de cobranza**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENO	2	29,00
REGULAR	4	57,00
MALO	1	14,00
TOTAL	7	100,00

**Tabla 6:** Calificación del trabajo de cobranzas

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 5: El trabajo de cobranza**



**Grafico 5:** Calificación del Trabajo de Cobranza

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Las opiniones emitidas según directivos y asesores de crédito consideran que el 57% de la recuperación judicial es regular, mientras que el 29% manifiestan que es buena, y el 14 % que es malo, Lo que demuestra la falta de continuidad en los juicios y por ende la falta de gestión del abogado.

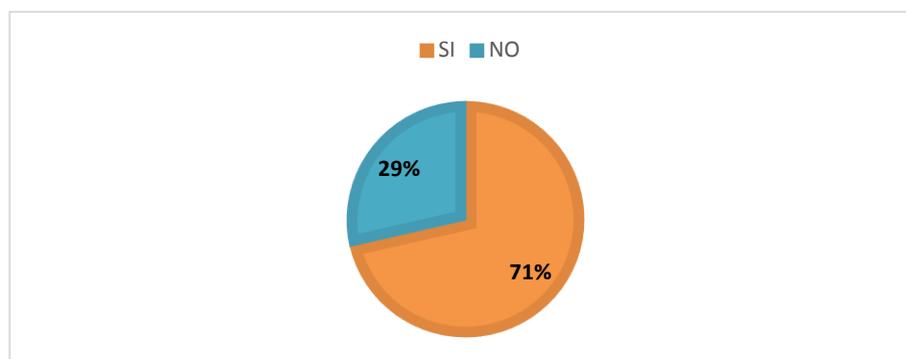
**Pregunta 6:** ¿Considera usted que un manual de gestión crediticia ayudaría a disminuir el porcentaje de cartera vencida?

**Tabla N° 7: Un modelo de gestión Crediticia ayudaría a disminuir el porcentaje de cartera vencida**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	71,00
NO	2	29,00
TOTAL	7	100,00

**Tabla 7:** Disminución de la cartera vencida a través der un modelo de gestión  
**Elaborado por: La autora**

**Gráfico N° 6: Modelo de Gestión Crediticia**



**Gráfico 6:** Manual de gestión crediticia  
**Elaborado por: La autora**

### **Análisis:**

El 71% de los encuestados expresa que un modelo de gestión crediticia si ayudaría a disminuir la cartera de créditos en mora, mientras el 29% no sabe de lo que se trata. Cabe recalcar que posteriormente se les manifestó de lo que se trata el modelo de gestión de créditos.

**Encuesta dirigida a clientes en mora, de microcréditos de la COAC “Lideres del Progreso.” De la ciudad de salcedo**

**Pregunta 1:** ¿La atención que le brindan los asesores de crédito de la Cooperativa, ha sido?

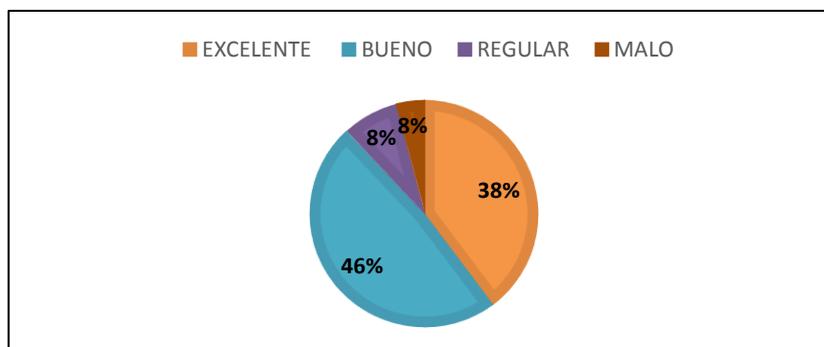
**Tabla N° 8: La atención por parte del Asesor de Crédito**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EXELENTE	70	38,00
BUENO	85	46,00
REGULAR	14	8,00
MALA	16	8,00
TOTAL	185	100,00

**Tabla 8:** Atención brindada por parte del asesor de crédito

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 7: La atención por parte del Asesor de Crédito**



**Gráfico 7:** Atención brindada por los asesores de crédito

**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

El 38% de los encuestados indicó que la atención de los asesores de crédito es excelente, el 46% que fue buena, el 8% manifestó que fue regular mientras que un 8% contestó que es mala lo que nos muestra que gran parte de los clientes se encuentran satisfechos con la atención que les brindan los colaboradores de la institución.

**Pregunta 2:** ¿Cómo califica la agilidad en los trámites de crédito por parte de la institución?

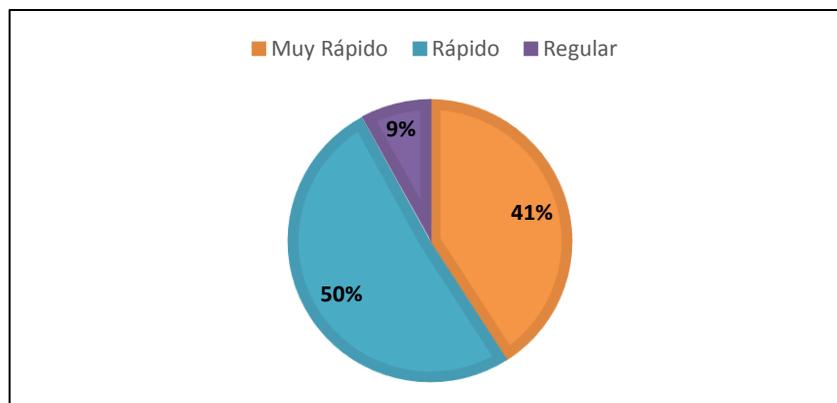
**Tabla N° 9: Agilidad en los trámites de crédito**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY RÁPIDO	75	41,00
RÁPIDO	93	50,00
REGULAR	17	9,00
TOTAL	185	100,00

**Tabla 9:** Calificación de los trámites crediticios

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 8: Agilidad en los trámites de crédito**



**Gráfico 8:** Calificación de los trámites de crédito

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Del 100% de los encuestados, el 41% indica que la agilidad en los trámites es muy rápida, mientras que el 50% manifestó que es rápida y el 9% es regular. Esto muestra que la agilidad en los trámites no es un problema de la cooperativa.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles cree usted que son las causas que influyen en el retraso de sus pagos?

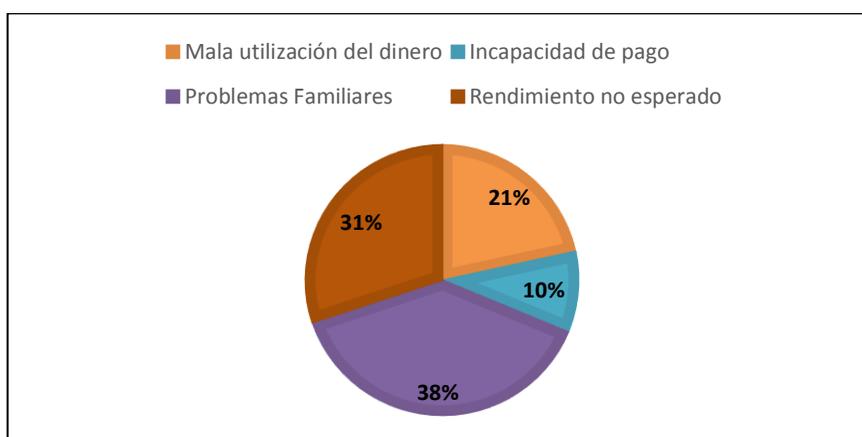
**Tabla N° 10: Factores que influyen en el retraso de sus pagos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MALA UTILIZACIÓN DEL DINERO	39	21,00
INCAPACIDAD DE PAGO	19	10,00
PROBLEMAS FAMILIARES	70	38,00
RENDIMIENTO NO ESPERADO	57	31,00
TOTAL	185	100,00

**Tabla 10:** Factores que influyen en el retraso de pagos

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 9: Factores que influyen en el retraso de sus pagos**



**Gráfico 9:** Factores de los pagos retrasados

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Del 100% del total de los encuestados a los socios en mora, el 38% de los entrevistados indicó que se debe a los problemas familiares que se presentan en el interior de los hogares, el otro 31% dice que se debe a que no tuvieron resultados su inversión, el 21% expresa que utilizó el dinero en otras actividades y por último el 10% restante dice que no cuenta con el dinero suficiente para cancelar la deuda.

**Pregunta 4:** ¿Cuál es el medio por el que usted conoce el vencimiento de su cuota de pago?

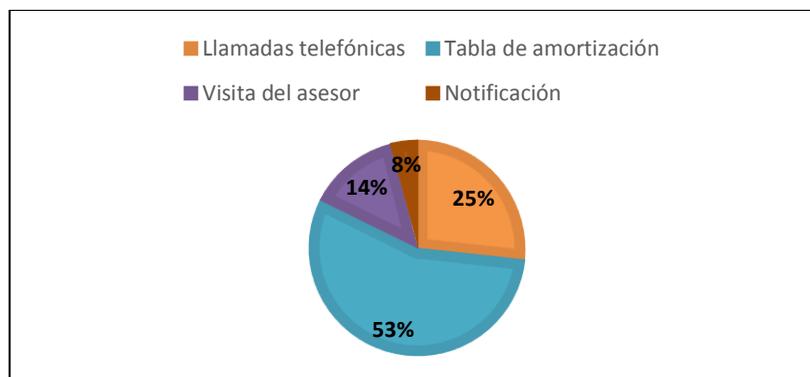
**Tabla N° 11: Medios de comunicación informativos del vencimiento**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
LLAMADA TELEFONICA	47	25,00
TABLA DE AMORTIZACIÓN	98	53,00
VISITA DEL ASESOR	25	14,00
NOTIFICACIÓN	15	8,00
TOTAL	185	100,00

**Tabla 11:** Medios de comunicación informativos del vencimiento de pagos

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 10: Medios de comunicación informativos del vencimiento**



**Gráfico 10:** Medios de Comunicación informativos

**Elaborado por:** La autora

#### **Análisis:**

De la muestra realizada el 53 % indicó que se enteran del vencimiento de su crédito a través de la tabla de amortización, el 25% es informado por el asesor de crédito a través de llamadas telefónicas, el 14% por la visita de los asesores y el 8% por medio de notificación lo que revela que la institución no está cumpliendo con la notificación anticipada del vencimiento.

**Pregunta 5:** ¿Cuántas veces recuerda usted que le visitaron para el cobro de su deuda?

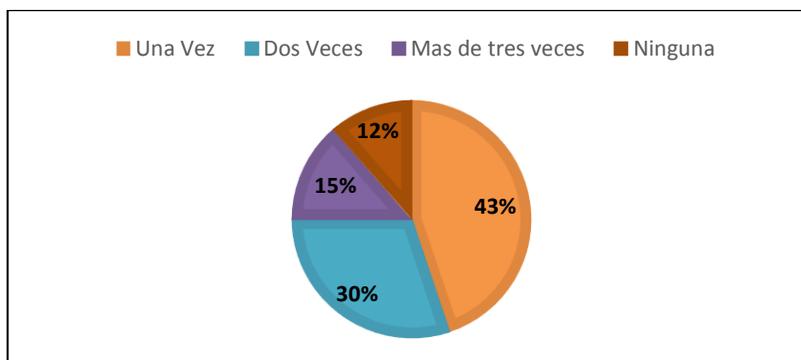
**Tabla N° 12: Frecuencia de visita para el cobro de la deuda**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
UNA VEZ	79	43,00
DOS VECES	55	30,00
MAS DE TRES VECES	27	15,00
NINGUNA	24	12,00
TOTAL	185	100,00

**Tabla 12:** Frecuencia de visita para el cobro de la deuda

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 11: Frecuencia de visita para el cobro de la deuda**



**Gráfico 11:** Frecuencias visitadas sobre el cobro de deudas

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

El 43 % de los entrevistados indicaron que los asesores de crédito les visitaron 1 vez para el pago de la deuda, el 30% manifestaron que fueron visitados dos veces, al 15% le visitaron más de tres veces, mientras que el 12 % de los encuestados manifiesta que no fueron visitados, lo que revela que la institución está insistiendo en la recuperación de las deudas.

