



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN, PREVIO LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CP.**

**TEMA: “ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA**  
**APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE**  
**CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA**  
**GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA, AÑO 2013”**

**AUTORAS:**

**OLEAS CALERO JENNIFER ESTEFANÍA**  
**GARÓFALO MOROCHO SILVANA PATRICIA**

**DIRECTOR**

**LIC. ENRIQUE GARCÍA**

**PARES ACADÉMICOS**

**ING. MARCO LARA**

**LIC. ROBERTO CULQUI**

**Guaranda – Ecuador**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,**

**GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CP.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CP.**

**TEMA:**

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA APLICACIÓN DE  
LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE  
CRÉDITO EN LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA.  
AGENCIA CALUMA, AÑO 2013.”**

**AUTORAS:**

**OLEAS CALERO JENNIFER ESTEFANÍA**

**GARÓFALO MOROCHO SILVANA PATRICIA**

**GUARANDA – 2014.**

## **II. DEDICATORIA**

El presente trabajo de graduación lo dedicado a Dios quién me dio fuerza, salud y su amor para seguir adelante; a mis padres Octavio Oleas y Letty Calero por apoyarme cada día en las buenas y los momentos más difíciles y a cada uno de mis familiares y personas que supieron brindarme su apoyo incondicional motivándome a seguir adelante para llegar a culminar mi carrera.

*Jennifer Estefanía Oleas Calero*

Este trabajo de graduación va dedicado a Dios porque es el quien bendice mis pasos y mi vida, a mis padres Augusto Garófalo y Leovina Morocho; a mi hermana Martha Garófalo quien ha sido el pilar fundamental para concluir con mis estudios, y todos mis familiares por el afecto y cariño que me han brindado para mi superación profesional.

*Silvana Patricia Garófalo Morocho*

### **III. AGRADECIMIENTO**

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles que nos ha regalado la vida, expresamos un profundo agradecimiento a Dios por habernos dotado la capacidad para poder alcanzar nuestros propósitos y convertirnos en profesionales.

Nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar Matriz Guaranda, especialmente a la Facultad Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, por habernos dado la oportunidad de prepararnos en su noble Institución y obtener el Título de Ingenieras en Ciencias Administrativas mención Contabilidad y Auditoría para de esta manera convertirnos en profesionales idóneos e incursionar en el campo laboral con eficiencia y responsabilidad para desenvolvemos en la sociedad.

De manera muy especial nuestros sinceros agradecimientos al Lic. Enrique García, en calidad de Tutor, quien supo guiarnos con acertadas indicaciones y sugerencias para culminar con éxito nuestro trabajo de graduación.

A nuestros padres y familiares por ofrecernos todo el apoyo e impulso para ser mejores cada día.

Jennifer Stefanía Oleas Calero

Silvana Patricia Garófalo Morocho

#### **IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

##### **CERTIFICO:**

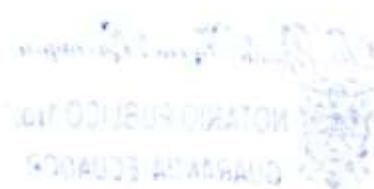
Que el trabajo de graduación titulado “**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA AÑO 2013**”, elaborado por las estudiantes **JENNIFER STEFANÍA OLEAS CALERO Y SILVANA PATRICIA GARÓFALO MOROCHO**, ha sido dirigido y asesorado por mi persona, por lo que autorizo su presentación a fin de que siga el trámite legal pertinente de su defensa.

Guaranda, 18 de junio del 2014



Lic. Enrique García

**DIRECTOR**



### V AUTORIA NOTARIADA

El presente tema, **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECUPERACION DE CARTERA DE CREDITO EN LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA AÑO 2013”**, es una idea original de las autoras, quienes son responsables de todas las opiniones, resultados, conclusiones y recomendaciones mencionadas en el presente trabajo.

El tema es de propiedad de las autoras. Ninguna parte de este trabajo puede ser producida o transmitida, total o parcialmente mediante ningún método o sistema, sin conocimiento por escrito de la misma.

**Jennifer Stefania Oleas Calero**

**CI: 1723874044**

**Silvana Patricia Garófalo Morocho**

**CI: 0202015046**

Código numérico secuencial: 2014-2-01-01-P003030  
Factura número: 000003929

*Dr. Guido Fierro Barragán*  
 NOTARIO PÚBLICO 1ro.  
GUARANDA ECUADOR

ESCRITURA PÚBLICA

DECLARACION JURADA

Señoritas JENNIFER STEFANIA OLEAS CALERO y SILVANA PATRICIA GARÓFALO MOROCHO.

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, DIECISIETE DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen las señoritas JENNIFER STEFANIA OLEAS CALERO y SILVANA PATRICIA GARÓFALO MOROCHO. Las comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estados civiles, solteras, capaces de contraer obligaciones, domiciliadas en esta ciudad y Cantón, a quien de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía y papeletas de votación cuyas copias adjunto a esta escritura. Advertidas por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinadas en forma separada, de que comparecen al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentados en debida forma, prevenidos de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: "Previo a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CP, manifiestan que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado: "ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA AÑO 2013, son de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autoras. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por la compareciente, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que le fue a la compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

  
Señorita Jennifer Stefania Oleas Calero

  
Señorita Silvana Patricia Garófalo Morocho

  
Doctor Guido Fabián Fierro Barragán

NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA

DOY FE: Que esta copia fotostát:  
**ES EXACTA A SU ORIGEN.**  
que me fue exhibido.

Guaranda 17 de Junio del 2014

  
*Dr. Guido Fierro Barragán*  
NOTARIO PÚBLICO 1ro. DEL CANTÓN GUARANDA

## **VI. TABLA DE CONTENIDOS**

PORTADA.....	I
<b>II DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
III AGRADECIMIENTO.....	III
IV CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	IV
V AUTORÍA NOTARIADA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>VI TABLA DE CONTENIDOS.....</b>	<b>VI</b>
VII LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	XIII
VIII LISTA DE ANEXOS .....	XVV
IX RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL .....	XVIVI
X SUMMARIZE EXECUTIVE. ....	XVII
XI INTRODUCCIÓN.....	XVIII

CAPITULO I	PÁGINAS
1.1. TEMA .....	2
1.2. ANTECEDENTES.....	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.5. OBJETIVOS .....	8
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.6. MARCO TEÓRICO.....	9
1.6.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9
1.6.2. MARCO GEOREFERENCIAL.....	11
1.6.3. MARCO TEÓRICO LEGAL.....	12
1.6.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	12
1.6.3.2. LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA .....	12
1.6.3.3. Resolución JB-2002-500.....	14
1.6.3.4. Resolución JB-2002-602.....	16
1.6.3.5. Reglamento de Crédito aplicados en la Cooperativa Guaranda Ltda. ....	17
1.6.3.6. Políticas para el manejo de Crédito .....	18
1.6.3.7. Criterios para la Conformación de Portafolio.....	19
1.6.4. MARCO CONCEPTUAL.....	20
1.6.5. TEORÍA CIENTÍFICA .....	25
1.6.5.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	25
1.6.5.1.1. Estrategias.....	25
1.6.5.1.2. El concepto de estrategia y su evolución como disciplina.....	26

1.6.5.1.3. Formas de diseñar la estrategia.....	26
1.6.5.1.4. Las decisiones estratégicas .....	28
1.6.5.1.5. Niveles de estrategias.....	28
1.6.5.1.6. Tipos de Estrategias .....	30
1.6.5.1.6.1. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.....	30
1.6.5.1.6.2. Estrategias de crecimiento.....	30
1.6.5.1.6.3. Estrategias de estabilidad y supervivencia.....	31
1.6.5.1.6.4. Estrategias competitivas.....	31
1.6.5.1.7. Finanzas .....	32
1.6.5.1.7.1. Papel de las finanzas en el proceso estratégico.....	33
1.6.5.1.8. Estrategias Financieras .....	33
1.6.5.1.8.1. Las estrategias financieras de una empresa pueden resumirse.....	35
1.6.5.1.8.2. Estrategias financieras en las organizaciones .....	36
1.6.5.2. CARTERA DE CRÉDITO.....	38
1.6.5.2.2. Crédito .....	38
1.6.5.2.3. Categorías de Riesgo de los Créditos .....	38
1.6.5.2.3.1. Crédito de Riesgo Normal.....	39
1.6.5.2.3.2. Créditos con Riesgo Potencial .....	39
1.6.5.2.3.3. Créditos Deficientes .....	39
1.6.5.2.3.4. Créditos de Dudoso Recaudo .....	40
1.6.5.2.3.5. Pérdidas.....	40
1.6.5.2.4. Cartera de Crédito.....	40
1.6.5.2.4.1. Clasificación de la Cartera de Crédito .....	43
1.6.5.2.5. Técnicas para la recuperación de la cartera de crédito. ....	44
1.6.5.2.5.1. Planes de cobranza .....	44

1.6.5.2.5.1.1.	Plan para la cobranza persuasiva.....	45
1.6.5.2.5.1.2.	Inicio de acciones judiciales.....	45
1.6.5.2.5.1.3.	Acciones extrajudiciales.....	46
1.6.5.2.5.1.4.	Información para la Junta Ordinaria de Accionistas .....	46
1.6.5.2.5.1.5.	Informes de los abogados.....	46
1.6.5.2.5.2.	Negociación de las deudas .....	47
1.6.5.2.5.2.1.	El fundamento de toda negociación de las deudas.....	49
1.6.5.2.5.2.2.	Dos formas de negociar.....	49
1.6.5.2.5.3.	Otras disposiciones .....	53
1.6.5.2.5.3.1.	Información adicional.....	53
1.6.5.2.5.3.2.	Prohibiciones .....	54
1.7.	HIPÓTESIS.....	56
1.8.	VARIABLES .....	56
1.8.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	57
1.9.	METODOLOGÍA .....	59
1.9.1.	MÉTODOS.....	59
1.9.1.1.	Inductivo.....	59
1.9.1.2.	Deductivo.....	59
1.9.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
1.9.2.1.	POR EL LUGAR.....	59
1.9.2.2.	POR EL ALCANCE.....	60
1.9.2.3.	POR EL TIEMPO DE OCURRENCIA DE LOS HECHOS.....	60
1.9.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.....	60
1.9.3.1.	Encuesta.....	60

1.9.3.2.	Entrevista.....	60
1.9.4.	UNIVERSO Y MUESTRA.....	60
1.9.4.1.	Universo.....	60
1.9.4.2.	MUESTRA.....	61
1.10.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	63
1.10.1.	Procedimiento para el análisis de datos.....	63

## CAPITULO II

2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	65
2.1.	Análisis de las Encuestas.....	65
2.2.	Análisis de la Entrevista.....	75
2.3.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	78
2.3.1.	Chi Cuadrada ( $X^2$ ).....	78
2.3.2.	Zona de Aceptación o Rechazo.....	79
2.3.3.	Decisión.....	81
2.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
2.4.1.	CONCLUSIONES.....	82
2.4.2.	RECOMENDACIONES.....	83

## PROPUESTA

3.1.	PROPUESTA.....	86
3.2.	INTRODUCCIÓN.....	87
3.3.	JUSTIFICACIÓN.....	88
3.4.	OBJETIVOS.....	89
3.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	89
3.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	89

3.5.	DESARROLLO.....	90
3.5.1.	Plan de Estrategias Financieras.....	90
3.5.1.1.	Plan.....	90
3.5.1.2.	Estrategias Financieras.....	90
3.6.	Generalidades.....	94

## ESTAPA I

3.7.	PLANIFICACIÓN.....	95
3.7.1.	Áreas de estudio.....	95
3.7.2.	Políticas.....	95
3.7.2.1.	Políticas para otorgar créditos.....	95
3.7.2.2.	Clasificación de los créditos.....	96
3.7.2.3.	Condiciones generales de los créditos.....	96
3.7.2.3.1.	Montos.....	96
3.7.2.3.2.	Plazos.....	97
3.7.2.3.3.	Períodos de amortización.....	98
3.7.2.4.	Tasas de interés y comisiones.....	99
3.7.2.4.1.	Tasas de interés.....	99
3.7.2.4.2.	Recargos por mora en el pago de los créditos.....	100
3.7.3.	Recuperación y Seguimiento de los créditos.....	100
3.7.3.1.	Transferencia a proceso legal.....	101
3.7.3.2.	Mecanismos de Renegociación.....	102
3.7.3.2.1.	Reestructuraciones.....	102