**Pregunta 6:** ¿Cuál de estas personas fue la que más le visito para el cobro de su deuda?

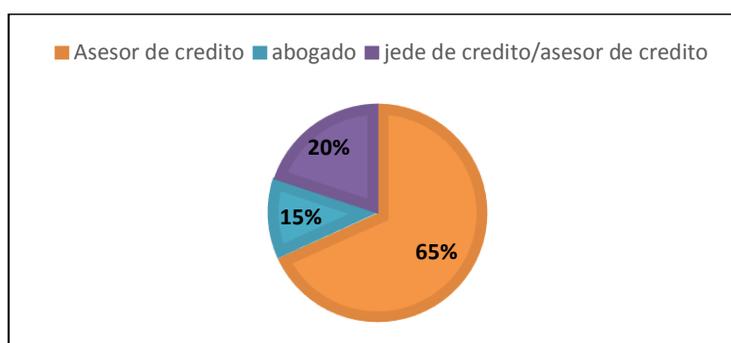
**Tabla N° 13: Frecuencia de visita para el cobro de la deuda**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
ASESORES DE CRÉDITO	120	65,00
ABOGADOS	27	15,00
JEFE DE CREDITO/ASESOR DE CRÉDITO	38	20,00
TOTAL	185	100,00

**Tabla 13:** Frecuencia de visita por parte del personal para recordar vencimiento de deudas

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 12: Quienes le visitaron para el cobro de la deuda**



**Gráfico 12:** Personal de visita para el cobro pertinente

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Se puede observar que del 100% de los encuestados, el 65% de los socios en mora indicó que fueron visitados por su asesor de créditos, el 20% manifestó que fue visitado por el asesor de crédito juntamente con el jefe de créditos y el 15% expreso que fue visitado por el abogado externo.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

En consideración a las preguntas 2 y 3 de la entrevista y la pregunta 1 de las encuestas realizadas a los funcionarios de la cooperativa podemos afirmar que el diseño de un modelo de gestión crediticio, permitirá mejorar los niveles de eficiencia administrativa, operativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Líderes del Progreso. En el periodo 2017, de este modo podemos decir que la idea inicial sobre el supuesto del trabajo de investigación se ha cumplido.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“Modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera, en el departamento de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Líderes del Progreso, en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi, período 2017”.

#### **4.1.1 Introducción**

El crédito juega un papel preponderante en la cooperativa, a través de éste, la administración cumple con uno de los objetivos que es de satisfacer las necesidades legítimas de los socios que requieren este servicio; además, permite potenciar el crecimiento de los sectores que intervienen en la microeconomía, que cuenta con el apoyo de las instituciones bancarias, mutualistas, fundaciones, las cooperativas, etc., entre ellas la Cooperativa “Líderes del Progreso”, cuya misión y visión se concentran en proporcionar una alternativa eficaz para el desarrollo social y económico de los sectores productivos, a través de servicios financieros y cooperativos competitivos, en el contexto de un modelo administrativo eficiente y solidario, propiciando el crecimiento social y económico de sus socios, Por lo tanto la administración del crédito es una función fundamental .

#### **4.1.2 Objetivo General del Modelo de gestión**

Diseñar un modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera en el departamento de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Líderes del Progreso, en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi, periodo 2017.

#### **4.1.3 Objetivos específicos de la propuesta**

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión en la cooperativa de Ahorro y crédito Líderes del Progreso., mediante el análisis financiero, análisis de la Cartera crediticia.

- Estructurar los procedimientos que integran el Modelo de Gestión Financiera y Administrativa propuesto para la cooperativa.
- Elaborar un modelo de gestión de crédito- cobranza.

## **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

El modelo de gestión para el sistema de cobranzas y otorgamiento de créditos integra elementos importantes como:

- Situación actual y diagnostico general de la cooperativa de ahorro y crédito Lideres del Progreso.
- Análisis de la Cartera Crediticia
- Análisis Financiero
- Razones Financieras
- Proyecciones Financieras
- Diseño del modelo de Gestión Crediticio

### **4.2.1 Situación Actual y Diagnostico general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lideres del Progreso**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lideres del Progreso es una institución que a lo largo de estos años se ha consolidado en el sector financiero cooperativo, tiempo suficiente que le ha permitido ganarse la confianza de sus socios y clientes. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lideres del Progreso., matriz Salcedo tiene definido su direccionamiento estratégico, misma que se ve reflejada en lugares visibles de las instalaciones de la institución.

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La institución financiera nació gracias a la visión de un grupo de jóvenes pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Parroquia Panzaleo, Barrio Ulivi. Creada por iniciativa del Ingeniero Favio Villacis y la Ingeniera Lorena Villacis, con la colaboración de 15 socios que luego se incrementaron a 50; los mismos que han formado un grupo solido e inician a trabajar el 18 de Octubre del 2011, se constituyó con el

propósito de facilitar micro-créditos para mejorar las condiciones de vida y fomentar la creación de autoempleo a través de las unidades productivas.

La vida jurídica se adquiere por Resolución Ministerial N°. 1639 del 24 de noviembre del 2009, en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y pueblos del Ecuador; Conformándose legalmente la Corporación para el Desarrollo Social y Financiero “Líderes del Progreso”.

De conformidad con el artículo 84 de la Constitución de la República del Ecuador, entre otros aspectos, se expide la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que reúne a cooperativas de ahorro y crédito, agrupaciones asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, bajo un mismo ente de control, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Es así como la corporación Líderes del Progreso después de cumplir con los requisitos y haber pasado por un proceso de transición, el mes de marzo del 2013, se constituye como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## **DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

<b>Nombre:</b>	Líderes del Progreso
<b>Tipo:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito
<b>Fecha de Creación:</b>	24 de noviembre del 2009
<b>Provincia:</b>	Cotopaxi
<b>Cantón:</b>	Salcedo
<b>Dirección:</b>	Padre Salcedo y Luis A Martínez
<b>Teléfono:</b>	032729964
<b>Agencias:</b>	Pujili, Saquisilí
<b>Página Web:</b>	coaclideresdelprogreso@.net

## **BASE LEGAL**

La cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, es una entidad financiera de economía popular y solidaria controlada actualmente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, constituida mediante Acuerdo Ministerial 1639 del 24 de noviembre del 2009, en el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y pueblos del Ecuador; Conformándose legalmente la Corporación para el Desarrollo Social y Financiero “Líderes del Progreso”.

## **MISIÓN**

Ofrecer servicios financieros oportunos y confiables para satisfacer necesidades de socios y clientes, otorgando créditos, captando recursos y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

## **VISIÓN**

Ser una Institución Financiera comprometida con la aplicación de valores y principios que fomenten el buen vivir de la sociedad.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

### **PRINCIPIOS**

- ✓ Adhesión Voluntaria
- ✓ Control Democrático de los Socios
- ✓ Participación Económica de los Socios
- ✓ Autonomía e Independencias
- ✓ Educación, Entrenamiento e Información
- ✓ Cooperación entre Cooperativas
- ✓ Compromiso con la Comunidad

## **VALORES**

- ✓ Ayuda Mutua
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Empoderamiento
- ✓ Integridad
- ✓ Actitud de Servicio
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Lealtad

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **➤ Objetivo Económico**

- ✓ Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema de COAC regulado.

### **➤ Objetivo Social**

- ✓ Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia la población objetivo.

### **➤ Objetivos de Mercado**

- ✓ Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado.
- ✓ Incrementar el volumen de captaciones.
- ✓ Implementar sistema de medición de satisfacción de los socios.

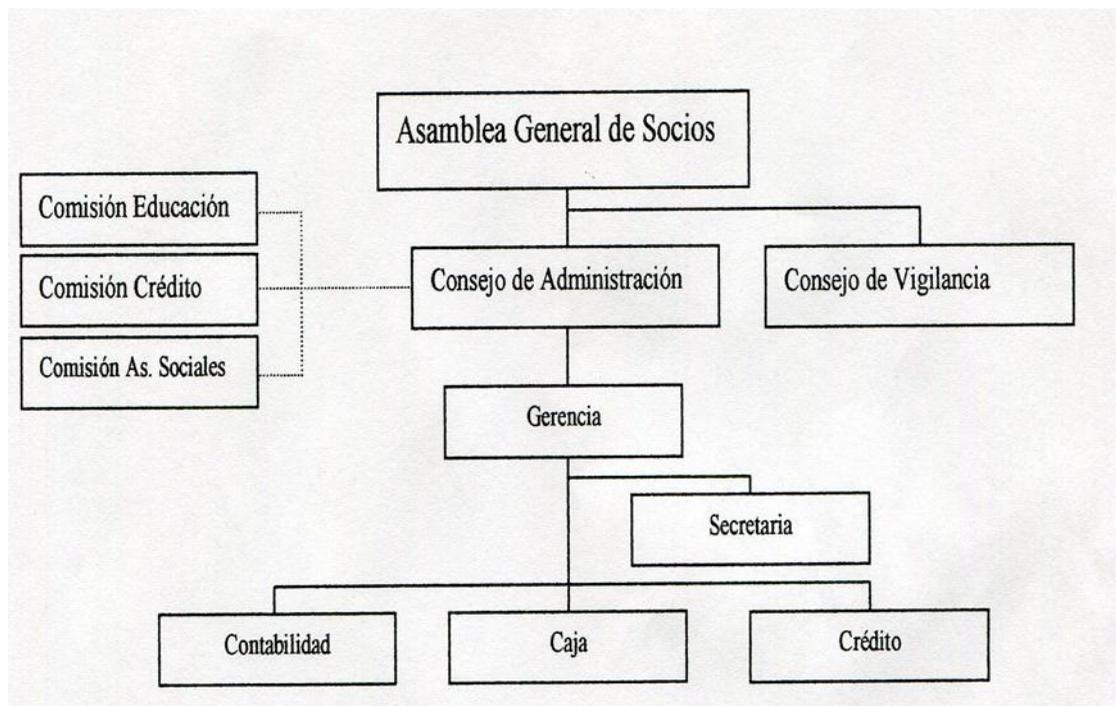
## ➤ Objetivos Financieros

- ✓ Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)
- ✓ Incrementar el nivel de patrimonio institucional
- ✓ Implementar un sistema de información para monitoreo de desempeño financiero.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

**Figura N° 4: Estructura Orgánica COAC “Lideres del Progreso”**



**Ilustración 4:** Estructura orgánica de la COAC Lideres del Progreso

**Elaboración:** La Autora

## **FODA INSTITUCIONAL**

El objetivo de realizar el ANALISIS FODA, es realizar un diagnóstico del departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa Líderes del Progreso, para definir su situación actual. Esta es una estrategia utilizada para analizar las fortalezas y debilidades del departamento de crédito y cobranzas, así como las oportunidades y amenazas del mercado competitivo.

Para ello a continuación se realiza el análisis FODA lo cual permite dar un cambio acertado en el proceso de concesión del crédito a los clientes con micro-créditos ya sea para agricultura, consumo, artesanías, microempresas, es decir mediante el análisis FODA podemos darnos cuenta que tenemos, y que nos hace falta, seguidamente de las oportunidades que se nos presenta y las amenazas de la misma.