## ETAPA II

3.8.	ORGANIZACIÓN.....	104
------	-------------------	-----

3.8.1.	Responsabilidades Generales .....	104
3.8.2.	Atribuciones de los niveles de aprobación .....	104
3.8.3.	Flujo-Grama para el Proceso de Crédito y Procesos de Cobranza. ....	106
<b>ESTAPA III</b>		
3.9.	EJECUCIÓN .....	109
3.9.1.	PLAN OPERATIVO .....	110
3.9.2.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	114
3.9.3.	PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	115
<b>ESTAPA IV</b>		
3.10.	CONTROL .....	116
3.10.1.	Control del Plan Propuesto.....	116
3.11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	117
3.11.1.	Conclusiones de la Propuesta. ....	117
3.11.2.	Recomendaciones de la Propuesta.....	118
3.12.	BIBLIOGRAFIA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.12.1.	PAGINAS WEB.....	121

## VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

### LISTA DE CUADROS

CAPITULO I	
CUADRO N° 1.....	27
CUADRO N° 2.....	28
CUADRO N° 3.....	61
CAPITULO II	
CUADRO N° 1.....	65
CUADRO N° 2.....	66
CUADRO N° 3.....	67
CUADRO N° 4.....	68
CUADRO N° 5.....	69
CUADRO N° 6.....	70
CUADRO N° 7.....	71
CUADRO N° 8.....	72
CUADRO N° 9.....	73
CUADRO N° 10.....	74
CUADRO N° 11.....	79
CUADRO N° 12.....	80
CAPITULO III	
CUADRO N° 1.....	96
CUADRO N° 2.....	97
CUADRO N° 3.....	98
CUADRO N° 4.....	98
CUADRO N° 5.....	101
CUADRO N° 6.....	110
CUADRO N° 7.....	114
CUADRO N° 8.....	115

## **XII. GRÁFICOS**

### CAPITULO II

GRÁFICO N° 1.....	65
GRÁFICO N° 2.....	66
GRÁFICO N° 3.....	67
GRÁFICO N° 4.....	68
GRÁFICO N° 5.....	69
GRÁFICO N° 6.....	70
GRÁFICO N° 7.....	71
GRÁFICO N° 8.....	72
GRÁFICO N° 9.....	73
GRÁFICO N° 10.....	74

## VIII. LISTA DE ANEXOS

ANEXO N° 1.....	123
ANEXO N° 2.....	125
ANEXO N° 3.....	127
ANEXO N° 4.....	129
ANEXO N° 5.....	132
ANEXO N° 6.....	132
ANEXO N° 7.....	133
ANEXO N° 8.....	133
ANEXO N° 9.....	134

## **IX. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

En la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma. localizada en el Cantón Caluma, perteneciente a la Provincia de Bolívar; propuesta a brindar servicios crediticios a la público en general, presenta una Cartera Vencida considerable en riesgo, donde ha venido mostrando dificultades en la recuperación y cobranza.

Por lo que nos hemos visto en la necesidad de realizar un estudio en esta institución, para conocer los problemas y las causas; a través de la investigación, análisis y recopilación de la información, con la colaboración y autorización de la Gerencia General y el apoyo del personal de la institución, en especial del Departamento de Créditos; conjuntamente de la teoría científica obtenida de libros, páginas de internet referente a nuestro tema; lo que nos ayudó para elaborar el anteproyecto de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Graduación o Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar.

Se realizó encuestas a los funcionarios, socios y entrevista al jefe de Agencia de la Cooperativa Guaranda Ltda. para obtener información, que se aprovechó para elaborar las conclusiones y recomendaciones, en las cuales manifiestan que los asesores de créditos son muy sistemáticos no realizan adecuadamente el manual y los procedimientos de recuperación, falta de capacitar a los asesores de crédito y principalmente que no posee estrategias financieras que ayuden a reducir la cartera vencida, Se comprobó la hipótesis con la prueba del chi cuadrada con un 59.30% de aceptación.

La propuesta está compuesta y desarrollada con información de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma. se ha desarrollado un Plan de Estrategias Financieras según el mercado donde se desenvuelve la institución financiera y el personal que posee, siguiendo el cronograma establecido con el personal responsable y dando un control constante para que se cumplan con los objetivos propuestos, que permitirá reducir la cartera vencida y mejorar la liquidez.

## **X. SUMMARIZE EXECUTIVE.**

The Cooperative Guaranda Ltda. Caluma Agency. located in Canton Caluma, belonging to the Province of Bolivar ; given to providing credit to general public services presents a substantial risk PDL , where he has been showing difficulties in recovery and collection .

As we have seen the need to perform a study at this institution , for problems and causes; through research, analysis and information gathering, with the cooperation and approval of the General Manager and support staff of the institution, especially the Credit Department; together scientific theory obtained from books, websites relating to our subject; which helped to develop the draft as established in Regulation Graduation or Degree in Administrative Sciences Faculty, Management and Informatics State University of Bolívar .

Surveys to staff, partners and interview was made the head of the agency Cooperative Guaranda Ltda. to obtain information that was used to draw the conclusions and recommendations, which state that credit counselors are not adequately perform systematic manual and recovery procedures, lack of training loan officers and mainly who lacks financial strategies that help reduce NPLs, the hypothesis was tested with the chi square test with 59.30 % acceptance.

The proposal is made and developed with information from the Cooperative Guaranda Ltda, Caluma Agency. has developed a Financial Plan Strategies by market where the financial institution that owns and develops staff , following established schedule and giving the staff responsible for constant monitoring that meet the proposed objectives, which will reduce the portfolio overcome and improve liquidity.

## **XI. INTRODUCCIÓN**

El Plan de Estrategias Financieras en el mundo de la postmodernidad es una herramienta primordial para el conocimiento cabal del manejo financiero de la institución, tiene como propósito desarrollar un plan de mejoras, mediante la aplicación de las estrategias financieras para reducir la cartera vencida de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma.

El objetivo de esta investigación es implementar estrategias competitivas que permita estudiar y dar un seguimiento adecuado a los procesos de recuperación de cartera vencida o para reducir el porcentaje de morosidad de los socios.

El trabajo se ha dividido en tres capítulos: en el Primer Capítulo contiene los Antecedentes de la investigación, el Planteamiento y Justificación del Problema, el cual es objeto de estudio en la presente; los Objetivos tanto General como Específicos que se pretende alcanzar en el transcurso de la investigación.

También, tenemos el Marco Teórico el cual abarca al Marco Referencial, Geo-referencial y Legal, así como al Marco Conceptual con términos que nos ayudan a interpretar con mayor facilidad el tema propuesto, y la Teoría Científica basada en las dos variables de estudio las cuales son: la Aplicación de Estrategias Financieras y los procesos de recuperación de la Cartera Crédito. Además la Metodología, Métodos, Tipos de Investigación, Técnicas e Instrumentos utilizados para la obtención de datos, Población y Muestra.

El Segundo Capítulo muestra el análisis e interpretación de resultados tanto de las entrevistas realizadas a la Jefa de Agencia, como las encuestas realizadas a los funcionarios y a los socios de la Agencia Caluma, cuyo estudio respectivo ha permitido la comprobación de la hipótesis planteada utilizando la fórmula del Chi Cuadrado. Asimismo encontramos las pertinentes Conclusiones y Recomendaciones para la cooperativa.

Por último el Tercer Capítulo muestra la Propuesta del Plan de Estrategias Financieras para recuperar la Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, año 2014 el mismo que contiene: Introducción, Justificación, Objetivos de la Propuesta, Fundamentación Teórica, Generalidades y el desarrollo que constituye cuatro etapas: Planificación, Organización, Ejecución y el Control, la mismas que servirán de guía a la Jefa de Agencia y Departamento de Créditos de la Cooperativa, para la toma de decisiones oportuna en cuanto a la Recuperación de Cartera Vencida.

# CAPÍTULO I

## **1.1. TEMA**

“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA, AÑO 2013.”

## **1.2. ANTECEDENTES**

En la actualidad Ecuador es uno de los países donde más desarrollo ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito; esto se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000 muchas de las instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos.

Nuestra provincia de Bolívar refleja el acelerado crecimiento del número de Cooperativas de Ahorro y Crédito que han contribuido de manera considerable al desarrollo económico de la región y que incluso ha creado nuevas agencias Financieras

Situación que acontece la investigación dando lugar a que en la provincia y en la zona, presenten una dificultad mayor hacia los habitantes que en ocasiones no pueden realizar sus pagos en forma apropiada y esto afecte a la Institución ya que presenten problemas de cartera vencida y obtengan un impacto negativo en la situación económica.

La Cooperativa Guaranda Ltda. ubicada en la ciudad de Guaranda fue creciendo de acuerdo a la demanda existente de sus socios, en donde se vio la necesidad de crear Agencias en los distintos cantones de la Provincia; como su agencia en el Cantón Caluma, donde ha venido incrementando la cartera de crédito lo cual presenta la problemática de no aplicar correctamente los procesos de recuperación de Cartera de Crédito.

Esto también se debe a que el personal de la cooperativa, no está preparado para dar una buena gestión a los créditos que conceden y tampoco llegan a efectuar de manera correcta el proceso de recuperación de cartera, además no cuentan con información completa acerca del cliente en mora, dificultando la gestión de cobro, esto se debe a la falta de comunicación entre clientes y asesores de créditos dando paso a un mal manejo en las gestiones que se realizan para dar el crédito, teniendo como consecuencia baja utilidad e insatisfacción con la recuperación de cartera.

Por lo tanto es imprescindible establecer las Estrategias Financieras y métodos más adecuados al problema existente de tal manera que se logre obtener resultados óptimos en la Recuperación de Cartera de Crédito y por lo tanto disminución de cartera vencida en la Cooperativa.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera las ineficientes Estrategias Financieras afecta a los procesos de recuperación de Cartera de Crédito en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma Provincia de Bolívar, año 2013?

## 1.4. JUSTIFICACIÓN

Durante esta última década las estrategias se han convertido en el hecho común en el mundo de los negocios, donde la competencia exige establecer estrategias que le permitan mantener su posición en el mercado. Para los gerentes de una organización, este tema es básico y de gran **novedad**, puesto que les permite integrar todos los conocimientos adquiridos, de tal forma que ayude a través de diferentes opciones de estrategias a plantear objetivos a largo, mediano y corto plazo, que les permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

El presente Trabajo de Graduación es **importante** porque existe la problemática de no aplicar los procesos en la recuperación de Cartera de Crédito, lo cual perjudica en el desempeño de la misma, ello lleva consigo una serie de factores que investigaremos para determinar la mejor manera de aplicar los procedimientos establecidos en la Cooperativa, de esta forma mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Además contamos con los recursos materiales y económicos para el proceso de esta investigación, con el **interés** y compromiso del nivel directivo de la institución de llevar adelante este trabajo, apoyando con documentos y datos de los archivos históricos de secretaria general y del área de Cobranzas que sirvan de base para desarrollar Estrategias Financieras, que apoyen a desarrollar mejor la tarea de recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma.

El presente trabajo es **factible** pues las Estrategias Financieras que se va a utilizar es conveniente adaptar y con ello obtener un porcentaje favorable para la institución de acuerdo a la recuperación de cartera de Crédito.

La **necesidad** de la presente investigación radica en la posibilidad de construir una herramienta que agilite, efectivice y sea oportuna para su aplicación en la

Cooperativa para minimizar el riesgo que más afecta en el área Financiera como es la morosidad.

Asimismo este trabajo cuenta con la **originalidad** de sus autoras puesto que no existe otro similar; ya que también es **pertinente**, por lo que contamos con el perfil profesional y conocimientos necesarios para el desarrollo del Trabajo de Graduación.