- **Fortalezas:** aquellos elementos positivos que la Cooperativa y el departamento de crédito y cobranzas ya posee y que constituye recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.
- **Debilidades:** Aquellos elementos, recursos y habilidades que la empresa ya tiene, y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.
- **Oportunidades:** Son elementos o factores del ambiente que contribuyen con la Cooperativa en la ejecución de sus objetivos.
- **Amenazas:** Son elementos o factores del ambiente que perjudican al departamento de crédito y cobranzas en la ejecución de sus objetivos.

A continuación, se realiza el análisis FODA, de la COAC Líderes del Progreso.

**Tabla N° 14: Análisis FODA de la COAC Líderes del Progreso**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confiabilidad y Credibilidad de los socios.</li> <li>2. Atención personalizada.</li> <li>3. Visión social, apoyo al sector rural.</li> <li>4. Agilidad en la concesión de Préstamos.</li> <li>5. Ubicación geográfica estratégica de La matriz.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captaciones de inversiones de parte del sector rural de la región.</li> <li>2. Ampliar la cobertura de acción a Otros sectores de la comunidad.</li> <li>3. Nuevas líneas de crédito (Microcrédito) y créditos dirigidos.</li> <li>4. Nuevos servicios financieros y no Financieros.</li> <li>5. Acceso al mercado local (agencias).</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de personal especializado que realice el análisis crediticio correcto.</li> <li>2. Falta de un programa de capacitación para los Colaboradores de crédito.</li> <li>3. Falta de un programa de incentivos en la colocación y recuperación del crédito.</li> <li>4. No cuenta con un manual de créditos y cobranzas.</li> <li>5. Falta de seguimiento y control de las operaciones de crédito por parte del Consejo de Vigilancia.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desinterés del estado en aplicar políticas claras.</li> <li>2. Competencia desleal por parte del sistema cooperativo de la región.</li> <li>3. Crisis económica y política del país.</li> <li>4. No aplicar las recomendaciones o seguimiento a las políticas crediticias.</li> <li>5. Elevadas tasas de interés en las líneas de crédito</li> </ol>

**Tabla 14** COAC Líderes del Progreso

**Elaborado por:** La autora

#### **4.2.2 Análisis de la Cartera de Crédito Bruta**

El análisis de la cartera vencida se lo realizo con los datos de los años 2015 – 2016, mismos que fueron proporcionados por el departamento de créditos, además de los datos obtenidos por el jefe operativo de la COAC.

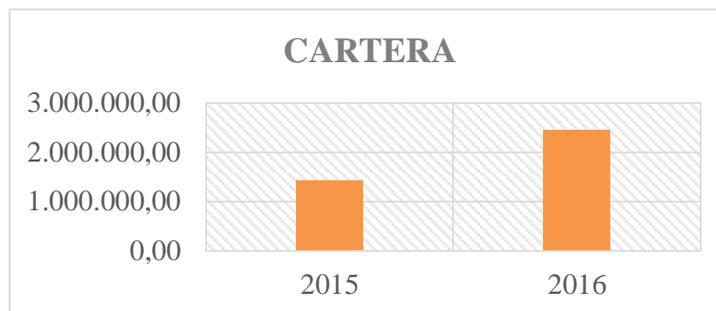
**CARTERA BRUTA:** Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.

**Tabla N° 15:** Cartera Bruta de la COAC “Líderes del Progreso” Matriz Salcedo

AÑOS	CARTERA
2015	1.429.024,43
2016	2.457.027,76

**Tabla 15:** Departamento de Crédito  
Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 13:** Cartera Bruta de la COAC



**Gráfico 13:** Análisis Cartera Bruta  
Elaborado por: La autora

**Análisis:**

La cartera bruta de la COAC “Líderes del progreso.” Matriz Salcedo durante estos últimos tres años ha tenido un crecimiento considerable, es así que en el año 2015 tenemos una cartera bruta de USD 1.429.024,43. Al año 2016 esta cartera se incrementa a USD 2.457.027,76. Indicando también la liquidez con la que cuenta la COAC “Líderes del Progreso” Matriz Salcedo.

**Estructura de la cartera total de la COAC “Líderes del progreso.” Matriz Salcedo**

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

**Tabla N° 16** Cartera bruta de la COAC “Lideres del Progreso” matriz Salcedo

DESCRIPCIÓN	2015	2016
<b>Cartera por vencer</b>	<b>1.366.314,08</b>	<b>2.428.072,19</b>
<b>Cartera no devenga intereses</b>	<b>38.430,79</b>	<b>19.195,53</b>
<b>Cartera vencida</b>	<b>55.200,60</b>	<b>30.851,04</b>
<b>Total cartera</b>	<b>1.459.945,47</b>	<b>2.478.118,76</b>

**Tabla 16:** Reporte general de la cartera de la COAC.

**Elaborado por:** La autora

### **Análisis:**

Vemos que la cartera ha ido subiendo en el año 2016, esto se debe al crecimiento de la cartera bruta, aunque todavía no se encuentra en un estado de morosidad.

### **CALIFICACIÓN DE LOS CREDITOS SEGÚN BURO**

- **Créditos de Riesgo Normal (A):** Son créditos que muestran que los flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la Cooperativa, así como del resto de sus acreedores. No deberán estar vencidos más de 15 días.
- **Créditos con Riesgo Potencial (B):** Las obligaciones calificadas en este grupo corresponden a socios cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque no a su debido tiempo.
- **Créditos Deficientes (C):** Los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a socios con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir sus deudas pactadas.
- **Créditos de Dudoso Recaudo (D):** Los créditos agrupados en esta calificación poseen la característica propia de créditos deficientes, caracterizado por las siguientes condiciones:

- ✓ Que el cobro del préstamo sea dudoso,
  - ✓ Cuando los créditos cuyo pago está condicionado a ingresos producidos por otras empresas o terceras personas que afrontan dificultades de pago o de otra índole grave.
- **Pérdidas (E):** Deben ubicarse en esta categoría los créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado.

## **CARTERA DISTRIBUIDA POR TIPO DE CREDITO**

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lideres del Progreso.” Matriz Salcedo, clasifica sus créditos de la siguiente manera.

### **Créditos Micro empresariales o Microcréditos**

Son créditos no superiores a veinte mil dólares concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero; y, cuyo saldo adeudado en el sistema financiero, incluyendo la operación que está siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, no supere los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América.

Dentro de los cuales tenemos los siguientes productos:

- ✓ **Microcrédito General.-** Créditos destinados al fortalecimiento y/o mejoramiento de pequeños negocios o unidades de producción realizados por los socios y socias en forma individual o grupal;
- ✓ **Crédito Especial.-** Crédito destinado a socios que tienen una muy buena trayectoria en depósitos de ahorros e inversiones, que por su nombre se destinará a cubrir oportunidades de negocio del socio en corto plazo, es decir este crédito se facilitará a socios con solvencia económica y equivale a un sobregiro bancario;

## **Consumo**

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedias.

## **Créditos Comerciales**

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

### **4.2.3 Análisis Financiero**

Según Alegre, Luis, en su libro Fundamentos de Economía de la Empresa Perspectiva Funcional: El análisis financiero tiene como objetivo buscar las condiciones de equilibrio financiero de la empresa y determinar la rentabilidad de los capitales invertidos”.

Mediante este analisis se podra determinar con exactitud las partidas de las cuentas que requieren de una mayor atencion para una posterior aplicación de un plan de acciones, con la finalidad de obtener mejores resultados financieros para la cooperativa.

Para la presente investigacion se empleara los estados financieros de los años 2015 y 2016.

El analisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo y otro y por lo tanto, requiere de dos o mas estados financieros de la misma clase,

presentados para periodos diferentes. Es un analisis dinamico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

## Análisis Horizontal Balance General

**TABLA N° 18: Análisis Horizontal Balance General 2015-2016**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIDERES DEL PROGRESO</b>					
<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>En Dólares</b>					
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Valor Abs.</b>	<b>%</b>
1	<b>ACTIVO</b>				
11	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>226.057,73</b>	<b>414.677,57</b>	<b>188.619,84</b>	<b>83,44</b>
1101	CAJA	68.489,53	75.124,74	6.635,21	9,69
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	157.568,20	339.552,83	181.984,63	115,50
14	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>1.429.094,43</b>	<b>2.457.027,76</b>	<b>1.027.933,33</b>	<b>71,93</b>
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENC	1.366.314,08	2.428.072,19	1.061.758,11	77,71
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DE	38.430,79	19.195,53	(19.235,26)	-50,05
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	55.200,60	40.611,08	(14.589,52)	-26,43
1499	(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)	30.851,04	30.851,04	-	0,00
16	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>24.687,79</b>	<b>34.699,70</b>	<b>10.011,91</b>	<b>40,55</b>
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	3.862,00	7.948,50	4.086,50	105,81
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	20.825,79	26.751,20	5.925,41	28,45
18	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>24.569,26</b>	<b>121.088,63</b>	<b>96.519,37</b>	<b>392,85</b>
1804	TERRENOS		95.000,00	95.000,00	
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	12.332,70	15.515,56	3.182,86	25,81
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	14.270,86	15.521,86	1.251,00	8,77
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	14.600,00	18.500,00	3.900,00	26,71
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	16.634,30	23.448,79	6.814,49	40,97

19	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>283.085,74</b>	<b>111.089,29</b>	<b>(171.996,45)</b>	<b>-60,76</b>
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	14,00	14,00	-	0,00
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	114.934,83	72.085,80	(42.849,03)	-37,28
1905	GASTOS DIFERIDOS	5.432,01	8.147,32	2.715,31	49,99
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	25.741,48	23.456,45	(2.285,03)	-8,88
1990	OTROS ACTIVOS VARIOS	136.963,42	7.385,72	(129.577,70)	-94,61
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.987.494,95</b>	<b>3.138.582,95</b>	<b>1.151.088,00</b>	<b>57,92</b>
2	<b>PASIVOS</b>			-	
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>1.628.387,83</b>	<b>2.505.437,28</b>	<b>877.049,45</b>	<b>53,86</b>
210135	DEPOSITOS DE AHORROS	457.815,62	456309,06	(1.506,56)	-0,33
2103	DEPOSITOS A PLAZO	1.170.572,21	2.049.128,22	878.556,01	75,05
25	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>27.432,61</b>	<b>45.985,96</b>	<b>18.553,35</b>	<b>67,63</b>
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	1.153,15	8.688,99	7.535,84	653,50
2504	RETENCIONES	2.890,29	3034,63	144,34	4,99
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	265,26	9.554,77	9.289,51	3502,04
2506	PROVEEDORES	10.270,27	8.720,61	(1.549,66)	-15,09
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	12.853,64	15.986,96	3.133,32	24,38
26	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>76.012,78</b>	<b>255.302,53</b>	<b>179.289,75</b>	<b>235,87</b>
2604	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERAS	76.012,78	255.302,53	179.289,75	235,87
29	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>3.568,71</b>	<b>1.986,75</b>	<b>(1.581,96)</b>	<b>-44,33</b>
2990	OTROS PASIVOS DIVERSOS	3.568,71	1.986,75	(1.581,96)	-44,33
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.735.401,93</b>	<b>2.808.712,52</b>	<b>1.073.310,59</b>	<b>61,85</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>			-	
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>116.941,87</b>	<b>173.740,97</b>	<b>56.799,10</b>	<b>48,57</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	116.941,87	173.740,97	56.799,10	48,57
33	<b>RESERVAS</b>	<b>106.984,35</b>	<b>121.514,50</b>	<b>14.530,15</b>	<b>13,58</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	3.877,10	18.407,25	14.530,15	374,77

3303	ESPECIALES	103.107,25	103.107,25	-	0,00
36	<b>RESULTADOS</b>	<b>28.166,80</b>	<b>34.614,96</b>	<b>6.448,16</b>	<b>22,89</b>
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	2.743,64	20.084,81	17.341,17	632,05
3603	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	25.423,16	14.530,15	(10.893,01)	-42,85
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>252.093,02</b>	<b>329.870,43</b>	<b>77.777,41</b>	<b>30,85</b>
	<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>1.987.494,95</b>	<b>3.138.582,95</b>	<b>1.151.088,00</b>	<b>57,92</b>

**Tabla 17:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

## **Análisis**

Este tipo de análisis se centra en los cambios que pueden presentar cada una de las cuentas de un periodo a otro, por lo que es de mucha importancia realizar previamente el cálculo de la variación absoluta y relativa.

Si se realiza un análisis comparativo de la Cooperativa, los Activos Corrientes del año 2015 en comparación con el 2016 se puede evidenciar que ha habido un crecimiento en la cuenta de Fondos Disponibles con el 83,44%, a continuación las Cuentas por Cobrar que presenta un incremento significativo de 40,55% lo que significa que la Cooperativa no ha manejado adecuadamente las Cuentas por Cobrar.

Por otro lado, las cuentas de Pasivo y Patrimonio también presentan variaciones significativas como el aumento en la cuenta Obligaciones con el Público con el 53,86% en comparación al 2015. Mientras tanto, las Cuentas por Pagar también muestran un incremento de \$18.553,35 que representa el 67,63%. En general el Pasivo presenta un incremento del 61,85%.

Finalmente, el Patrimonio se ha incrementado, la cuenta de Resultados en un 22,89%, al igual que el Capital Social en un 48,57%, y las Reservas han incrementado en 13,58%. En conclusión el Patrimonio se ha incrementado en el año 2016 con relación al 2015 en un 30,85% lo que significa que la cooperativa está creciendo significativamente.

## Análisis Horizontal Estado de Resultado

**TABLA N° 19: Análisis Horizontal Estado de Resultados 2015-2016**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIDERES DEL PROGRESO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>En Dólares</b>					
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Valor Abs.</b>	<b>%</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>				
51	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>270.180,39</b>	<b>405.087,73</b>	<b>134.907,34</b>	<b>49,93</b>
5101	INTERESES POR DEPOSITOS	125,36	358,74	233,38	186,17
5104	INTERESES Y DESCUENTOS EN CARTERA DE CREDITOS	270.055,03	404.728,99	134.673,96	49,87
510410	Intereses Créditos de consumo*	89,76	0	(89,76)	-100,00
510420	Intereses Créditos para la microempresa*	242.606,67	376.610,68	134.004,01	55,24
510430	Intereses Mora	27.358,60	28.118,31	759,71	2,78
54	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>50.881,95</b>	<b>20.669,58</b>	<b>(30.212,37)</b>	<b>-59,38</b>
5405	<b>OTROS</b>	<b>48.701,95</b>	<b>16.244,58</b>	<b>(32.457,37)</b>	<b>-66,64</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>322.932,81</b>	<b>425.757,31</b>	<b>102.824,50</b>	<b>31,84</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>			-	
41	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>101.790,83</b>	<b>105.360,25</b>	<b>3.569,42</b>	<b>3,51</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	97.881,64	99.405,59	1.523,95	1,56
410105	Ahorro a la vista	4.678,33	9.013,04	4.334,71	92,66
410130	Depósitos a plazo	93.203,31	90.392,55	(2.810,76)	-3,02
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.909,19	5.954,66	2.045,47	52,32
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>191.955,14</b>	<b>271.967,41</b>	<b>80.012,27</b>	<b>41,68</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	104.351,46	132.181,81	27.830,35	26,67

4502	HONORARIOS	5.176,22	41.148,22	35.972,00	694,95
4504	IMPUESTOS,CONTRIBUCIONES Y MULTAS	412,34		(412,34)	-100,00
4503	SERVICIOS VARIOS	36.094,51	44.075,30	7.980,79	22,11
4505	DEPRECIACIONES	7.452,04	8.311,05	859,01	11,53
4506	AMORTIZACIONES	4.123,76	3.925,08	(198,68)	-4,82
4507	OTROS GASTOS	34.344,81	42.325,95	7.981,14	23,24
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>3.763,68</b>	<b>3.000,15</b>	<b>(763,53)</b>	<b>-20,29</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>297.509,65</b>	<b>380.327,81</b>	<b>82.818,16</b>	<b>27,84</b>
	<b>UTILIDAD / EXCEDENTE</b>	<b>25.423,16</b>	<b>45.429,50</b>	<b>20.006,34</b>	<b>78,69</b>

**Tabla 18:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

## **Análisis**

Los datos que se evidencia en el análisis horizontal de los años 2015-2016 las cuentas de los Ingresos presentan un incremento significativo en el año 2016 con relación al 2015 de \$ 102.824,50, con un porcentaje de 31,84% más que en el año 2015.

Dentro de los ingresos los Intereses y Descuentos Ganados presentan un incremento del 49,93% siendo los Intereses y descuentos en cartera de créditos la más representativa con una variación de \$134.673,96 que representa el 49,87% en el año 2016.

Mientras que los Gastos también muestran un incremento de \$ 82.818,16 en porcentaje el 27,84% más que en el año del 2015 siendo los más representativos los Gastos de Operación que presentan un incremento del 41,68% frente al año 2015 esto se debe al incremento del personal que labora en la cooperativa, la cuenta Honorarios presenta un incremento de \$ 35.972,00 para el año 2016.

## **Análisis Vertical**

El análisis vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo Estado Financiero (puede ser un Balance General o un Estado de Pérdidas y Ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denominará cifra base. Se trata de un análisis estadístico, pues estudia la situación financiera en un momento determinado

## Análisis Vertical del Balance General año 2015- 2016

**TABLA N° 20: Análisis Vertical Balance General 2015-2016**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIDERES DEL PROGRESO</b>					
<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>En Dólares</b>					
		<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>				
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>226.057,73</b>	<b>11,37</b>	<b>414.677,57</b>	<b>13,21</b>
1101	CAJA	68.489,53	3,45	75.124,74	2,39
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	157.568,20	7,93	339.552,83	10,82
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>1.429.094,43</b>	<b>71,90</b>	<b>2.457.027,76</b>	<b>78,28</b>
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENC	1.366.314,08	68,75	2.428.072,19	77,36
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DE	38.430,79	1,93	19.195,53	0,61
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	55.200,60	2,78	40.611,08	1,29
1499	(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)	30.851,04	1,55	30.851,04	0,98
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>24.687,79</b>	<b>1,24</b>	<b>34.699,70</b>	<b>1,11</b>
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	3.862,00	0,19	7.948,50	0,25
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	20.825,79	1,05	26.751,20	0,85
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>24.569,26</b>	<b>1,24</b>	<b>121.088,63</b>	<b>3,86</b>
1804	TERRENOS			95.000,00	3,03
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	12.332,70	0,62	15.515,56	0,49
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	14.270,86	0,72	15.521,86	0,49
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	14.600,00	0,73	18.500,00	0,59
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	16.634,30	0,84	23.448,79	0,75

19	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>283.085,74</b>	<b>14,24</b>	<b>111.089,29</b>	<b>3,54</b>
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	14,00	0,00	14,00	0,00
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	114.934,83	5,78	72.085,80	2,30
1905	GASTOS DIFERIDOS	5.432,01	0,27	8.147,32	0,26
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	25.741,48	1,30	23.456,45	0,75
1990	OTROS ACTIVOS VARIOS	136.963,42	6,89	7.385,72	0,24
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.987.494,95</b>	<b>100,00</b>	<b>3.138.582,95</b>	<b>100,00</b>
2	<b>PASIVOS</b>				
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>1.628.387,83</b>	<b>81,93</b>	<b>2.505.437,28</b>	<b>79,83</b>
210135	DEPOSITOS DE AHORROS	457.815,62	23,03	456309,06	14,54
2103	DEPOSITOS A PLAZO	1.170.572,21	58,90	2.049.128,22	65,29
25	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>27.432,61</b>	<b>1,38</b>	<b>45.985,96</b>	<b>1,47</b>
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	1.153,15	0,06	8.688,99	0,28
2504	RETENCIONES	2.890,29	0,15	3034,63	0,10
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	265,26	0,01	9.554,77	0,30
2506	PROVEEDORES	10.270,27	0,52	8.720,61	0,28
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	12.853,64	0,65	15.986,96	0,51
26	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>76.012,78</b>	<b>3,82</b>	<b>255.302,53</b>	<b>8,13</b>
2604	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERAS	76.012,78	3,82	255.302,53	8,13
29	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>3.568,71</b>	<b>0,18</b>	<b>1.986,75</b>	<b>0,06</b>
2990	OTROS PASIVOS DIVERSOS	3.568,71	0,18	1.986,75	0,06
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.735.401,93</b>	<b>87,32</b>	<b>2.808.712,52</b>	<b>89,49</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>				
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>116.941,87</b>	<b>5,88</b>	<b>173.740,97</b>	<b>5,54</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	116.941,87	5,88	173.740,97	5,54
33	<b>RESERVAS</b>	<b>106.984,35</b>	<b>5,38</b>	<b>121.514,50</b>	<b>3,87</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	3.877,10	0,20	18.407,25	0,59

3303	ESPECIALES	103.107,25	5,19	103.107,25	3,29
36	<b>RESULTADOS</b>	<b>28.166,80</b>	<b>1,42</b>	<b>34.614,96</b>	<b>1,10</b>
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	2.743,64	0,14	20.084,81	0,64
3603	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	25.423,16	1,28	14.530,15	0,46
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>252.093,02</b>	<b>12,68</b>	<b>329.870,43</b>	<b>10,51</b>
	<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>1.987.494,95</b>	<b>100,00</b>	<b>3.138.582,95</b>	<b>100,00</b>

**Tabla 19:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

## **Análisis año 2015**

El análisis vertical permite conocer el grado de participación que tiene cada una de las cuentas en relación con el total.

En los activos corrientes se debe indicar que la mayor parte se encuentra concentrada en Cartera de Créditos con un 71,90% cumpliendo así su rol en el mercado financiero. En cuanto al activo Disponible se debe resaltar que Caja corresponde a un 3,45% por lo que se puede deducir que el dinero se encuentra en movimiento constante.

Los activos fijos concentran un porcentaje del 1,24 % por lo que se puede decir que la cooperativa no ha crecido en cuanto a sus activos fijos. Ha mantenido un nivel en la utilización de activos fijos.

El nivel de Endeudamiento Corriente de la cooperativa representa el 83,31 % dentro del cual la cuenta más prominente es la de Obligaciones con el Público con el 81,93 %, lo que significa que el endeudamiento es muy elevado.

En cuanto a las deudas de largo plazo la cooperativa demuestra que ha contraído deudas de largo plazo, al tener un nivel excesivo de endeudamiento de corto plazo lo más conveniente para la cooperativa es apalancarse financieramente con deuda a largo plazo.

El patrimonio de la cooperativa representa el 12,68 %, siendo un porcentaje aceptable el mismo que debe estar generando nuevas inversiones para la cooperativa es decir si se está invirtiendo, en donde la cuenta más representativa es capital social con un 5,88%. Los resultados que corresponden a la cuenta de utilidades equivalen a un valor relativo de 1,28%.

## **Análisis del año 2016**

En los activos corrientes se debe indicar que la mayor parte de concentración de recursos se encuentra en la cuenta Cartera de Créditos con un 78,28 % cumpliendo así con su rol de intermediación financiera. En cuanto al Activo Disponible cabe resaltar

que Caja corresponde al 2,39 % por lo que se puede deducir que el dinero se encuentra en rotación constantemente.

Por otro lado, los Activos Fijos concentran un 3,86 %, por lo que se puede decir que la cooperativa ha crecido esto debido a que han adquirido un Terreno en el año 2014.

El nivel de endeudamiento que mantiene la cooperativa representa el 81,30 % dentro del cual la cuenta más prominente es la de Obligaciones con el Público con el 79,83 % lo que indica que el nivel de endeudamiento es demasiado alto así es que más del 50% de los activos se encuentra comprometido con terceras personas menos a la cooperativa.