El desarrollo del presente trabajo involucra a todos los actores como **beneficiarios** responsables directos e indirectos en la planificación y desarrollo de las actividades orientadas al proceso investigativo lo que orientará sus acciones a beneficiar a los socios de dicho ente de crédito y estabilidad organizacional.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Desarrollar Estrategias Financieras para la aplicación de los procesos de recuperación de Cartera de Crédito en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Año 2013.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Conocer que Estrategias Financieras se aplican para la recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa.
- ❖ Identificar las Estrategias Financieras más adecuadas que permitan la recuperación de Cartera de Crédito.
- ❖ Diseñar un Plan de Estrategias Financieras en la recuperación de Cartera de Crédito.

## **1.6. MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

La Cooperativa “Guaranda Limitada” nació a su vida institucional como Pre-Cooperativa en Noviembre de 1961, bajo la influencia de las autoridades eclesiásticas de la ciudad de Guaranda.

Luego de transcurrido un tiempo prudencial de promoción y asesoramiento obtiene la personería jurídica según Acuerdo Ministerial N° 6332 en que el Ministerio de Previsión Social y Trabajo reconoce a la Cooperativa Guaranda Limitada el 20 de mayo de 1963. El esfuerzo y voluntad expresada por los socios fundadores de esta entidad hacen de esta institución una entidad amparada ante la ley para realizar todas las operaciones de ahorro y crédito abiertas a todo el público de la ciudad de Guaranda.

Hoy los resultados son apreciables, la institución manifiesta seguridad, solvencia y servicio, se halla controlada por la Superintendencia de Bancos desde el año de 1985, mediante resolución de Calificación 85 064 – DC de fecha 28 de Octubre de 1.985 y cumple todas las disposiciones legales que el sistema financiero debe aplicar en su vida administrativa.

La Cooperativa Guaranda Limitada cuenta con edificio propio en donde funcionan las siguientes áreas de atención al público: sección cajas, secretaria, gerencia, contabilidad, centro de cómputo, auditoría interna, cartera, departamento financiero, proveeduría, se encuentra equipada con una red informática actualizada. Además cuenta con una moderna sala de velaciones, para servicios funerarios para sus socios y público en general.

Es parte de todos los organismos que agrupan a las Cooperativas (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Asociación de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Con más de 11.000 socios, agencias en los cantones de Caluma y Echeandía, la Cooperativa “Guaranda Ltda.” ha sido útil en el desarrollo socio económico de nuestra comunidad.

En resumen cuarenta y cuatro años de existencia al servicio de la ciudad y la provincia han sido útiles en el desarrollo socio económico de nuestra comunidad. Sus dirigentes ofrecen un liderazgo voluntario y esperan la confiabilidad y el espíritu de estímulo de los coterráneos bolivarenses para que esta digna Institución tenga una constante y útil crecimiento.

Dado la necesidad de la ciudadanía Calumeña se realizaron las gestiones para la creación de una cooperativa en el cantón, la Sra. Susana Falconí en esa época Presidenta de la Cooperativa Guaranda Ltda. Y el Sr. Raúl Rodríguez Gerente general de la Cooperativa por pedido del Sr. Víctor Hugo Figueroa Alcalde del Cantón Caluma, solicitaron que se instale una oficina de información la cual fue aceptada y creada en el año 2000, funcionando solo como oficina de información.

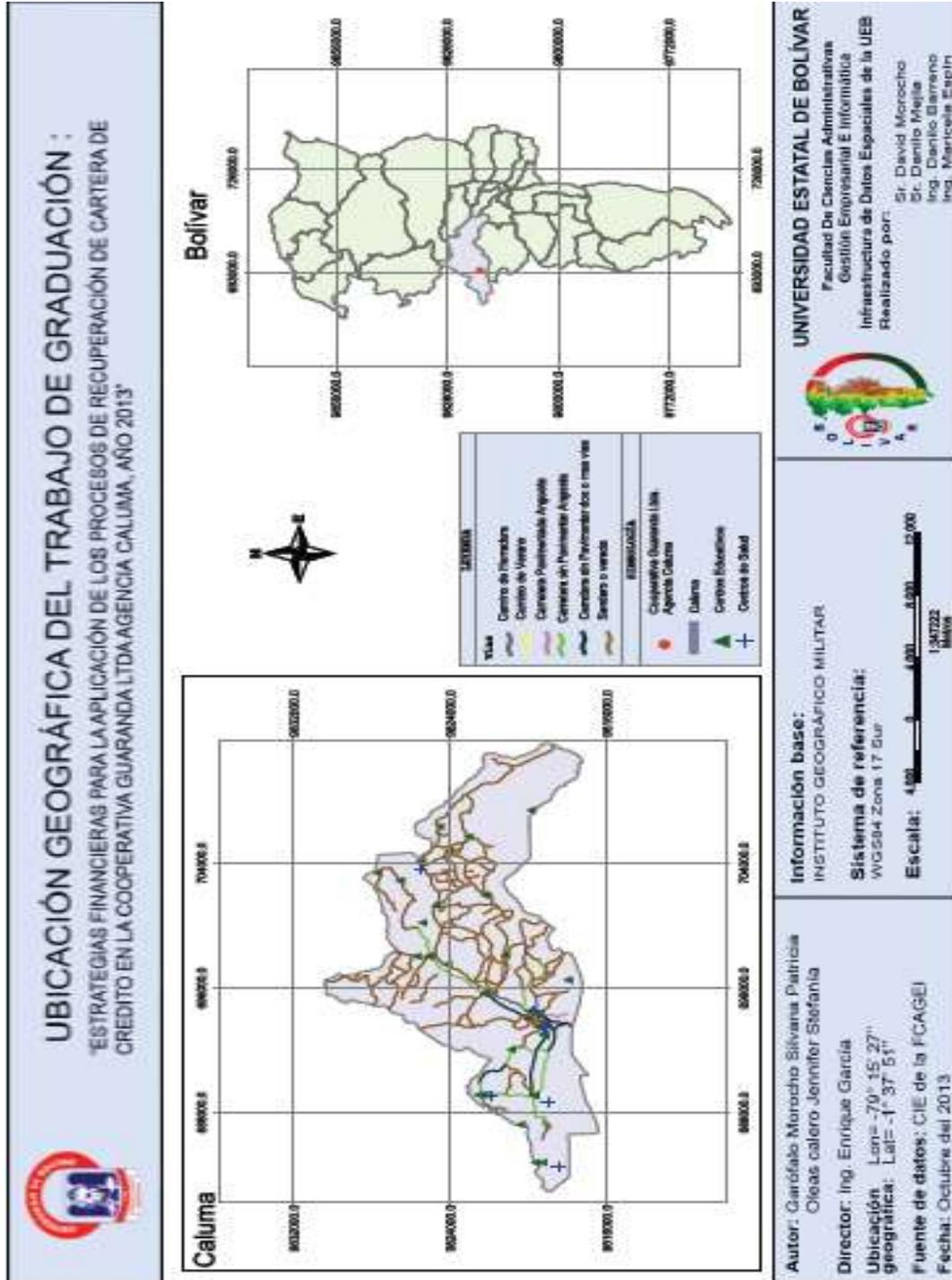
En el año 2002 El Sr. Raúl Rodríguez Flores Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. Solicita la autorización para la apertura de una agencia que estará ubicada en el cantón Caluma de la provincia Bolívar constituyéndose como Cooperativa de Ahorro y Crédito Agencia Caluma el 3 de febrero del 2003.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.guarandalda.fin.ec/somos/Historia.php>

## 1.6.2. MARCO GEOREFERENCIAL

### Ubicación Geográfica de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Infraestructura de Datos Espaciales de la UEB.

### **1.6.3. MARCO TEÓRICO LEGAL**

El presente Trabajo de Graduación se sustenta en el siguiente Marco Legal:

#### **1.6.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

##### **RÉGIMEN DE DESARROLLO**

###### **Capítulo Cuarto**

###### **Sección octava**

###### **Sistema Financiero**

**Art. 309.-**El sistema financiero nacional se compone se los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedia recursos del público. Cada uno de estos sectores contara con normas y entidades del control específicas y diferenciadas, que se encargan de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solides. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial de los estados en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria

#### **1.6.3.2. LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Art. 4.-** El Estado garantizará el libre desarrollo de las Entidades del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natural autonomía. Se declara de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir

al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

**Art. 9.-** El Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, por intermedio de sus organizaciones deberán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento a su objeto social o extender sus actividades, mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes intercooperación territoriales o nacionales y planes económicos, sociales y culturales de conjunto.

**Art. 10.-** En el mismo sentido de integración, las entidades del Sistema deberán hacer planes sociales y de carácter educativo y cultural, mediante la centralización de recursos en organismos de segundo grado o instituciones auxiliares especializadas en educación solidaria, que permitan el cumplimiento de las normas dispuestas en la presente ley, que ayuden a consolidar la cultura solidaria de sus asociados y contribuyan a la ejecución de programas de índole similar establecidos en los planes territoriales de desarrollo.

**Normativas emitidas para ser aplicadas al gobierno corporativo de la entidad financiera.**

Desde el concepto bancario el Gobierno Corporativo se refiere a la forma en la cual el consejo de Administración y la alta Gerencia dirigen las actividades y negocios de la Institución Financiera que influyen en:

1. Fijar los objetivos corporativos
2. Realizar las operaciones bancarias diarias
3. Asumir las responsabilidades frente a los accionistas y considerar los intereses de las otras partes.
4. Asegurar que las actividades y el comportamiento de la entidad se realizan con seguridad y solidez y se cumplan las regulaciones y normas.

5. Proteger los intereses de los accionistas”

**Normativas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para una correcta administración de la cartera en la Institución.**

La SBS consiente de la importancia de la evaluación del riesgo de crédito expide en diciembre del 2003 la Resolución JB-2003-602, que norma los mecanismos mediante los cuales se debe administrar y medir el riesgo de crédito, o aquella situación en que la institución enfrenta una morosidad alta, es decir falta de pago de los deudores, por lo que la institución financiera no podrá cumplir con sus obligaciones y demanda nueva de crédito, porque su liquidez se verá afectada, por ello tiene la necesidad de cambiar sus políticas crediticias, mejorar su análisis de capacidad de pago, aplicar un agresivo control de cobranzas y en último de los casos conseguir fuentes de fondeo externo.

Las instituciones financieras deben registrar los riesgos, como parte de su estrategia de negocio, con el fin de maximizar el valor de la entidad y mantener un nivel competitivo que le permita mantenerse en el mercado.<sup>3</sup>

**1.6.3.3. Resolución JB-2002-500**

**SECCIÓN I.-De la Comisión Especial de la Calificación de activos de Riesgo y su Reporte a la Superintendencia de Bancos y Seguros.**

**Artículo 1.-** El directorio de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, o el organismo que haga sus veces, designará una comisión especial integrada por no menos de tres funcionarios de alto nivel, entre ellos un vocal del directorio o del organismo que haga sus veces, el auditor interno y un funcionario de alto nivel, con experiencia en el manejo de activos de riesgo, con capacidad para analizar situaciones globales más que específicas, si bien se requiere de un manejo razonable de estas últimas y con capacidad analítica para apreciar la más probable evolución de los negocios; la que determinara el nivel de provisiones

---

<sup>3</sup> ESTATUTO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA. pág. 8

requerido para protegerlos adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad o por pérdidas de valor.

**Artículo 2.-** La calificación de los activos de riesgo se efectuará, para los créditos comerciales, sobre cada sujeto de crédito, sea esta persona natural o jurídica, considerando las obligaciones directas y contingentes vigentes y vencidas, incluyendo capital, intereses y comisiones acumuladas por cobrar. Cuando se trate de créditos de consumo, para la vivienda o microcréditos, la calificación se realizará sobre cada operación.

**Artículo 3.-** El directorio de las entidades controladas o el organismo que haga sus veces, conocerá el informe de la comisión de calificación de activos de riesgo cuando menos cuatro veces en cada año calendario, con saldos cortados al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre.

## **SECCIÓN II.-Elementos de la calificación de Activos de Riesgo y su Calificación.**

**Artículo 5.-** Los elementos generales que deben tomarse en cuenta para calificar a los activos de riesgo en las distintas categorías e indicar los rangos de requerimiento de provisiones, se detallan a continuación:

### **Cartera de Crédito y Contingentes**

La calificación de la cartera crediticia comprende a cada deudor con relación a la totalidad de sus obligaciones, de modo que la calificación final exprese el riesgo asociado con cada una de sus acreencias y en su conjunto. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones.

Para los efectos de la clasificación de la cartera, los créditos se dividirán en tres clases: de consumo, para la vivienda y microcrédito.

**Créditos de Consumo.-** Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales, la fuente pago son sus recursos, provenientes de salarios, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista. Para la determinación de la capacidad de pago de los deudores existentes y de los potenciales clientes, como requisito previo para la aprobación, instrumentación y desembolso de las operaciones crediticias, deberán considerar como límite máximo de exposición en sus operaciones de financiamiento al consumo, que sus dividendos o cuotas mensuales pactados por estas, no sobrepasen del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor.

**Créditos de Vivienda.-** Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, recuperación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre se encuentran amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.

**Cartera de microcrédito.-** Es todo crédito concedido a un prestatario sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, desinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios cuya fuente principal de pago la constituye al producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

#### **1.6.3.4. Resolución JB-2002-602**

### **De la Administración de Riesgo de Crédito**

**Artículo 1.-** La disposiciones de la presente norma son aplicables al Banco Central del Ecuador, a las Instituciones Financieras Publicas y privadas, a las compañías de

arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, cuyo control compete a la Superintendencia de Bancos y Seguros y que en el texto de este capítulo se las denominará como instituciones controladas.

**Artículo 2.-** Las Instituciones controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control de riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio.

Cada institución controlada tiene su propio perfil de riesgo según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, al no existir un modelo único de administración del riesgo de crédito, de cada entidad debe desarrollar su propio esquema.

Las instituciones controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de administración de riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permite identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

**Artículo 4.-** El proceso de administración del riesgo de crédito deberá incluir las fases de identificación, medición, control y monitoreo de riesgos de contraparte, para lo cual en el ámbito del riesgo crediticio aplicara los criterios establecidos en los artículos 4, 5, 6 y 7 del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”.<sup>4</sup>

#### **1.6.3.5. Reglamento de Crédito aplicados en la Cooperativa Guaranda Ltda.**

La entidad financiera para la correcta administración de cartera y específicamente para la calificación de cartera y constitución de provisiones tiene fijado políticas internas que se reflejan en un reglamento denominado de “Manual y Reglamento de Crédito” mismo que lleva inmerso todos los procesos que se deben seguir antes de tomar la decisión de conceder el crédito a un socio de la cooperativa.

---

<sup>4</sup> CODEFICACIONDE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

A continuación se detalla algunas políticas que se deben tomar en cuenta:

- **Constitución**

Constituyese la Comisión de Calificación de Activos de Riesgo el mismo que tiene la finalidad de definir directrices estratégicas que norman la gestión de crédito para los niveles de aprobación, parámetros de capacidad de pago, así como para los porcentajes de provisiones.

- **Integración**

La Comisión de Calificación de Activos de Riesgo estará conformado por el Presidente del Consejo de Administración, el Gerente General, por el Contador, el Auditor Interno, y por el Jefe de Crédito de la Institución, o quienes hagan sus veces.

- **Reuniones**

La periodicidad de las reuniones será trimestralmente.

- **Resoluciones**

Para la Instalación de la Comisión de Calificación de Activo de Riesgo se requerirá la presencia de todos sus miembros. Sus resoluciones de adoptar con el voto conforme de todos sus compañeros.

#### **1.6.3.6. Políticas para el manejo de Crédito**

La cooperativa mantendrá como parte de sus activos productivos en portafolio de cartera constituido por títulos valores que garanticen un adecuado rendimiento y seguridad dentro de los riesgos financieros aceptables y debidamente controlados.

Los títulos valores deben originarse en la constitución y con un especial cuidado de tal manera que no contengan errores.

El portafolio de cartera debe constituirse en una facilidad que permita, ser manejable tanto para los oficiales de crédito como para los niveles directivos y los de control interno y externo, y debe ser aplicable al segmento de mercado que mantiene la institución.

Los recursos que puedan colocarse deben aplicarse en los posible a corto plazo son el afán de que la cartera tenga mayor rotación.

Todo préstamo debe ser respaldado físicamente por los documentos objeto de la transacción.

Toda decisión de colocación debe tener un control de riesgo y una calificación individual.

#### **1.6.3.7. Criterios para la Conformación de Portafolio.**

La estructura de tipos del portafolio de cartera deberá mantener concordancia con las clases de ingresos de loa socios, plazos de pagos, tipo de garantía, encajes, como lo evidencia el formato de la plantilla de productos de cartera.

Las decisiones de colocación deben tener en cuenta, que tipo de calificación consta en el buró de crédito, capacidad de pago, garantías ofrecidas, las regulaciones legales de la calificación de activos de riesgo para el reporte a la Superintendencia de Bancos.

Se debe tener en cuenta los efectos al momento de tomar decisiones referentes a la asignación de riesgo y a la constitución de provisiones.

Los casos no previstos en el presente Reglamento, se resolverán con sujeción a lo dispuesto en la ley de Instituciones del Sistema Financiero, a las resoluciones de la Junta Bancaria, al Estatuto, Reglamento Interno y Resoluciones del Consejo de Administración.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA. -Manual y Reglamento de Crédito.

#### 1.6.4. MARCO CONCEPTUAL

**Cartera:** Conjunto de efectos comerciales que tiene un banco o entidad financiera en su poder como consecuencia de haberlos descontado a sus clientes y que están pendientes de cobro.<sup>6</sup>

**Créditos:** Es un medio por el cual se intercambian bienes o servicios de una persona a otra con la promesa de pronto pago o con respaldo con documentos a plazo.

**Cartera de Crédito:** Conjunto de documentos que amparan los activos financieros u operaciones de financiación con respecto a un tercero.

**Cartera vencida:** Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.

**Cartera vencida de clientes:** Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen.

**Cartera vencida potencial:** Procedimientos de control para la recuperación de cartera y el mejoramiento económico. Es el conjunto de obligaciones, cuyos vencimientos son máximo de morosidad de 90 días es decir dos a tres meses cuotas no pagan oportunamente.

**Cartera vencida deficiente:** Conjunto de obligaciones que registran vencimientos que superan los 90 d/p, es decir presentan más de 3 cuotas vencidas”.

**Cartera vencida en mora:** Es el retraso culpable en el incumplimiento de la obligación que debido a su naturaleza o por virtud del acreedor debe ser ya satisfecha siempre que la tardanza no se obstáculo para que aquella pueda incumplirse después del vencimiento con interés y utilidad para aquel.

---

<sup>6</sup>Diccionario de Contabilidad y Finanzas pág. 34

**Carta de crédito:** Documento que otorgan los bancos o instituciones financieras a un cliente por un plazo determinado de tiempo y que autoriza una determinada operación comercial o un descubierto sobre la misma hasta una cifra concreta y por un interés pactado.<sup>7</sup>

**Cobranzas:** Es una actividad que se realiza a lo largo del proceso crediticio ya que implica una negociación en este caso existen dos partes involucradas, el micro empresario y el asesor de crédito o gestor de cobranzas.

**Decisión:** Es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones.

**Estrategias:** La palabra estrategia tiene sus orígenes en el campo militar y se remonta a la civilización griega, en ella se consideraba la palabra estrategia; de estrategos como general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los planes estratégicos. Son el conjunto de tácticas que permiten concretar, y ejecutar planes estratégicos.<sup>8</sup>

**Estratégico:** Que posee el arte de la estrategia. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc. De importancia decisiva para el desarrollo de algo.

**Estrategias Financieras:** Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Diccionario de Contabilidad y Finanzas pág. 34

<sup>8</sup> Serna, H. (1994, pag.21)

<sup>9</sup> Elementos básicos de la Administración Financiera pág. 35

**Financiera:** Relativas a las operaciones o instituciones conectadas con el ámbito financiero. Compañías dedicadas de forma profesional a la prestación de financiación a particulares o empresas.<sup>10</sup>

**Hipótesis:** Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

**Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Mora:** Retraso en el cumplimiento de una obligación .Se dice que un deudor ha incurrido en mora cuando se retrasa de forma culpable en el cumplimiento de una obligación cierta, vencida y liquida, además de que se haya producido el requerimiento del acreedor para que cumpla .En las obligaciones de dar el deudor está obligado a indemnizar al acreedor de los daños y perjuicios que le haya ocasionado y a responder de los riesgos de perecimiento de la cosa. En las obligaciones de hacer el deudor solo está obligado a indemnizar los daños y perjuicios .Se dice que un acreedor se constituye en mora cuando este se opone de forma injustificada a recibir el pago cuando el deudor ha realizado el ofrecimiento de hacer .En tales casos el deudor quedara libre de responsabilidad mediante la consignación de la cosa debida.

**Moroso:** Deudor que habiéndose cumplido la fecha de vencimiento de un crédito no ha satisfecho el pago de la cantidad debida por tal concepto.

**Plan:** Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

---

<sup>10</sup> Diccionario de Contabilidad y Finanzas pág. 102

**Préstamo:** Operación por la cual el prestamista entrega dinero al prestatario, con el fin de uso por parte de este y con el compromiso de su posterior devolución, al cabo de cierto tiempo, juntamente con los intereses convenidos.

**Planificación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico (de un país, una región o un continente), la investigación científica, etc.

**Prestamista:** Aquel que da dinero a préstamo.

**Prestatario:** Que toma dinero a préstamo.

**Políticas:** Es una rama de la moral que se ocupa de la actividad, en virtud de la cual una sociedad libre, compuesta por hombres libres, resuelve los problemas que le plantea su convivencia colectiva.

**Recuperación:** Es la acción y efecto de recuperar o recuperarse, también se refiere a volver a adquirir aquello que se tuvo en algún momento previo y que, por distintos motivos, se había perdido.

**Recuperación de Cartera:** Recuperación de Cartera consiste en ofrecer productos de reestructura adecuados a la capacidad de pago del acreditado y curar (cobrar) una cuenta (deuda).

**Redescuento:** Operación financiera que realiza la banca privada consistente en descontar en el banco central los efectos comerciales, generalmente las letras de cambio, que previamente habían descontado a sus clientes. El tipo de redescuento es inferior al tipo que las entidades de crédito imponen a sus clientes para el descuento de efectos, con lo cual, a través de esta operación los bancos obtienen un beneficio por la diferencia de tipos y además consiguen liquidez.

**Riesgo de los Créditos:** Es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato. El

concepto se relaciona a instituciones financieras y bancos pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros sectores.<sup>11</sup>

**Sindicatos:** Asociación formada para la defensa de intereses económicos o políticos comunes a todos los asociados.

**Solicitud:** Número de solicitud que se ha generado para esta operación, este número se asignará una vez tramitada la operación en el sistema de crédito.

**Sujeto de Crédito:** Persona natural o jurídica que cumple con ciertos requisitos financieros y demográficos, para ser beneficiario de un crédito.

---

<sup>11</sup> <http://www.efxto.com/diccionario/t/3531-riesgo-de-credito#ixzz2yryWO7Rh>

## **1.6.5. TEORÍA CIENTÍFICA**

### **1.6.5.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

#### **1.6.5.1.1. Estrategias**

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir para que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.<sup>12</sup>

#### ***La esencia de la estrategia***

*“La táctica consiste en saber qué hacer cuando hay algo que hacer  
La estrategia en saber qué hacer cuando no hay nada que hacer”  
SaviellyTartakover (gran maestro polaco de ajedrez)*

---

<sup>12</sup> Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin, 1971.

#### **1.6.5.1.2. El concepto de estrategia y su evolución como disciplina.**

Para analizar el papel de los recursos, capacidades y su impacto a la generación de beneficios empresariales, es necesario remitirse al concepto de estrategia, dado que este es su objetivo, ligado a logro de ventajas competitivas sostenibles.

El campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, tratando de dar respuesta a la pregunta del porqué unas empresas fracasan y otras tienen éxito, ha desarrollado conceptos, marcos teóricos y analíticos, los cuales siguen en constante evolución, dada la complejidad y la turbulencia con la que se mueven los mercados.