En cuanto a las deudas de largo plazo, el Balance General para el año 2016 demuestra que la cooperativa ha contraído deudas sin embargo al mantener un nivel alto de endeudamiento a corto plazo lo más conveniente para la cooperativa sería apalancarse financieramente contrayendo una deuda de largo plazo.

El patrimonio de la cooperativa representa el 10,51 % lo que significa que la cooperativa está invirtiendo su dinero en donde la cuenta más representativa es la del Capital Social con un 5,54 % así mismo los resultados que corresponden a la cuenta de utilidades con un valor relativo de 0,46%

### **Análisis Vertical del Estado de Resultados**

Cuando se efectúa este análisis y al ser comparativo, se lo realiza en comparación del total de los ingresos.

## Análisis vertical del Estado de Resultados

**TABLA N° 21: Análisis Vertical Estado de Resultados 2015-2016**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIDERES DEL PROGRESO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>					
<b>En Dólares</b>					
		<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>				
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>270.180,39</b>	<b>83,66</b>	<b>405.087,73</b>	<b>95,15</b>
5101	INTERESES POR DEPOSITOS	125,36	0,04	358,74	0,08
5104	INTERESES Y DESCUENTOS EN CARTERA DE CREDITOS	270.055,03	83,63	404.728,99	95,06
510410	Intereses Créditos de consumo*	89,76	0,03	0	0,00
510420	Intereses Créditos para la microempresa*	242.606,67	75,13	376.610,68	88,46
510430	Intereses Mora	27.358,60	8,47	28.118,31	6,60
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>50.881,95</b>	<b>15,76</b>	<b>20.669,58</b>	<b>4,85</b>
5405	<b>OTROS</b>	<b>48.701,95</b>	<b>15,08</b>	<b>16.244,58</b>	<b>3,82</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>322.932,81</b>		<b>425.757,31</b>	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		<b>-</b>		<b>0,00</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>101.790,83</b>	<b>31,52</b>	<b>105.360,25</b>	<b>24,75</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	97.881,64	30,31	99.405,59	23,35
410105	Ahorro a la vista	4.678,33	1,45	9.013,04	2,12
410130	Depósitos a plazo	93.203,31	28,86	90.392,55	21,23
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.909,19	1,21	5.954,66	1,40
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>191.955,14</b>	<b>59,44</b>	<b>271.967,41</b>	<b>63,88</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	104.351,46	32,31	132.181,81	31,05
4502	HONORARIOS	5.176,22	1,60	41.148,22	9,66

4504	IMPUESTOS,CONTRIBUCIONES Y MULTAS	412,34	0,13		0,00
4503	SERVICIOS VARIOS	36.094,51	11,18	44.075,30	10,35
4505	DEPRECIACIONES	7.452,04	2,31	8.311,05	1,95
4506	AMORTIZACIONES	4.123,76	1,28	3.925,08	0,92
4507	OTROS GASTOS	34.344,81	10,64	42.325,95	9,94
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>3.763,68</b>	<b>1,17</b>	<b>3.000,15</b>	<b>0,70</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>297.509,65</b>	<b>92,13</b>	<b>380.327,81</b>	<b>89,33</b>
	<b>UTILIDAD / EXCEDENTE</b>	<b>25.423,16</b>	<b>7,87</b>	<b>45.429,50</b>	<b>10,67</b>

**Tabla 20:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis año 2015**

Analizando este Estado Financiero se puede apreciar que la cuenta con mayor participación es la de Intereses y Descuentos Ganados y la de Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos con el 83,66% y 83,63% respectivamente, seguida de Ingresos por Servicios con el 15,76%.

En el grupo de los gastos, la cuenta que concentra la mayor cantidad de recursos es la de Gastos de Operación con el 59,44% e Intereses causados por concepto de captaciones con el 31,52%.

En resumen, los gastos representan el 92,13% del total de los ingresos, por lo mencionado anteriormente se puede deducir que apenas el 7,87% representan los ingresos Netos de la Cooperativa.

### **Análisis año 2016**

Analizando este Estado Financiero se puede apreciar que la cuenta con mayor participación es la de Intereses y Descuentos Ganados y la de Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos con el 95,15% y 95,06% respectivamente, seguida de Ingresos por Servicios con el 4,85%.

En el grupo de los gastos, la cuenta que concentra la mayor cantidad de recursos es la de Gastos de Operación con el 63,88% e Intereses causados por concepto de captaciones con el 24,75%.

En resumen, los gastos representan el 89,33% del total de los ingresos, por lo mencionado anteriormente se puede deducir que apenas el 10,67% representan los ingresos Netos de la Cooperativa,

#### 4.2.4 Razones Financieras

Las razones o indicadores (índices) financieros constituyen la forma más común del análisis financiero.

Antes de iniciar con la aplicación de las razones financieras es necesario aclarar que las instituciones financieras tienen un tratamiento especial y se aplican entre los comúnmente utilizados otros índices.

##### a) Razones de Liquidez

##### Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**TABLA N° 22: Razón Corriente**

<b>RAZÓN CORRIENTE</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activo Corriente	1.679.839,95	2.906.405,03
Pasivo Corriente	1.655.820,44	2.551.423,24
<b>Razón Corriente</b>	<b>1,01</b>	<b>1,14</b>

**Tabla 21:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

Los cálculos realizados en la tabla demuestran que la Cooperativa Lideres del progreso. Presenta una aceptable capacidad de pago correspondiente a 1,01 veces en el 2015 y 1,14 en el 2016 por lo que se puede decir que la cooperativa ha llevado un adecuado manejo de los activos corrientes en cuanto a la rentabilidad y riesgo.

## Capital de Trabajo Neto

Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente - Pasivo Corriente

**TABLA N° 23: Capital de Trabajo Neto**

<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activo Corriente	1.679.839,95	2.906.405,03
Pasivo Corriente	1.655.820,44	2.551.423,24
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	<b>24.019,51</b>	<b>354.981,79</b>

**Tabla 22:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

Los resultados obtenidos anteriormente indican que la cooperativa Líderes del Progreso al finalizar los años 2015 y 2016 dispuso de \$ 24.019,51 y 354.981,79 para los dos años respectivamente.

## Liquidez Ampliada

$$\text{Liquidez Ampliada} = \frac{\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos de Corto Plazo}}$$

**TABLA N° 24: Liquidez Ampliada**

<b>LIQUIDEZ AMPLIADA</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Fondos Disponibles	226.057,73	414.677,57
Inversiones	0,00	0,00
Depósitos de Corto Plazo	1.170.572,21	2.049.128,22
<b>Liquidez Ampliada en %</b>	<b>19,31</b>	<b>20,24</b>

**Tabla 23:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

El índice de Liquidez Ampliada que representa lo posee la cooperativa es del 19,31% en el 2015 y del 20,24% en el 2016, teniendo que ser el ideal igual o superior al 50% por lo que la cooperativa no cumple con este índice.

## Liquidez Estructural

$$\text{Liquidez Estructural} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Dep. a la vista} + \text{Dep. a plazo} + \text{Obligaciones Financieras} + \text{Fondos en Administración}} * 100$$

**TABLA N° 25: Liquidez Estructural**

<b>LIQUIDEZ ESTRUCTURAL</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Fondos Disponibles	226.057,73	414.677,57
Depósitos a la vista	1.170.572,21	2.049.128,22
Depósitos a plazo	0,00	0,00
Obligaciones Financieras	76.012,78	255.302,53
Fondos en Administración	457.815,62	456.309,06
<b>Liquidez Estructural en %</b>	<b>13,26</b>	<b>15,02</b>

**Tabla 24:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

La cooperativa presenta un índice de Liquidez Estructural que es del 13,26% en el 2015 y en el 2016 es del 15,02%, siendo comparable igual o superior al 14% por lo que puedo decir que la cooperativa Lideres del Progreso mantiene una liquidez estructural ideal a lo recomendable en el año 2016.

## b) Razones de Endeudamiento

### Endeudamiento Total

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**TABLA N° 26: Endeudamiento Total**

<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pasivo Total	1.735.401,93	2.808.712,52
Activo Total	1.987.494,95	3.138.582,95
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>0,87</b>	<b>0,89</b>
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>87%</b>	<b>89%</b>

**Tabla 25:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

La razón del Endeudamiento Total indica que el Activo Total está comprometido en un 87% en el 2015 y en un 89% en el 2016 con el Pasivo Total. Es un porcentaje sumamente elevados lo que representa un riesgo mucho más mayor para la cooperativa.

## Endeudamiento Corriente

$$\text{Endeudamiento Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**TABLA N° 27: Endeudamiento Corriente**

<b>ENDEUDAMIENTO CORRIENTE</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pasivo Corriente	1.655.820,44	2.551.423,24
Activo Total	1.987.494,95	3.138.582,95
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>0,83</b>	<b>0,81</b>
<b>Endeudamiento Total</b>	<b>83%</b>	<b>81%</b>

**Tabla 26:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

El indicador del Endeudamiento Corriente indica que por cada dólar invertido en Activos un 83% para el año 2015 y el 81% para el 2016 son financiados por acreedores de corto plazo para los años objeto de estudio.

## c) Razones de Riesgo Crediticio

### Riesgo crediticio (Cartera en Mora)

$$\text{RC (Cartera en Mora)} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

**TABLA N° 28: Cartera en Mora**

<b>RIESGO CREDITICIO (CARTERA EN MORA)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cartera vencida	55.200,60	40.611,08
Cartera total	1.429.094,43	2.457.027,76
<b>Riesgo Crediticio (Cartera en mora) en %</b>	<b>3,86</b>	<b>1,65</b>

**Tabla 27:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

Esta razón indica que la cooperativa tiene un Índice de Morosidad moderado en los dos periodos objetos de estudio siendo el más representativo en el periodo 2015 con el 3,86% debido a que un porcentaje igual o menor al 1% es lo recomendable casi cumpliendo con este indicador en el año 2016.

## Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada)

$$\text{RC (Morosidad Ampliada)} = \frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no devenga Interés}}{\text{Cartera Total}}$$

**TABLA N° 29: Morosidad Ampliada**

<b>RIESGO CREDITICIO (MOROSIDAD AMPLIADA)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cartera vencida	55.200,60	40.611,08
Cartera que no devenga interés	38.430,79	19.195,53
Cartera total	93.631,39	59.806,61
<b>Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada) en %</b>	<b>3,86</b>	<b>1,65</b>

**Tabla 28:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

El Índice de Morosidad Ampliada es del 3,86% en el año 2015 y 1,65% en el 2016, siendo inferior al índice comparable que se encuentra igual o inferior al 3%, y se puede apreciar que en el año 2016 cumple con este indicador satisfactoriamente.

## d) Razones de Rentabilidad

**Margen de Utilidad Neta.** - Es el porcentaje de rentabilidad que obtiene la empresa de sus ventas.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}} * 100$$

**TABLA N° 30: Utilidad Neta**

<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Utilidad Neta	25.423,16	45.429,50
Ingresos	322.932,81	425.757,31
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>0,0787</b>	<b>0,1067</b>
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>7,87%</b>	<b>10,67%</b>

**Tabla 29:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

Este indicador significa que la Utilidad Neta represento el 7,87% de los ingresos en el 2015; es decir que cada dólar de ingreso ha generado \$ 7,87 centavos de utilidad en el año 2015 y en el año 2016 ha generado \$10,67% centavos de utilidad.