Estrategia empresarial se enfoca en la búsqueda de beneficios, lo que implica planificar para alcanzar sus objetivos, en un proceso aplicable tanto para un individuo como para una organización y para esta última, consistente en lograr ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la prosperidad. Aunque estrategia se asimila a planeación, no siempre esta ha seguido un proceso sistemático y detallado para el logro de los objetivos por parte de los agentes económicos; sin embargo, se ha reconocido que el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo, juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios.

#### **1.6.5.1.3. Formas de diseñar la estrategia.**

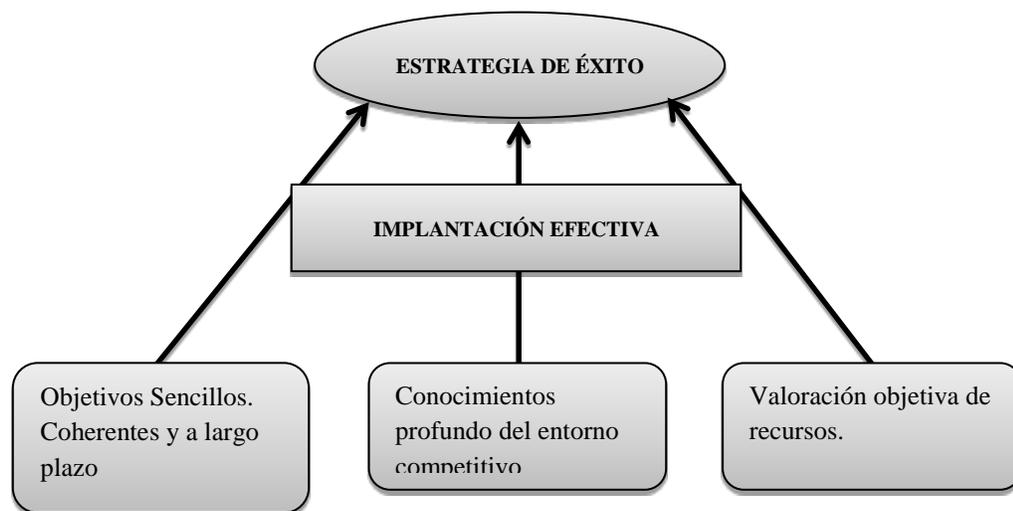
Con respecto a la formulación de la estrategia, dos escuelas de pensamiento han aportado sus puntos de vista: la primera, la escuela de diseño, que define el proceso como racional, deliberado y planificado por la alta dirección, que sigue un proceso de negociación y compromiso de los directivos y es comunicada a toda la organización para ganar la adhesión y el compromiso con respecto a los objetivos trazados; la segunda, la escuela de la configuración o de estrategias emergentes, que contempla decisiones resultantes de un proceso complejo, en el que los directivos traducen la estrategia deliberada y la adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno de la organización.

Más que observar diferencias entre las formas de estructurar la estrategia, es importante considerar su complemento, para que las organizaciones tengan un soporte para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, fijen metas a alcanzar en el futuro y sirvan de mecanismo de coordinación; así considerados, los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan el intercambio de puntos de vista, la búsqueda de consenso y el compromiso de toda la organización en su implementación.

Los planes de acción que enmarcan la estrategia, deben ser sometidos a constante revisión, creativos e innovadores, así como flexibles para adaptarse a la turbulencia del entorno - aprovechando las nuevas oportunidades que ofrece y evitar las amenazas que representa, realizar ajustes en la dirección estratégica y en los recursos de la organización.

### CUADRO N° 1

#### Elementos de las Estrategias de Éxito



## CUADRO N° 2

### Modelo básico, La Estrategia como vínculo de la empresa y su entorno



#### 1.6.5.1.4. Las decisiones estratégicas

##### De recursos Financieros

- Recursos humanos
- Productos
- Mercados
- Recursos físicos, etc.

Son tomados por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, ya sea el “consejo de administración”, o bien, por el “gerente general”, denominado también “presidente”, o por la, “comisión ejecutora del consejo”, etc.

En este sentido el ejecutivo de finanzas o administrador financiero, le corresponde formular las recomendaciones sobre las decisiones estratégicas financieras, para su aprobación por el consejo de administración, el gerente general, la comisión ejecutora del consejo, etc.

#### 1.6.5.1.5. Niveles de estrategias

**Estrategia a nivel corporativo.-** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.

**Estrategia de negocios.-** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas.

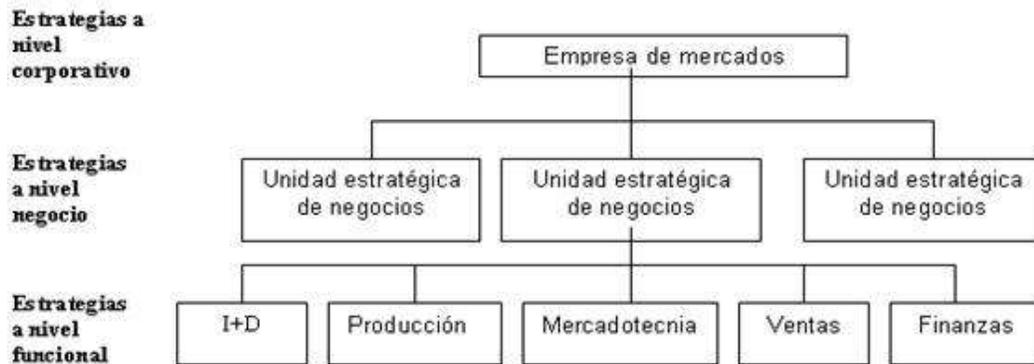
Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

**Estrategia funcional.-** La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

En el esquema que se refleja a continuación se puede apreciar los tres niveles de estrategias, el corporativo, el de negocio y el funcional.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones2.shtml>



### 1.6.5.1.6. Tipos de Estrategias

#### 1.6.5.1.6.1. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

#### 1.6.5.1.6.2. Estrategias de crecimiento.

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas.

**En este tipo de estrategia se distinguen las siguientes:**

- **Estrategias de crecimiento estable:** Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado.
- **Estrategias de crecimiento.** Está orientada a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

#### **1.6.5.1.6.3. Estrategias de estabilidad y supervivencia.**

En este tipo de estrategia se distinguen las siguientes:

- **Estrategias de saneamiento:** Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal, etc.
- **Estrategia de cosecha:** Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.
- **Estrategia de desinversión y liquidación:** Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia.

#### **1.6.5.1.6.4. Estrategias competitivas.**

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. Este tipo de estrategia es aquella que consiste en emprender acciones

ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

**Dentro de ella se distinguen las siguientes:**

- ✚ **Estrategia de liderazgo en costes:** Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc.
- ✚ **Estrategia de diferenciación:** Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.
- ✚ **Estrategia de enfoque o alta segmentación:** Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitando el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

**1.6.5.1.7. Finanzas**

Se entiende por Finanzas el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos y circulantes. El análisis de éstas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar."<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup><http://www.monografias.com/trabajos66/finanzas-venezuela/finanzas-venezuela.shtml#ixzz2iqpsS6Lm>

#### **1.6.5.1.7.1. Papel de las finanzas en el proceso estratégico.**

En el área de las finanzas, la formulación del conjunto apropiado de estrategias resulta fundamental para cualquier negocio, cualquiera sea su naturaleza, ya que toda actividad requiere la presencia de recursos financieros para su funcionamiento.

Siguiendo el orden de ideas ya desarrollado, puede definirse brevemente a la estrategia financiera como parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatibles con la maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa, objetivo que en el largo plazo debe conducir a esa minimización de Cartera de Crédito, y que frecuentemente se convierte en el propósito no solo del gerente financiero sino también del gerente general.

Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables y el valor máspreciado es la especulación. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

#### **1.6.5.1.8. Estrategias Financieras**

Las estrategias financieras son las metas, patrones o alternativas trazadas en áreas de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización, las mismas que también deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya

decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar una marca que pueda diferenciarse de las demás estrategias de esta manera le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y los objetivos estratégicos. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.

Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.

Koontz y Weihrich (1994: 123): definen la estrategia como la 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.

Francés (2001: 27, 28): califica este tipo de definiciones como amplias, y sugiere una conceptualización restringida para las estrategias considerando la presencia de la incertidumbre; al respecto señala que es una “combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia.

Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

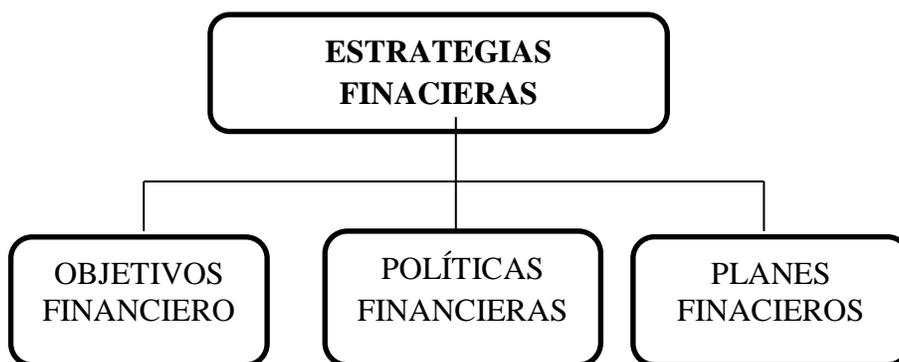
La gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatibles con la maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa (accionistas, clientes, proveedores, comunidad,

gobierno), objetivo que en el largo plazo debe conducir a esa maximización del valor, y que frecuentemente se convierte en el propósito no solo del gerente financiero sino también del gerente general.

En este sentido, el ejecutivo de finanzas o administrador financiero, le corresponde formular las recomendaciones sobre las decisiones estratégicas financieras, para su aprobación por el consejo de administración; el gerente general, la comisión ejecutora del consejo, etc. Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.

La estrategia financiera de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y luchara por la misión de la organización. Una estrategia financiera es la mejor manera para conseguir la inversión (los recursos económicos) necesaria para generar el negocio o para expandir ya sea con recursos de potenciales accionistas o recursos de entidades, incluyendo la forma de pago que mejor satisfaga al negocio. Dentro de la estrategia financieras e incluyen los costos y precios de venta que harán del negocio un éxito. Thompson & Strickland (2004: 10-12)<sup>15</sup>

**1.6.5.1.8.1. Las estrategias financieras de una empresa pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.**



**Objetivos Financieros:** Fines y metas viables y cuantificables que pretende alcanzar una empresa, es decir: Lo que desea alcanzar una empresa.

<sup>15</sup> <http://es.scribd.com/doc/95810962/estrategias-financieras>

**Políticas Financieras:** reglas y principios generales que sirven de guía al pensamiento y acción de subordinados, es decir:

Las actividades que deben desarrollarse en la empresa.

**Planes financieros:** programas cronológicos cuantitativos en tiempo y dinero, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### **1.6.5.1.8.2. Estrategias financieras en las organizaciones**

Según Diez y López (2001), la estrategia financiera en toda organización se define como la elección de los caminos por seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado. Al respecto, la estrategia financiera, como toda su estrategia, debe estar en consonancia con la estrategia general y tener en cuenta a los participantes internos y externos. Asimismo, debe centrarse en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, ligados al interés de los accionistas y los mercados financieros. La efectividad de la estrategia financiera mide por su contribución al objetivo de la empresa, y la cuantificación de los resultados se mide igual que el objetivo de la empresa, esto es, en términos monetarios.

Cabe destacar que las estrategias financieras incluyen dos tipos de sus estrategias fundamentales: las estrategias de inversión, vinculadas con el establecimiento de pautas de selección de inversiones con diversificación del riesgo, y las estrategias de financiación, que buscan establecer la estructura idónea de las fuentes de recursos financieros.

Acorde con los planteamientos de Ortiz (2005), las estrategias financieras deben cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los montos recaudados y las disponibilidades iniciales de efectivo permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además, las estrategias deberán

responder por el uso eficiente de los recursos, para evitar situaciones de saturación o ausencia, en función de lograr las metas de rentabilidad de la organización.