**Rendimiento sobre el Activo Total (ROA).**- Es la rentabilidad que genera los activos.

$$\text{Rendimiento sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**TABLA N° 31: Rendimiento Sobre el Activo**

<b>RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO TOTAL</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Utilidad Neta	25.423,16	45.429,50
Activo Total	1.987.494,95	3.138.582,95
<b>Rendimiento sobre el Activo Total</b>	<b>0,0127</b>	<b>0,0144</b>
<b>Rendimiento sobre el Activo Total</b>	<b>1,27%</b>	<b>1,45%</b>

**Tabla 30:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

El índice de Rendimiento sobre los Activos refleja el nivel de eficiencia en el manejo administrativo de los recursos para lograr generar utilidades, rendimiento que mientras más alto sea demuestra una adecuada administración de los recursos y gestión en la operación de la empresa.

Es así que en el caso de este indicador significa que la Utilidad Neta con respecto al Activo Total de la Cooperativa Lideres del Progreso. Correspondió al 1,27% en el 2015 y 1,45% en el 2016, lo que quiere decir que por cada dólar invertido en Activo Total genero \$1,27 centavos y 1,45 centavos para los dos años respectivamente de Utilidad Neta.

Siendo lo comparable superior al 1%, en los dos periodos cumple con este indicador, pero además hay que tomar en cuenta que mientras más alto es mejor para la cooperativa.

**Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE).**- Es la rentabilidad que genera el patrimonio de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

**TABLA N° 32: Rendimiento Sobre el Patrimonio**

<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Utilidad Neta	25.423,16	45.429,50
Patrimonio	252.093,02	329.870,43
<b>Rendimiento sobre el Activo Total</b>	<b>10,08%</b>	<b>13,77%</b>

**Tabla 31:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autora

La razón de Rendimiento sobre el Patrimonio indica que la Utilidad Neta corresponde a 10,08 en el 2015 y 13,77 en el 2016 sobre el Patrimonio. Es decir que los accionistas de la cooperativa obtuvieron un rendimiento de su inversión de 10,08% en el 2015 y para el 2016 asciende al 13,77. Tomando en cuenta que se considera aceptable a partir del 11% que es un valor promedio de la tasa activa y la inflación por lo tanto solo en el 2016 cumple con este indicador.

#### **4.2.5 Proyecciones Financieras**

Todo plan de negocio debe contener un apartado relativo a las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones. Además, a través de las proyecciones financieras, se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al emprendedor identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos. Las proyecciones financieras tienen entre otras funciones y usos:

Demostrar la fiabilidad y estabilidad del proyecto de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, etc. La proyección de estados financieros es fundamental en el mundo empresarial, y especialmente en las pequeñas y medianas empresas porque cuando se demuestra que existe una oportunidad de negocio, resulta más factible adquirir los recursos necesarios para acometer el proyecto.

Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas. La duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados, en el que se desarrolle la actividad..

**TABLA N° 33: Balance General Proyectado**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIDERES DEL PROGRESO								
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO								
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2015-2021								
EN DÓLARES								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	<b>ACTIVO</b>							
11	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>226.057,73</b>	<b>414.677,57</b>	<b>539.080,84</b>	<b>700.805,09</b>	<b>911.046,62</b>	<b>1.184.360,61</b>	<b>1.539.668,79</b>
1101	CAJA	68.489,53	75.124,74	97.662,16	126.960,81	165.049,05	214.563,77	278.932,90
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	157.568,20	339.552,83	441.418,68	573.844,28	745.997,57	969.796,84	1.260.735,89
14	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>1.429.094,43</b>	<b>2.457.027,76</b>	<b>3.194.136,09</b>	<b>4.152.376,91</b>	<b>5.398.089,99</b>	<b>7.017.516,99</b>	<b>9.122.772,08</b>
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENC	1.366.314,08	2.428.072,19	3.156.493,85	4.103.442,00	5.334.474,60	6.934.816,98	9.015.262,08
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DE	38.430,79	19.195,53	24.954,19	32.440,45	42.172,58	54.824,35	71.271,66
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	55.200,60	40.611,08	52.794,40	68.632,73	89.222,54	115.989,31	150.786,10
1499	(PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)	30.851,04	30.851,04	40.106,35	52.138,26	67.779,73	88.113,66	114.547,75
16	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>24.687,79</b>	<b>34.699,70</b>	<b>45.109,61</b>	<b>58.642,49</b>	<b>76.235,24</b>	<b>99.105,81</b>	<b>128.837,56</b>
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	3.862,00	7.948,50	10.333,05	13.432,97	17.462,85	22.701,71	29.512,22
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	20.825,79	26.751,20	34.776,56	45.209,53	58.772,39	76.404,10	99.325,33
18	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>24.569,26</b>	<b>121.088,63</b>	<b>157.415,22</b>	<b>204.639,78</b>	<b>266.031,72</b>	<b>345.841,24</b>	<b>449.593,61</b>
1804	TERRENOS		95.000,00	123.500,00	160.550,00	208.715,00	271.329,50	352.728,35
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	12.332,70	15.515,56	20.170,23	26.221,30	34.087,69	44.313,99	57.608,19
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	14.270,86	15.521,86	20.178,42	26.231,94	34.101,53	44.331,98	57.631,58
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE							68.689,21

		14.600,00	18.500,00	24.050,00	31.265,00	40.644,50	52.837,85	
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	16.634,30	23.448,79	30.483,43	39.628,46	51.516,99	66.972,09	87.063,72
19	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>283.085,74</b>	<b>111.089,29</b>	<b>144.416,08</b>	<b>187.740,90</b>	<b>244.063,17</b>	<b>317.282,12</b>	<b>412.466,76</b>
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	14,00	14,00	18,20	23,66	30,76	39,99	51,98
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	114.934,83	72.085,80	93.711,54	121.825,00	158.372,50	205.884,25	267.649,53
1905	GASTOS DIFERIDOS	5.432,01	8.147,32	10.591,52	13.768,97	17.899,66	23.269,56	30.250,43
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	25.741,48	23.456,45	30.493,39	39.641,40	51.533,82	66.993,97	87.092,16
1990	OTROS ACTIVOS VARIOS	136.963,42	7.385,72	9.601,44	12.481,87	16.226,43	21.094,35	27.422,66
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.987.494,95</b>	<b>3.138.582,95</b>	<b>4.080.157,84</b>	<b>5.304.205,19</b>	<b>6.895.466,74</b>	<b>8.964.106,76</b>	<b>11.653.338,79</b>
2	<b>PASIVOS</b>			-	-	-	-	-
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>1.628.387,83</b>	<b>2.505.437,28</b>	<b>3.257.068,46</b>	<b>4.234.189,00</b>	<b>5.504.445,70</b>	<b>7.155.779,42</b>	<b>9.302.513,24</b>
21013 5	DEPOSITOS DE AHORROS	457.815,62	456309,06	593.201,78	771.162,31	1.002.511,00	1.303.264,31	1.694.243,60
2103	DEPOSITOS A PLAZO	1.170.572,21	2.049.128,22	2.663.866,69	3.463.026,69	4.501.934,70	5.852.515,11	7.608.269,64
25	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>27.432,61</b>	<b>45.985,96</b>	<b>59.781,75</b>	<b>77.716,27</b>	<b>101.031,15</b>	<b>131.340,50</b>	<b>170.742,65</b>
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	1.153,15	8.688,99	11.295,69	14.684,39	19.089,71	24.816,62	32.261,61
2504	RETENCIONES	2.890,29	3034,63	3.945,02	5.128,52	6.667,08	8.667,21	11.267,37
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	265,26	9.554,77	12.421,20	16.147,56	20.991,83	27.289,38	35.476,19
2506	PROVEEDORES	10.270,27	8.720,61	11.336,79	14.737,83	19.159,18	24.906,93	32.379,01
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	12.853,64	15.986,96	20.783,05	27.017,96	35.123,35	45.660,36	59.358,46
26	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>76.012,78</b>	<b>255.302,53</b>	<b>331.893,29</b>	<b>431.461,28</b>	<b>560.899,66</b>	<b>729.169,56</b>	<b>947.920,42</b>
2604	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO	76.012,78	255.302,53	331.893,29	431.461,28	560.899,66	729.169,56	947.920,42

29	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>3.568,71</b>	<b>1.986,75</b>	<b>2.582,78</b>	<b>3.357,61</b>	<b>4.364,89</b>	<b>5.674,36</b>	<b>7.376,66</b>
2990	OTROS PASIVOS DIVERSOS	3.568,71	1.986,75	2.582,78	3.357,61	4.364,89	5.674,36	7.376,66
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.735.401,93</b>	<b>2.808.712,52</b>	<b>3.651.326,28</b>	<b>4.746.724,16</b>	<b>6.170.741,41</b>	<b>8.021.963,83</b>	<b>10.428.552,98</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>			-	-	-	-	-
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>116.941,87</b>	<b>173.740,97</b>	<b>225.863,26</b>	<b>293.622,24</b>	<b>381.708,91</b>	<b>496.221,58</b>	<b>645.088,06</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	116.941,87	173.740,97	225.863,26	293.622,24	381.708,91	496.221,58	645.088,06
33	<b>RESERVAS</b>	<b>106.984,35</b>	<b>121.514,50</b>	<b>157.968,85</b>	<b>205.359,51</b>	<b>266.967,36</b>	<b>347.057,56</b>	<b>451.174,83</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	3.877,10	18.407,25	23.929,43	31.108,25	40.440,73	52.572,95	68.344,83
3303	ESPECIALES	103.107,25	103.107,25	134.039,43	174.251,25	226.526,63	294.484,62	382.830,00
36	<b>RESULTADOS</b>	<b>28.166,80</b>	<b>34.614,96</b>	<b>44.999,45</b>	<b>58.499,28</b>	<b>76.049,07</b>	<b>98.863,79</b>	<b>128.522,92</b>
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	2.743,64	20.084,81	26.110,25	33.943,33	44.126,33	57.364,23	74.573,49
3603	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	25.423,16	14.530,15	18.889,20	24.555,95	31.922,74	41.499,56	53.949,43
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>252.093,02</b>	<b>329.870,43</b>	<b>428.831,56</b>	<b>557.481,03</b>	<b>724.725,33</b>	<b>942.142,94</b>	<b>1.224.785,82</b>
	<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>1.987.494,95</b>	<b>3.138.582,95</b>	<b>4.080.157,84</b>	<b>5.304.205,19</b>	<b>6.895.466,74</b>	<b>8.964.106,76</b>	<b>11.653.338,79</b>

**Tabla 32:** Estados Financieros 2015-2016 COAC Lideres del Progreso

**Elaborado por:** La Autor

## Análisis

La proyección del balance general se ha realizado tomando en cuenta las expectativas de crecimiento planteadas por los directivos de la cooperativa y es del 30% anual.