Las estrategias financieras abordan el objetivo crucial del destino apropiado de los fondos suministrados por el sistema financiero y los inversionistas. Por tanto, gracias a la consideración de aportes en función de la minimización de costos, el empleo efectivo de los recursos colocados a disposición de la gerencia y la generación de fondos vitales para el desempeño empresarial, las estrategias financieras auspician la recuperación de la inversión, por cuanto, contribuyen al alcance de resultados positivos en sus componentes: margen de utilidad y movilización o rotación de fondos, que pueden provenir tanto de fuentes externas como internas. De acuerdo con Gitman (2000), se considera financiamiento interno a los fondos obtenidos de las operaciones propias de la organización: venta, operación o liquidación del inventario y capitalización de los dividendos, mientras que las fuentes externas son los fondos provenientes de personas o instituciones distintas de la organización.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup><http://es.scribd.com/doc/52191956/Estrategias-Financieras>

## **1.6.5.2. CARTERA DE CRÉDITO**

### **1.6.5.2.1. Cartera**

Son las deudas que los clientes tienen con nuestra empresa, y están originadas en los créditos que realiza las instituciones, designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

Se llama cartera a los efectos comerciales que forman el patrimonio de un empresario individual o de una sociedad, en su activo. La cartera de inversiones está formada por el conjunto de activos financieros en que se ha decidido colocar el dinero (en acciones, inmuebles, depósitos bancarios) para obtener créditos o ventajas patrimoniales.<sup>17</sup>

### **1.6.5.2.2. Crédito**

El origen etimológico de la palabra crédito nos remonta al latín *creditum*, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza. Un crédito es un préstamo de dinero que se pide a una entidad bancaria que se le debe a una entidad debiendo garantizar previamente su devolución.

### **1.6.5.2.3. Categorías de Riesgo de los Créditos**

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador ha establecido cinco categorías para clasificar a los diferentes tipos de crédito: Crédito de Riesgo Normal, Créditos de Riesgo Potencial, Créditos Deficientes, Créditos de Dudoso Recaudo, y Pérdidas.

---

<sup>17</sup><http://deconceptos.com/general/cartera#ixzz2ir1pm77s>

#### **1.6.5.2.3.1. Crédito de Riesgo Normal**

A los créditos que se encuentran en esta categoría se les dice que tienen calificación **A.** los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a clientes cuyos flujos de fondos demuestran la posibilidad de atender de manera suficiente el pago de sus obligaciones con la entidad, así como del resto de sus acreedores, tanto de los intereses, como del capital prestado.

Esta categoría deberá otorgarse a deudores que hayan cumplido oportunamente con sus obligaciones y nada indique que su comportamiento podrá verse negativamente afectado en el futuro.

No se podrá incluir dentro de esta categoría a un deudor cuya fuente de pago dependa de la generación de recursos de otras personas.

#### **1.6.5.2.3.2. Créditos con Riesgo Potencial**

A los créditos que se encuentran en esta categoría se les dice que tienen calificación **B.** los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a clientes cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque, no a su debido tiempo.

#### **1.6.5.2.3.3. Créditos Deficientes**

A los créditos que se encuentran en esta categoría se les dice que tienen calificación **C.** los créditos comprometidos en esta categoría corresponden a clientes con fuertes debilidades financieras, que determinan que los ingresos del deudor sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en las condiciones pactadas. Esta situación se refleja en atrasos continuos, cancelaciones parciales y renovaciones sucesivas.

Deberán calificarse en esta categoría, a los créditos cuyos deudores tengan antecedentes financieros insuficientes o de difícil comprobación y sobre los cuales no sea posible efectuar una evaluación objetiva del riesgo crediticio por falta de

adecuada información, especialmente con relación al origen del flujo de sus recursos y su real capacidad de pago.

#### **1.6.5.2.3.4. Créditos de Dudoso Recaudo**

A los créditos que se encuentran en esta categoría se les dice que tienen calificación **D**. Los créditos agrupados en esta calificación son aquellos en los cuales el cobro del préstamo sea dudoso, porque el prestatario no alcanza a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total o parcialmente, con el consiguiente aumento de su endeudamiento, sin que exista posibilidades ciertas de mejorar este continuo deterioro patrimonial.

#### **1.6.5.2.3.5. Pérdidas**

A los créditos que se encuentran en esta categoría se les dice que tienen calificación **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, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de sus solvencia y cuya garantía es de escaso o nulo valor con relación al momento adecuado.

#### **1.6.5.2.4. 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 (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

La cartera de créditos es el activo más importante de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF), debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada Entidades de Intermediación Financiera, debidamente

aprobadas por el Directorio u órgano equivalente y ajustarse a lo dispuesto en la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF).

Las referidas estrategias, políticas y procedimientos deben comprender las etapas de análisis, tramitación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, tanto para clientes nacionales como extranjeros, y basarse en sanas y prudentes prácticas bancarias y crediticias, para cuyo efecto deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes consideraciones generales:

- ✚ La realización, desarrollo y resultado de cada una de las etapas de una operación de crédito es de exclusiva competencia y responsabilidad de las Entidades de Intermediación Financiera.
- ✚ Las Entidades de Intermediación Financiera deben definir los tiempos máximos para la tramitación por tipo y producto de crédito, en las etapas de análisis, aprobación y desembolso del crédito. La difusión a los clientes de estos tiempos máximos debe estar contemplada en las políticas y procedimientos de la Entidades de Intermediación Financiera. Dichos tiempos deben ser independientes de factores externos a la entidad como ser la tramitación de documentos por parte del cliente, el tiempo de obtención de documentación en otras instituciones, etc.
- ✚ Las Entidades de Intermediación Financiera deben velar que las operaciones activas y pasivas guarden entre sí la necesaria correspondencia, a fin de evitar desequilibrios financieros.
- ✚ Antes de conceder un crédito, las EIF deben cerciorarse de que el solicitante está en capacidad de cumplir sus obligaciones en las condiciones que sean pactadas, reconociendo el derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a las personas adultas mayores.

- ✚ Las Entidades de Intermediación Financiera deben conceder sus créditos solamente en los montos y a los plazos necesarios para realizar las operaciones a cuya financiación se destinen.
- ✚ Los fondos prestados deben ser desembolsados al deudor en forma adecuada a la finalidad del crédito.
- ✚ Cuando se trate de créditos destinados a atender actividades productivas realizables durante un plazo prolongado, el importe de los mismos deberá ser distribuido durante el período del crédito, para que el deudor haga uso de los fondos de acuerdo con la época en que deban realizarse las distintas labores a que se destina el préstamo.
- ✚ Cuando se trate de créditos destinados a proyectos de construcción inmobiliarios, es responsabilidad de la Entidades de Intermediación Financiera verificar que la fuente de repago originada por los ingresos del proyecto se encuentre libre de contingencias legales, evitando en todo momento daño económico que perjudique a los adjudicatarios que realizan o realizaron pagos, incluyendo adjudicatarios que no tengan relación contractual con la entidad que otorga el préstamo.
- ✚ Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos así como la estipulación de que si la Entidades de Intermediación Financiera comprobare que los fondos hubieren sido destinados a fines distintos de los especificados, sin que hubiere mediado previo acuerdo de las Entidades de Intermediación Financiera, ésta podrá dar por vencido el plazo del préstamo y su monto insoluto podría ser inmediatamente exigible, sin perjuicio de las demás responsabilidades en que el deudor pueda haber incurrido.

#### **1.6.5.2.4.1. Clasificación de la Cartera de Crédito**

Para los efectos de la calificación de la cartera de crédito, esta se dividirán en cuatro clases: créditos comerciales, créditos de consumo. Créditos para vivienda y microcréditos.

La calificación de la cartera crediticia comprende a cada deudor con relación a la totalidad de sus obligaciones a cada relación a cada deudor y reflejara el nivel adecuado de provisiones.

##### **➤ Créditos Comerciales**

Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas como son: adquisición de bienes, satisfacer necesidades de capital de trabajo, pago de servicios de la empresa, refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo.

##### **➤ Crédito de Consumo**

Son créditos de consumo los otorgados por las entidades financiera controladas a persona naturales que tenga por la adquisición de bienes de consumo (electrodomésticos, ropa, muebles) o pago de servicios (servicios básicos, educación, salud), que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuyo fuente de pago es el ingresos natos mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos de los gastos familiares estimados mensuales, razón por la cual los créditos de consumo tienen una especial importancia económica y social en el país.

El crédito de consumo es un préstamo a corto y mediano plazo. Los plazos son por lo general entre uno y tres años y su pago se efectúa en cuotas normalmente iguales y sucesivas.

### ➤ **Créditos para la vivienda**

Son créditos para la vivienda los otorgados a personas naturales con el objetivo de la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de las vivienda propias, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como comerciales.

La propiedad adquirida queda en garantía o hipotecada a favor de la entidad financiera para asegurar el cumplimiento del crédito.

El crédito para la vivienda es un préstamo a mediano y largo plazo. Los plazos son por lo general a varios años, este pueden variar entre 8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años.

### ➤ **Microcrédito**

Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios o emprendimientos para conseguir ingresos que les permitan vivir adecuadamente. Además los microcréditos se han ido incrementando últimamente especialmente en países en vías de desarrollo.

#### **1.6.5.2.5. Técnicas para la recuperación de la cartera de crédito.**

##### **1.6.5.2.5.1. Planes de cobranza**

Generalmente muchas de las gestiones realizadas para la recuperación de la cartera morosa son infructuosas porque no se cuenta con un plan técnicamente elaborado .A continuación se exponen los que pueden emplearse en la cobranza persuasiva y en la pre jurídica. Su estricta observancia de seguro que repercutirá en los buenos resultados.

#### **1.6.5.2.5.1.1. Plan para la cobranza persuasiva**

Consta de estos dos elementos: tiempo y etapas.

- a. Tiempo:** Indica qué lapso debe existir entre la cobranza persuasiva y el pre jurídico. Si la cobranza es dura el tiempo será corto; pero si es blanda, será más largo. Se reitera aquí lo expresado antes: como el crédito educativo se concede con políticas blandas, el tiempo permitido de permanencia en mora al deudor debe ser corto.
- b. Etapas:** son las gestiones que se realizan para cobrar tales como cartas, llamadas, fax, e-mails, visitas, etc. Las etapas están conformadas por los siguientes elementos:
  - **Número:** cuanto más largo sea el tiempo de la cobranza, mayor número de etapas se deben hacer a fin de que el deudor se sienta siempre en la mira; no dejarlo descansar. Por el contrario, si la cobranza es dura, el número de etapas será menor.
  - **Ritmo u orden de las etapas.** Observando la sicología humana deben emplearse primero las menos personales como la carta, el fax, los correos electrónicos, el telegrama, etc. posteriormente las cuasi-personales como el teléfono y finalmente las personales como las visitas.
  - **Lapso:** ¿cuánto tiempo entre etapa y etapa? El suficiente para que haya una continua presión psicológica.

#### **1.6.5.2.5.1.2. Inicio de acciones judiciales.**

Las acciones judiciales deben ser iniciadas a más tardar a los 91 días de la fecha en que entró en mora un prestatario, a menos que se cuente con una autorización para su postergación por un plazo máximo de 90 días adicionales, emitida por el nivel competente superior al que aprobó el crédito. Esta autorización debe ser puesta en

conocimiento del Directorio u órgano equivalente y constar en la carpeta del deudor, conteniendo como mínimo la siguiente información:

- Monto del crédito,
- Antigüedad de la mora,
- Motivo y plazo de postergación de la ejecución,
- Nivel de autorización, nombres y firmas, y
- Fecha de sesión de Directorio.

#### **1.6.5.2.5.1.3. Acciones extrajudiciales**

Las Entidades de Intermediación Financiera en base a un estudio de costo-beneficio pueden optar por las acciones extrajudiciales de cobranza, desestimando la iniciación de acciones judiciales a aquellos prestatarios con endeudamiento total, igual o menor al monto que establezca el Directorio u órgano equivalente de cada Entidades de Intermediación Financiera.

Los procesos de acciones extrajudiciales de cobranza, deben estar sujetos al secreto bancario. Asimismo, deben respetar los derechos fundamentales de los ciudadanos establecidos en la Constitución Política del Estado.