**TABLA N° 34: Estado de Resultados Proyectado**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIDERES DEL PROGRESO								
ESTADO DE RESULTADOS								
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2015-2021								
EN DÓLARES								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
5	<b>INGRESOS</b>							
51	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>270.180,39</b>	<b>405.087,73</b>	<b>526.614,05</b>	<b>684.598,26</b>	<b>889.977,74</b>	<b>1.156.971,07</b>	<b>1.504.062,39</b>
5101	INTERESES POR DEPOSITOS	125,36	358,74	466,36	606,27	788,15	1.024,60	1.331,98
5104	INTERESES Y DESCUENTOS EN CARTERA DE CREDITOS	270.055,03	404.728,99	526.147,69	683.991,99	889.189,59	1.155.946,47	1.502.730,41
510410	Intereses Créditos de consumo*	89,76	0	-	-	-	-	-
510420	Intereses Créditos para la microempresa*	242.606,67	376.610,68	489.593,88	636.472,05	827.413,66	1.075.637,76	1.398.329,09
510430	Intereses Mora	27.358,60	28.118,31	36.553,80	47.519,94	61.775,93	80.308,71	104.401,32
54	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>50.881,95</b>	<b>20.669,58</b>	<b>26.870,45</b>	<b>34.931,59</b>	<b>45.411,07</b>	<b>59.034,39</b>	<b>76.744,70</b>
5405	<b>OTROS</b>	<b>48.701,95</b>	<b>16.244,58</b>	<b>21.117,95</b>	<b>27.453,34</b>	<b>35.689,34</b>	<b>46.396,14</b>	<b>60.314,99</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>322.932,81</b>	<b>425.757,31</b>	<b>553.484,50</b>	<b>719.529,85</b>	<b>935.388,81</b>	<b>1.216.005,45</b>	<b>1.580.807,09</b>
4	<b>GASTOS</b>							
41	<b>INTERESES CAUSADOS</b>							

		<b>101.790,83</b>	<b>105.360,25</b>	<b>136.968,33</b>	<b>178.058,82</b>	<b>231.476,47</b>	<b>300.919,41</b>	<b>391.195,23</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	97.881,64	99.405,59	129.227,27	167.995,45	218.394,08	283.912,31	369.086,00
410105	Ahorro a la vista	4.678,33	9.013,04	11.716,95	15.232,04	19.801,65	25.742,14	33.464,79
410130	Depósitos a plazo	93.203,31	90.392,55	117.510,32	152.763,41	198.592,43	258.170,16	335.621,21
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.909,19	5.954,66	7.741,06	10.063,38	13.082,39	17.007,10	22.109,24
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>191.955,14</b>	<b>271.967,41</b>	<b>353.557,63</b>	<b>459.624,92</b>	<b>597.512,40</b>	<b>776.766,12</b>	<b>1.009.795,96</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	104.351,46	132.181,81	171.836,35	223.387,26	290.403,44	377.524,47	490.781,81
4502	HONORARIOS	5.176,22	41.148,22	53.492,69	69.540,49	90.402,64	117.523,43	152.780,46
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	412,34		-	-	-	-	-
4503	SERVICIOS VARIOS	36.094,51	44.075,30	57.297,89	74.487,26	96.833,43	125.883,46	163.648,50
4505	DEPRECIACIONES	7.452,04	8.311,05	10.804,37	14.045,67	18.259,38	23.737,19	30.858,35
4506	AMORTIZACIONES	4.123,76	3.925,08	5.102,60	6.633,39	8.623,40	11.210,42	14.573,55
4507	OTROS GASTOS	34.344,81	42.325,95	55.023,74	71.530,86	92.990,11	120.887,15	157.153,29
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>3.763,68</b>	<b>3.000,15</b>	<b>3.900,20</b>	<b>5.070,25</b>	<b>6.591,33</b>	<b>8.568,73</b>	<b>11.139,35</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>297.509,65</b>	<b>380.327,81</b>	<b>494.426,15</b>	<b>642.754,00</b>	<b>835.580,20</b>	<b>1.086.254,26</b>	<b>1.412.130,54</b>
	<b>UTILIDAD / EXCEDENTE</b>	<b>25.423,16</b>	<b>45.429,50</b>	<b>59.058,35</b>	<b>76.775,86</b>	<b>99.808,61</b>	<b>129.751,19</b>	<b>168.676,55</b>

**Tabla 33:** Proyecciones COAC Líderes del progreso

#### **4.2.6 Modelo de Gestión Crediticio propuesto para el personal de cobranzas y otorgamiento de créditos de la COAC “Lideres del Progreso”.**

El modelo de gestión Crediticio entregará herramientas prácticas que permitirán mejorar la calidad de la cartera en la Cooperativa de ahorro y crédito “Lideres del Progreso” en la Ciudad de Salcedo.

El contenido del presente modelo se plantea en base a tres técnicas divididas de esta manera, la primera parte con la técnica de recuperación, seguida por la técnica de cobranza misma que permitirá reducir la morosidad y por último la técnica de negociación en caso de inconvenientes más complejos.

##### **Modelo N° 1:**

#### **TÉCNICA DE RECUPERACIÓN**

La recuperación es parte integral de los productos financieros que ofrece la COAC “Lideres del Progreso”, mismo que es necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución. Por lo que a continuación se presentaran las mejores prácticas o procesos de recuperación que se implementara antes de observar morosidad.(Acción Insight, 2008)

**Práctica 1:** Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad en la Cartera antes que comience.

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

- Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza
- Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas
- Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente
- Utilizar el Refuerzo Positivo

**Práctica 2:** Fomentar la Alta Productividad en el departamento de Créditos y Cobranzas

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

- Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza
- Seleccionar y Capacitar el Personal
- Implementar un Sistema de Incentivos para el Personal

**Práctica 3:** Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información

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

- Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte

Estos reportes generalmente se clasifican en dos tipos:

- ✓ Reportes para el diligenciamiento de la recuperación y cobranza
- ✓ Reportes para el monitorio de la cobranza,

**Práctica 4:** Contar con Políticas y Procesos de Recuperación para mejorar la calidad de la Cartera de Créditos.

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

- **Establecer políticas para el contacto con el cliente**
- **Segmentación**

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

- ✓ El cliente que quiere y puede pagar
  - ✓ El cliente que quiere y no puede pagar
  - ✓ El cliente que no quiere y puede pagar
  - ✓ El que no quiere y no puede pagar.
- Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago

**Modelo N° 2:**

## **TECNICAS DE COBRANZA**

Las técnicas de cobranzas permitirán controlar y recuperar la cartera de la Coac “Lideres del Progreso.” De la ciudad de Salcedo, de manera acertada y eficaz a través de procedimientos adecuados de cobranza que permitan mantener la cartera de microcrédito dentro de los márgenes propicios, a fin de evitar situaciones de sobreendeudamiento que afecten la liquidez de la cartera de la institución.

Esta técnica se regirá en base a los procesos de seguimiento establecidos dentro del manual y reglamento de créditos, el mismo que se encuentra mucho más detallado dentro del modelo de gestión, con la finalidad de asegurar el pago oportuno de los créditos.

Se procede a seguir con los procesos de seguimiento establecidos dentro del manual y reglamento de crédito son los siguientes:

- ✓ Recuperación Preventiva
- ✓ Rol de la Recuperación Administrativa
- ✓ Rol de la Recuperación Operativa
- ✓ Rol de la Recuperación Pre – Jurídica y Jurídica

## **Recuperación preventiva**

Las acciones de recuperación preventivas son aquellas que están dirigidas a resguardar a las operaciones crediticias vigentes pero que en consideración a algunos factores pueden convertirse en el futuro operaciones potencialmente morosas, por lo que se deberá tomar en cuenta para cumplir con los índices de morosidad establecidos además de fomentar una cultura de pago puntual.(Ojeda)

Acciones de la Recuperación Preventiva:

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

- Llamada telefónica
- Visita al domicilio del cliente
- Avisos escritos

El proceso inicia de la siguiente manera:

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

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

## **Recuperación operativa**

En esta etapa de gestión de cobranza se procede a ser más exigente con el cliente con el propósito de recuperar el impago lo más pronto posible, evitando se siga acumulando los días de vencimiento.

En esta etapa se procede a manifestar al cliente, el efecto negativo que tiene el no cancelar su pago puntualmente y cómo repercute este en la calificación del sistema financiero de riesgos, así como también la pérdida de oportunidades en crédito posteriores y mayores gastos por pago de mora.

El proceso se inicia con la revisión de la cartera vencida (de 16 a 45 días vencida) asignada a cada gestor. Seguida con el análisis de la información emitida por el sistema, dando pie al oficial de crédito y cobranza para que cumpla con las operaciones asignadas, registrando en el debido reporte las acciones tomadas para cada socio en mora, y terminando con el informe respectivo al jefe de créditos.

## **Recuperación Pre jurídica y jurídica**

### **Recuperación pre jurídica**

La aplicación de la recuperación extrajudicial, provoca acciones mucho más estrictas, por lo que deberán estar enfocadas en soluciones transactivas siempre y cuando sea conveniente, buscando la maximización del resultado posible.

Dentro de esta recuperación actúa el representante legal ayudado del oficial de crédito y cobranza responsable, mediante el cual el abogado encargado procede a realizar una pre inspección de los bienes del cliente en mora.

En esta instancia se gestionará el crédito, sin antes iniciar un juicio ante las autoridades, por lo que se deberá recordar al cliente que es la última alternativa antes de la demanda judicial.

Acciones de la Recuperación prejudicial:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lideres del Progreso., de la ciudad de Salcedo, emitirá una notificación personal a los clientes en mora de este nivel pero con la diferencia que esta se encontrara abalizada con firma del Abogado externo de la institución.
- La notificación señalara el plazo máximo del pago en caso de la Coac es de 24 horas para el pago.
- En caso de que el cliente busque un arreglo con el responsable legal o de crédito, este funcionario tiene la posibilidad de negociar (TECNICAS DE NEGOCIACION) el pago del crédito. Sin embargo, se establecerá el menor tiempo posible para la recuperación definitiva de los valores vencidos.
- Si luego de la negociación se logró un compromiso de pago o de arreglo y ha transcurrido 90 días desde el vencimiento y el cliente no ha cumplido se iniciará el proceso legal.

### **Recuperación Judicial**

Luego del intento realizado mediante recuperación prejudicial, el cliente no ha cumplido con su compromiso de pago se procede a dar inicio al trámite judicial correspondiente.

### **Nota importante:**

Las acciones legales tomadas a partir del momento de recuperación judicial son operaciones propias del abogado externo.

### **Medidas cautelares**

Son medidas legales que puede adoptar el abogado a fin recuperar el crédito vencido, algunas de estas medidas son:

- ✓ Secuestro de bienes muebles,
- ✓ Embargo o prohibición de enajenar bienes inmuebles,
- ✓ El bloqueo de cuentas bancarias

Si luego de la venta del embargo y existir un sobrante este le será entregado al cliente a través de la cuenta de ahorros del adjudicatario.

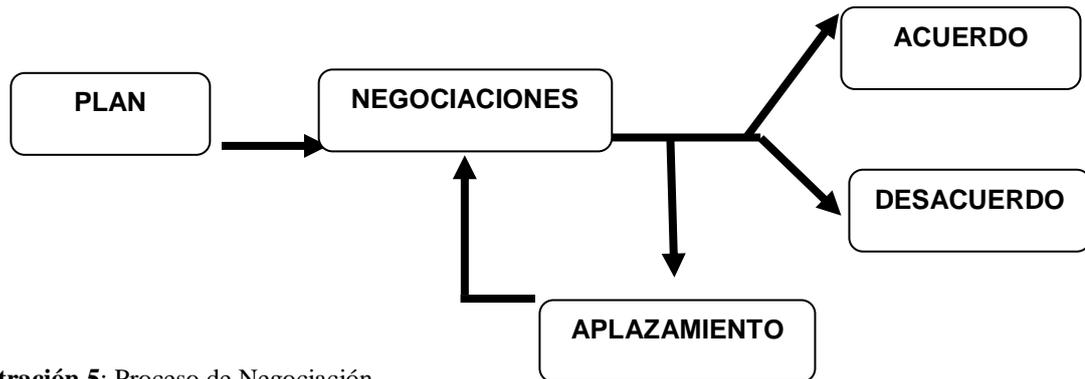
### **MODELO N° 3:**

#### **TECNICAS DE NEGOCIACIÓN**

Toda organización busca la pronta recuperación de su dinero, para el desarrollo normal de sus actividades. Actualmente una de las maneras más adecuadas está basada en la negociación, por lo que es necesario asumir distintos roles que fomente la capacidad de llegar a un acuerdo exitoso, tomando en consideración que en este proceso intervienen diversos actores por lo que es necesario conocer diferentes formas de abordar, así como el manejo de diferentes escenarios para tener éxito.