#### **1.6.5.2.5.1.4. Información para la Junta Ordinaria de Accionistas**

La Junta General Ordinaria de Accionistas u órgano equivalente debe ser informada por el Síndico de todo crédito en mora igual o superior al 1% del patrimonio neto de la Entidades de Intermediación Financiera y de todo crédito en mora por más de 90 días al que no se haya iniciado la acción judicial durante el ejercicio anual. La Junta debe necesariamente adoptar decisiones sobre ambos aspectos.

#### **1.6.5.2.5.1.5. Informes de los abogados.**

Hasta el día 10 del mes siguiente a cada trimestre calendario, como mínimo, la Entidades de Intermediación Financiera debe contar con los informes de los

abogados encargados de las acciones judiciales, conteniendo el detalle de la situación o estado actual en que se encuentra cada prestatario en ejecución, así como la opinión legal del abogado patrocinante respecto de las posibilidades de recuperación de los créditos otorgados.

Cada trimestre como mínimo, el Gerente General y el responsable del área respectiva debe presentar un informe al Directorio sobre la cartera en cobranza judicial.

#### **1.6.5.2.5.2. Negociación de las deudas**

La Negociación de las deudas (Toda acción de cobranza es una negociación)

La Negociación es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto de cooperación como de competición.

- **Método:** serie de pasos que se deben dar en el número y orden necesarios.
- **Para llegar a un acuerdo:** es el objetivo final de la negociación. Se supone que se negocia cuando hay diversas posiciones.
- **Con elementos tanto de cooperación como de competición:** El elemento de cooperación o cooperativo resulta del deseo de las partes de llegar a un acuerdo conveniente para ambas. Sin este elemento no se negocia sino que se pelea, se hace uso de la fuerza, del poder, de la amenaza, etc.

El elemento de competición o competitivo es consecuencia del deseo de cada una de las partes de obtener mejores resultados. Si este elemento no existiera, no habría necesidad de negociar.

La tensión entre la colaboración y la competición es el núcleo de las negociaciones. Hacer demasiado énfasis en uno de estos elementos puede conducir al fracaso en la negociación. Insistir demasiado en la competencia puede causar estancamiento en las conversaciones, a demoras innecesarias. Por el contrario, enfatizar indebidamente en la colaboración puede conducir a concesiones exageradas o a malos convenios.

Una de las tareas más difíciles en las negociaciones es la de lograr este equilibrio entre cooperación y competencia. Esto se siente en la cobranza: pues, si bien es cierto que hay que cooperar con el deudor en el sentido de que hasta donde sea posible se le facilite el pago, también lo es el que se debe hacer todo lo posible para defender los derechos de la entidad crediticia.

No lograr este equilibrio ciertamente conduce o a conceder excesivas facilidades al deudor con perjuicio de la institución o a ser tan exigente que se dificulte el pago de la deuda.

### **¿Cuándo negociar la deuda?**

No siempre es posible negociar las deudas. Solamente cuando se reúnen estas tres condiciones:

- a) Debe existir un conflicto de intereses.-** Si no hay conflicto, no es necesario negociar. Como en el caso en que el deudor está de acuerdo con todos los aspectos de la deuda y desea ponerse al día. En la mayoría de los casos de cobranza los intereses del deudor y los del acreedor están encontrados.
- b) Debe haber duda sobre cuál es la solución adecuada.-** Si la solución es clara, no se debe negociar, como en el caso de un deudor a quien ya se le ha realizado la cobranza persuasiva sin resultados positivos, y existe la duda razonable sobre si se debe extender el plazo mediante la cobranza pre jurídico o más bien enviarlo directamente a la cobranza jurídica. Aquí podría existir un campo para entrar a negociar.
- c) Debe haber una oportunidad para hacer concesiones.-** Esta condición es básica para lograr un acuerdo satisfactorio para deudor y acreedor. Es posible que al final ninguno logre lo que quería, pero pueden convivir con el acuerdo.

Son frecuentes las ocasiones en que, durante la cobranza, se sugieren arreglos sobre los cuales no hay ninguna posibilidad de negociar, como cuando se proponen arreglos contrarios a la ética. Pero también sucede lo contrario: son múltiples las

ocasiones en que, si se sabe negociar haciendo concesiones razonables, se logra éxito en la gestión.

### **¿Cuándo la negociación de la deuda es exitosa?**

Una buena negociación de la deuda debe producir dos clases de buenos resultados: objetivos y psicológicos.

Se obtienen buenos resultados objetivos cuando lo convenido se ajusta a las prioridades del deudor y del gestor; ambos obtienen lo que les era más importante haciendo concesiones razonables.

Los buenos resultados psicológicos se logran cuando ambos se sienten satisfechos de los resultados obtenidos.

Téngase en cuenta que hasta un buen acuerdo puede causar insatisfacción, si se obtiene en forma incorrecta, como en el caso del deudor que acepta un arreglo objetivamente inconveniente para él, porque se le forzó a hacerlo mediante amenazas.

#### **1.6.5.2.5.2.1. El fundamento de toda negociación de las deudas.**

Para que la negociación de las deudas sea buena debe basarse en este principio: nada tiene un valor objetivo. Esto significa que, cuando se va a negociar, es preciso dejar de lado los análisis objetivos y concentrarse en el deudor analizando qué valor tiene para él lo que se está negociando.

#### **1.6.5.2.5.2.2. Dos formas de negociar**

En la negociación hay dos enfoques: puro regateo y solución conjunta de problemas.

Con el Puro Regateo deudor y/o acreedor, sólo buscan para sí toda la ganancia; además, generalmente la negociación se centra en uno de los aspectos del problema.

En cambio con la Solución Conjunta de problemas se busca una adecuada ganancia tanto para gestor como para el deudor. Además se analiza el problema en su conjunto para llegar a su solución total.

<b>EL PURO REGATEO ES</b>	<b>LA SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS ES</b>
Gane – Pierda	Gane – Gane
Implica intereses opuestos	Implica intereses comunes
Es competitivo	Es cooperativo
Se basa en el poder	Se basa en la confianza y en la información abierta
La irracionalidad y las emociones están presentes	La irracionalidad y las emociones están ausentes
Priman las comunicaciones distorsionadas	Priman las comunicaciones sinceras

El siguiente cuadro muestra las diferencias entre estas dos formas de negociar.

<b>PURO REGATEO</b>	<b>SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS</b>
Gana el acreedor y pierde el deudor o pierde el acreedor y gana el deudor	Ganan acreedor y deudor
Busca satisfacer los intereses sólo del deudor o del acreedor	Busca satisfacer los intereses de acreedor y deudor
Acreedor y deudor buscan el acuerdo que a cada uno favorezca más	Ambos trabajan para una solución óptima y común
Especialmente el acreedor utiliza la ira e irracionalidad para forzar al deudor	Con base en la confianza y en la información ambos buscan una solución
O el acreedor o el deudor o ambos distorsionan la información mintiendo o fingiendo para ganar posiciones	Mediante un verdadero diálogo ambos se comunican para lograr un mutuo satisfactorio arreglo

¿Cuándo enfatizar en el Puro Regateo y cuándo en la Solución Conjunta de problemas?

<b>ENFATIZAR EN EL PURO REGATEO SI</b>	<b>ENFATIZAR EN LA SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS SI</b>
Los intereses del acreedor y del deudor están en conflicto	Hay intereses comunes entre deudor y acreedor
Se tiene mucho más poder	Se es más débil o el poder del acreedor y del deudor es aproximadamente igual
No se tiene ni se necesita con el deudor un relación armoniosa a largo plazo	Se necesita una relación armoniosa con el deudor a largo plazo
No se confía en el deudor	Se confía en el deudor
El acuerdo es fácil de ejecutar	La ejecución del acuerdo puede ser difícil
El deudor está regateando	El deudor está utilizando la Solución Conjunta de problemas.

¿Cómo cooperar con el deudor? Se ha dicho que la negociación no es posible sin la cooperación de las partes ¿Cómo, cuándo, hasta dónde se debe cooperar? Tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- ✚ Actuar lentamente porque hacer grandes concesiones puede llevar al deudor a exigir más o a crear desconfianza, preguntándose “cuál será el juego”.
- ✚ Crear confianza sin conceder demasiado. La confianza se crea paulatinamente. Por otra parte, no se deben correr riesgos excesivos. La confianza la puede crear el gestor mediante un ambiente amistoso, escuchando al deudor, atendiendo sus

preocupaciones, etc. Dar excesiva información o hacer concesiones sustanciales, más que favorecer el clima de confianza, crea riesgos. En las negociaciones siempre que se hagan concesiones, debe exigirse reciprocidad.

- ✚ Identificar los asuntos que son claramente cooperativos. Antes se dijo que la negociación es imposible sin elementos de cooperación. Con la identificación de estos asuntos se facilitará la negociación.
  
- ✚ Confirmar la definición de los asuntos. Al iniciar la negociación y a lo largo de ésta, el acreedor y el deudor deben definir y comprender los asuntos de igual manera, pues si el gestor está solucionando un problema, porque lo ha definido como primordialmente cooperativo, pero el deudor está regateando,- porque cree que sus intereses están en conflicto con los del gestor, muy posiblemente este último obtenga la peor parte. Por el contrario, si el gestor está regateando y el deudor está solucionando un problema, es posible que el gestor afecte negativamente o destruya su relación, ya que el deudor puede ver al gestor como tramposo.
  
- ✚ Separar los asuntos cooperativos de las negociaciones competitivas, si es posible. Como el regateo se orienta mucho hacia el poder, el gestor y el deudor pueden ser renuentes a utilizar técnicas de SCP en las negociaciones centrales. De ser posible, el gestor debe trabajar separadamente los asuntos cooperativos de los competitivos.
  
- ✚ Comenzar con los asuntos primordialmente cooperativos. En esta forma se crea confianza y se comunica dinamismo al proceso. Para ello, el gestor debe tener en cuenta lo que sigue:
  - Hablar en función de problemas y no de soluciones. Comunicar qué y por qué quiere algo; insistir en lo que se quiere, pero no en los medios para lograrlo.

- Estimular al deudor a que haga lo mismo. Así se demuestra que hay interés de escuchar sus ideas.
- Aclarar y discutir las diferencias que existen en las prioridades. Estas diferencias generalmente sugerirán oportunidades para intercambios de valor adicional, que permiten que tanto gestor como deudor obtengan más de lo que dan. Si se hace una concesión en uno de los elementos de mayor prioridad para el deudor, es de esperar que éste proceda de igual manera.
- Proponer muchas alternativas y discutir cada una de ellas como una posibilidad y no como una solución. Cuantas más alternativas se propongan mejor y más fácilmente se logrará el acuerdo.
- Elegir la alternativa que equilibre la calidad objetiva y la aceptación mutua. En ocasiones deudor y acreedor desearían la misma alternativa, pero se requieren ciertos compromisos. Por ejemplo, al gestor puede atraerle la alternativa A y al deudor la B. Si ninguno de los dos puede convencer al otro, tal vez ambos acepten la C. En este caso no se debe tener en cuenta de dónde procede la alternativa, sino evaluar cada una por los méritos que tenga.
- Escuchar respetuosamente. Porque es la mejor manera de crear confianza y receptividad sin prevención. También aumenta el poder, porque el conocimiento es poder. En realidad, la habilidad para escuchar es la cualidad más importante tanto para el regateo como para la solución de los problemas.

### **1.6.5.2.5.3. Otras disposiciones**

#### **1.6.5.2.5.3.1. Información adicional**

La Superintendencia de Bancos y Compañías puede requerir en cualquier momento información relacionada con la evaluación y calificación de la cartera de créditos ya

sea por deudor, tipo de crédito, tipo de garantía, sector económico, distribución regional u otra similar.