La negociación se ve reflejada en todo momento ya sea en el acuerdo sobre un contrato, discusiones en un conflicto laboral, alcanzar algún convenio, el plazo para pagar una deuda o cualquier otra circunstancia que implique llegar a un acuerdo. Entonces, las situaciones de negociaciones, son situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, si no de las elecciones de otra gente de manera que provocan factores de conflicto y factores de cooperación, en proporciones variables y a menudo indiscernibles por lo que ambas partes deberán tener un objetivo en común que es el de lograr alcanzar un acuerdo.

## PROCESO DE NEGOCIACIÓN



**Ilustración 5:** Proceso de Negociación  
**Fuente:** Modulo de Negociación

- **EL PLAN.** - El éxito o el fracaso de una negociación a menudo se basan en la preparación. Sea claro en lo que negocie. La planificación se lleva a cabo en cuatro pasos:
  - ✓ Investigue a la(s) otra(s) parte(s)
  - ✓ Fije objetivos
  - ✓ Trate de dar opciones
  - ✓ Prevéngase ante posibles preguntas y objeciones, y prepare las respuestas
  
- **NEGOCIACIONES.** - Luego de la planificación, prepárese para negociar el acuerdo, en general se prefiere las negociaciones frente a frente, puede ver el comportamiento no verbal de la otra persona y entender mejor sus objeciones. También funcionan las negociaciones telefónicas y por escrito (internet).
  
- **APLAZAMIENTO.** - Cuando parezca no haber ningún avance, lo sensato es aplazar las negociaciones.
  
- **ACUERDO.** - Una vez hecho el acuerdo, confírmelo o póngalo por escrito, o ambas cosas, cuando sea conveniente. Es común dar un seguimiento a un acuerdo mediante una carta de agradecimiento en la que se confirma para asegurarse de que la otra parte no ha cambiado de parecer.
  
- **DESACUERDO.** - El rechazo, las negativas y los fracasos nos suceden a todos, la diferencia está en la forma en la que responden al fracaso. La gente exitosa sigue

intentándolo, si no llega a un acuerdo, analice la situación y trate de determinar en que se equivocó para que mejore el futuro. Tal vez le convenga pedirle un consejo a la otra parte.

## **Estrategias de la negociación**

### **Estrategia**

La estrategia es el conjunto de acciones que se van a llevar a cabo durante la negociación para alcanzar los objetivos fijados. Es el que se hará, es decir, un plan de acción donde se van a utilizar un conjunto de tácticas. Se pueden definir dos estrategias típicas:

#### **➤ Estrategia Integrativa (Ganar- Ganar):**

El objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos. Lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas.

#### **➤ Estrategia Competitiva o Distributiva (Ganar-Perder):**

El objetivo es obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte. Se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes. El procedimiento utilizado consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en esa postura sin concesiones. Esta estrategia es la más frecuente al principio de toda negociación.

#### **➤ Comunicación**

Luego de conocer con precisión la posición de las partes, resultara más fácil buscar puntos de encuentro que satisfagan los intereses mutuos.

## CONCLUSIONES

Para culminar el trabajo de titulación, se procede a plasmar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto. Lo anterior será con el fin de que se le pueda dar continuidad al proyecto, así como mostrar los beneficios obtenidos.

- Se determinó el crecimiento de la cartera de créditos de la COAC “Líderes del Progreso.”, matriz Salcedo en un 33.63% con respecto al año 2015, lo que permite observar la suficiente liquidez que tiene la cooperativa para cumplir con sus obligaciones de desembolso de créditos hacia sus socios.
- Del 100% de las encuestas realizadas al personal involucrado en el área de crédito y cobranza, el 71% de los encuestados indican que se cumple parcialmente el proceso de seguimiento y recuperación de créditos, lo que da a entender que no se hace la correcta aplicación de los procesos de recuperación establecidos en el manual y reglamento de crédito.
- Según encuesta realizada se pudo determinar que las causas de la morosidad en la COAC Líderes del Progreso, de la Ciudad de Salcedo, se da por problemas familiares dentro de los hogares seguida por el rendimiento no esperado de la inversión realizada, de tal manera que el asesor debe realizar un buen análisis y evaluación del crédito antes de otorgarlo.
- Cooperativa de ahorro y crédito “Líderes del Progreso.”, de la ciudad de Salcedo no cuenta con un instrumento de gestión de cobranza que le permita la eficiencia en la recuperación de la cartera, a fin de regular los procesos específicos de recuperación de cartera

## RECOMENDACIONES

- Al Departamento de Talento Humano, impulse capacitaciones a todas las áreas, pero en especial al personal de crédito y cobranzas, teniendo en cuenta que dentro de la cuenta créditos está el negocio de una institución financiera.
- Es necesario, evaluar la gestión de seguimiento y recuperación de cartera tanto a los asesores de crédito como al abogado externo de la institución, debido a que el 57% manifiesta que su gestión es regular.
- Al momento de la evaluación socioeconómica para calificar y aprobar el crédito realizada por el asesor respectivo, se deberá dar fiel cumplimiento a la normativa interna de créditos de la entidad, a fin de reducir los posibles riesgos de no pago, al momento de recuperar los créditos.
- Poner en práctica el modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera de la COAC “Lideres del Progreso de la ciudad de Salcedo, la misma que se encuentra ajustado a la realidad de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor ÉXITO*. México: McGraw-Hill.
- Amaru, M. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo*. México : Pearson Educación.
- Baxter, K. (2012). *Administración del Riesgo*. México: Trillas.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación ( administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Colombia: Presan Moderna Impresiones S.A.
- Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Cabrera, F. & Espin, J. (1986). *Medición y Evaluación Educativa*. Barcelona: P.P.U.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración Proceso Administrativo*. México: McGraw-Hill.
- Consejo de Participación Ciudadana. (2012). *Modelo de Gestión Financiera*. Quito: Edinun C.
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. 9a. ed .* México: Prentice Hall.
- Griffin, R. & Ebert, R. (2005). *Negocios*. México: Booksworks.
- Grupo Editorial Océano. (2000) *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Oceano Grupo.
- Harold ,H.& Weihrich,M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* 13a. ed . México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández,C.& Baptista , P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Bogotá:Ecoe-Ediciones.
- Lara , A. (2005). *Medición y control del Riesgo Financiero*. México: Limusa.
- Melkin, D.&Pereira, M. (2006). *Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios*. Argentina: Alfagram.
- Munch , L. (2007). *Administración, Escuelas, Proceso Administrativo*. México: Trillas.
- Munch, L., Sandoval, P., Torres, G., & Ricalde, E. (2012). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Trillas.

- Nelson, D. (2002). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito: Voluntad.
- Reinoso, V. (1988). *Proceso administrativo y su aplicación en las empresas*. Ecuador: Libresa S.A.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rúben, S. (2008). *Contabilidad Básica*. Quito: Voluntad.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de la Investigación*. Bogotá: Panamericana.
- Santandreu, E. (2005). *Manual del credit manager*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Fondo LEGIS.
- Stephen, R. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Van Horne, J. (2004). *Administración Financiera*. Buenos Aires: Fycib.
- Villaseñor, E. (1995). *Elementos de la Administración de Crédito y Cobranza*. México: Trillas.
- Calderón, A. (2009). *Planes Operativos y Planeamiento estratégico*. Obtenido de : <http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm>
- José, P. (2013). *Créditos*. Obtenido de: <http://www.slideshare.net/josepikos/unidades-de-credito-y-cobranza-resuelto>
- Pacific Credit Rating. (2000). *Administración de Riesgos Crediticios y de Mercado*. Obtenido de: <http://www.ratingspcr.com/archivos/descargas/Administracion%20riesgos%20mercado.pdf>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2010). *Glosario de Términos*. Obtenido de: [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Cartera de Crédito*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Economi%CC%81a%20Solidaria-Experiencias%20y%20Conceptos.pdf/2705a873-b256-4f6a-8dfd-59370b09f0d4>
- Tovar, J. (2008). *Tipos de Gestión*. Obtenido de : <http://johantov.blogspot.es/>.

## ANEXOS



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



### **Entrevista aplicada al Gerente de la COAC Líderes del Progreso.**

**Objetivo:** Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar un modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera en el departamento de créditos de la Cooperativa Líderes del Progreso.

1. ¿En su administración la Cooperativa ha realizado un modelo de gestión crediticia para mejorar la calidad de la cartera en el departamento de créditos?

**SI** ( )

**NO** ( )

**PORQUE:**.....

.....

2. ¿Considera usted que un modelo de gestión crediticia, le ayudará a mejorar los niveles de eficiencia administrativa, operativa y financiera del departamento de créditos de la cooperativa?

**SI** ( )

**NO** ( )

**PORQUE:**.....

.....

3. ¿Cree usted que mediante la aplicación de un modelo de gestión crediticia se puede mejorar la toma de decisiones en la cooperativa?

**SI** ( )

**NO** ( )

**PORQUE:**.....

4. ¿Considera usted que los empleados de la cooperativa tienen bien definidas sus actividades dentro del departamento de Crédito?

**SI** ( )

**NO** ( )

**PORQUE:**.....

5. ¿Qué tipo de producto crediticio considera usted que es el que más solicitan los clientes de la cooperativa?

**Microcrédito Minorista** ( ) **Microcrédito Acumulación Ampliada** ( )

**Microcrédito Acumulación Simple** ( ) **Microcrédito** ( )

**Microcrédito Finanzas Populares** ( ) **Crédito de Consumo** ( )

6. ¿A su criterio que aspectos considera que se debería mejorar en el departamento de créditos?

.....

.....

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y ASESORES DE CRÉDITOS

**OBJETIVO:** La presente encuesta se realiza con el único propósito de conocer el criterio del talento humano que labora en la entidad.

1. ¿Se cumple con las políticas de recuperación de cartera vencida, de acuerdo al manual y reglamento de crédito de la institución?  
Totalmente .....  
Parcialmente .....
2. ¿Considera que el personal que conforma el área de crédito y cobranzas tiene conocimientos y experiencia?  
Si .....  
No .....
3. ¿Cuáles cree usted que son las causas que influyen en la morosidad de la cartera?  
Mala utilización del dinero .....  
Voluntad de pago .....  
Falta de Seguimiento .....  
Falta de análisis .....
4. ¿Cómo calificaría el apoyo del Jefe Operativo a la gestión de cobranzas?  
Bueno .....  
Regular .....  
Malo .....
5. ¿Cómo calificaría el trabajo de cobranza que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y crédito Líderes del progreso., matriz Salcedo?  
Bueno .....  
Regular .....  
Malo .....
6. ¿Considera usted que un manual de gestión de cobranzas ayudaría a disminuir el porcentaje de cartera vencida?  
Si .....  
No .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS EN MORA DE LA COAC LÍDERES DEL  
PROGRESO, MATRIZ SALCEDO**

**OBJETIVO:** La presente encuesta se realiza con el único propósito de conocer la opinión de los socios en mora.

1. ¿La atención que le brindan los asesores de crédito de la Cooperativa, ha sido?  
Excelente .....  
Bueno .....  
Regular .....  
Malo .....
  
2. ¿Cómo califica la agilidad en los trámites de crédito por parte de la institución?  
Muy rápido .....  
Rápido .....  
Regular .....
  
3. ¿Cuáles cree usted que son las causas que influyen en el retraso de sus pagos?  
Montos elevados de pagos .....  
Incapacidad de pago .....  
Problemas Familiares .....  
Acontecimientos no esperados .....
  
4. ¿Cuál es el medio por el que usted conoce el vencimiento de su cuota de pago?  
Llamada telefónica .....  
Tabla de amortización .....  
Visita del asesor .....  
Notificación .....
  
5. ¿Cuántas veces recuerda usted que le visitaron para el cobro de su deuda?  
Una vez .....  
Dos veces .....  
Más de tres veces .....  
Ninguna .....
  
6. ¿Cuál de estas personas fue la que más le visito para el cobro de su deuda?  
Asesores de crédito .....  
Abogado .....  
Jefe de Crédito/Asesor de crédito .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**