#### **1.6.5.2.5.3.2. Prohibiciones**

Las Entidades de Intermediación Financiera no pueden:

- ❖ Conceder nuevos créditos ni recibir la garantía de personas: calificadas en categoría F, que tengan créditos castigados por insolvencia o (iii) que mantengan créditos en ejecución con alguna Entidades de Intermediación Financiera, en tanto no regularicen dichas operaciones antes del desembolso o aceptación de la garantía personal. Las operaciones reprogramadas que no impliquen la concesión de nuevos créditos no deben ser consideradas como nuevas operaciones de crédito.
- ❖ La Entidades de Intermediación Financiera que otorgue créditos incumpliendo lo dispuesto en el párrafo anterior debe calificar el endeudamiento total del prestatario en la categoría F, constituir la previsión del cien por ciento (100%) y no puede contabilizar como ingresos los intereses, comisiones y otros productos devengados.
- ❖ Realizar descuentos o préstamos con letras de cambio que no provengan de genuinas operaciones comerciales tanto en el país como en el exterior. El incumplimiento a esta disposición determina que el prestatario sea calificado en la categoría F.
- ❖ Exigir en sus operaciones de crédito, fondos compensatorios y retenciones de crédito; así como, modificar unilateralmente las condiciones de los mismos.
- ❖ Condicionar el otorgamiento de créditos, cualquiera sea su modalidad, a la adquisición por parte de los deudores, de bienes y servicios ofrecidos por determinadas empresas, y con mayor razón por aquellas vinculadas a la propiedad, gestión o dirección de las Entidades de Intermediación Financiera.

- ❖ Otorgar créditos con el objeto de que su producto sea destinado a la compra de valores negociables, con la garantía de los mismos instrumentos u otros con las mismas características.
  
- ❖ Desembolsar “en efectivo” a través de la cuenta Caja, ningún crédito igual o superior al equivalente en moneda nacional USD o su equivalente en otras monedas.

## **1.7. HIPÓTESIS**

La aplicación de Estrategias Financieras mejora los procesos de Recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma.

## **1.8. VARIABLES**

### **a. Independiente**

Estrategias Financieras

### **b. Dependiente**

Cartera de Crédito

### 1.8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
<b>Variable independiente</b>  Estrategias Financieras.	Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.	Decisiones Financieras	Planeación	¿Conoce Ud. que son estrategias? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
			Control	¿La Cooperativa dispone de Estrategias Financieras? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
			Finanzas	¿Conoce Ud. el concepto de Finanzas? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
		Organización	Objetivos	¿Conoce Ud. quien debe formular las Estrategias Financieras? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
			Recursos	¿Cree que la cooperativa debe crear nuevas y mejores Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Variable dependiente</b>  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.	Documentos	Cartera Vencida	¿Conoce Ud. si existe Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
			Manual	¿El personal de la cooperativa aplica los procesos de recuperación de cartera de crédito? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
			Políticas	¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado para la Recuperación de Cartera de Crédito? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
		Procedimientos de Recuperación	Técnicas	¿Conoce Ud. que técnicas utiliza para la Recuperación de Cartera de Crédito? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista
			Notificaciones Cobro judicial Extrajudicial Embargos	¿Conoce Ud. Cuáles son las clases de negociación exitosa? Si ( ) No ( )	Encuesta Entrevista

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo.

## **1.9. METODOLOGÍA**

### **1.9.1. MÉTODOS**

#### **1.9.1.1. Inductivo**

Partimos analizando las causas, para lo cual se trabajó en base a la observación, comparación, generalización y experiencias recabadas particularmente, ya que se muestra los agentes que imposibilitan la elaboración de Estrategias Financieras como herramienta para la Recuperación de Cartera de Crédito; es decir de lo particular a lo general para hacer las respectivas correlaciones

#### **1.9.1.2. Deductivo**

Nos condujo a la deducción del modelo con las variables e indicadores que mejor se ajusten a la realidad, a partir del cual se explicó las verdaderas causas que originaron la crisis de la morosidad, y en ella se visualiza los factores como la falta de aplicación de los procesos para recuperar la Cartera de Crédito.

### **1.9.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.9.2.1. POR EL LUGAR**

La investigación se realizó en la ciudad en la que desarrolla sus actividades la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma en el Cantón Caluma Provincia Bolívar.

- **De campo:** Nos permitió identificar los elementos más importantes del objeto de la investigación en el propio sitio donde se desarrollan los acontecimientos; es decir en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma; porque acudimos a la recopilación de la información de fuentes primarias, como los Funcionarios y socios de dicha Institución Financiera.
- **Bibliográfica:** La investigación se sustentó mediante una amplia recopilación bibliográfica utilizando: libros, revistas, folletos e internet acerca del tema en cuestión.

### **1.9.2.2. POR EL ALCANCE**

- **Descriptiva:** Permitió reflejar la realidad investigada, las relaciones entre variables y la claridad del diagnóstico para proponer soluciones.

### **1.9.2.3. POR EL TIEMPO DE OCURRENCIA DE LOS HECHOS**

- **Transversal**

La investigación se realizó en un determinado periodo.

## **1.9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS**

### **1.9.3.1. Encuesta.**

Se efectuó a los socios y funcionarios para determinar las falencias en el proceso de recuperación de Cartera de Crédito y demás hallazgos para conocer las necesidades y criterios con respecto a la Cooperativa Guaranda Ltda. de esta manera poder formular las soluciones respectivas.

### **1.9.3.2. Entrevista.**

Se utilizó mediante el diálogo directo con la Jefa de Agencia

## **1.9.4. UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1.9.4.1. Universo.**

El universo de la investigación es la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma es como a continuación se detalla:

### CUADRO N° 3

#### Encuestados

GRUPO	NÚMERO	INSTRUMENTO
Jefa de Agencia	1	Entrevista
Funcionarios	6	Encuestas
Socios	3.493	Encuestas
<b>Total</b>	<b>3.500</b>	

**Fuente:** Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre 2013.

**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo.

#### 1.9.4.2. MUESTRA.

Por el número de socios aplicaremos la remuestra a este estrato, para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

**Dónde:**

**n:** Tamaño de la muestra

**m:** Universo

**e<sup>2</sup>:** Error máximo admisible que se considera entre el 5 y 10%

**Calculo:**

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3.493}{0.05^2(3.499 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3.493}{0.0025 (3.492) + 1}$$

$$n = \frac{3.493}{8.73 + 1}$$

$$n = \frac{3.493}{9,73}$$

$$n = 359$$

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

$$n = \frac{359}{0.05^2(359-1) + 1}$$

$$n = \frac{359}{0.0025 (358) + 1}$$

$$n = \frac{359}{0,895 + 1}$$

$$n = \frac{359}{1,895}$$

$$n = 189$$

El grupo objeto de estudio se escogerá al azar.

## **1.10. PROCESAMIENTO DE DATOS**

En el procesamiento de los datos estadísticos se empleará una base en la que estará las tabulaciones que facilitará a obtener resultados de una manera clara, precisa, y concreta de esta manera llegando a un análisis pormenorizado de los resultados que se recogerá por medio de los instrumentos que permite recoger los datos, en este caso de la encuesta y entrevista.

### **1.10.1. Procedimientos para el análisis de datos**

Para codificar las respuestas de las encuestas se utilizó el programa Excel que nos dará los resultados de aplicación de la encuesta.

Luego de aplicar la encuesta a los socios y funcionarios de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, realizaremos el siguiente proceso:

- ✓ Recopilación de datos.
- ✓ Tabulación de datos.
- ✓ Diseño de tablas y gráficos estadísticos.
- ✓ Análisis e interpretación de Resultados

# CAPÍTULO II

## 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

### 2.1. Análisis de las Encuestas.

Encuesta dirigida a los Socios de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma.

#### PREGUNTA N° 1

¿Conoce Ud. que son Estrategias?

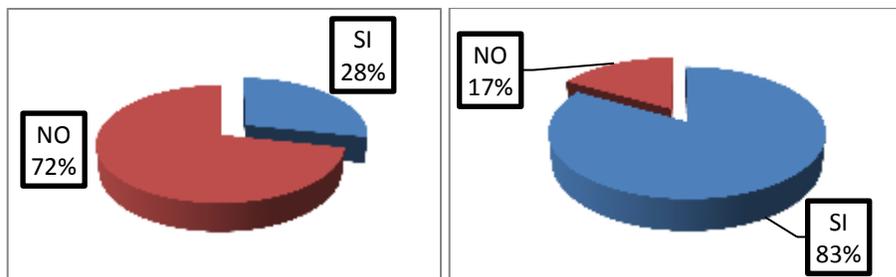
CUADRO N° 1

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	55	28	5	83
NO	133	72	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre 2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo.

GRÁFICOS N° 1



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre 2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo.

#### Análisis

De los resultados obtenidos se determina que un alto porcentaje de socios responde no saber que es Estrategias, en cambio la mayoría de los funcionarios manifiestan si conocer, lo que será necesario que la Cooperativa de a conocer generalmente a todos los socios y funcionarios el significado de las mismas en beneficio de los usuarios.

Las Estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

## PREGUNTA N° 2

¿La Cooperativa dispone de Estrategias Financieras?

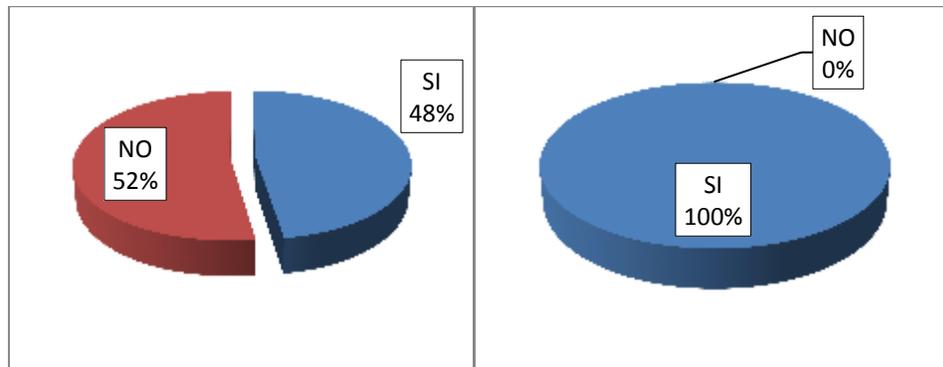
CUADRO N° 2

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	90	48	6	100
NO	99	52	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

GRÁFICO N° 2



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### Análisis

En la Organización la mayor parte de los socios expresan no conocer si la cooperativa cuenta con Estrategias Financieras, en cambio los funcionarios todos dicen conocer q si existe Estrategias Financieras.

Las Estrategias Financieras son las metas trazadas en áreas de perfeccionar y optimizar la gestión financiera con un fin de mejorar los resultados existentes.

Por lo cual se debe mostrar a los socios la información de los movimientos financieros de la institución.

### PREGUNTA N° 3

¿Conoce Ud. el concepto de Finanzas?

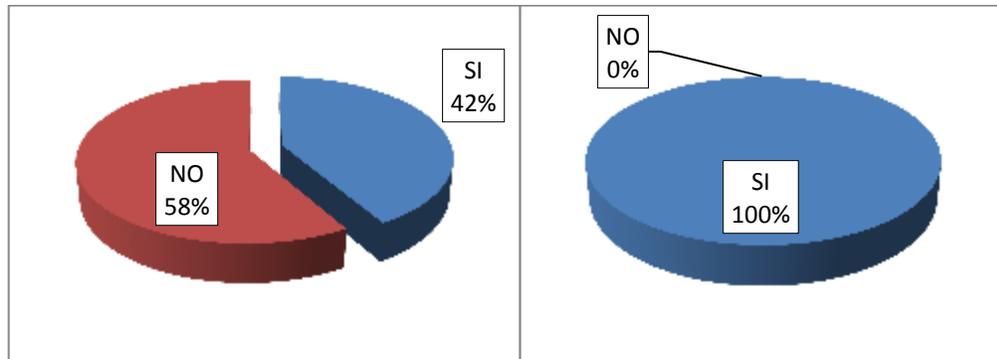
**CUADRO N° 3**

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	79	42	6	100
NO	110	58	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre 2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

**GRÁFICO N° 3**



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre 2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### Análisis

La mayor parte de los socios expresan no saber acerca de Finanzas, y los funcionarios todos dicen conocer q son Finanzas.

Las Finanzas son el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos y circulantes.

La Cooperativa deberá brindar información a los socios de las actividades financieras que se desarrollan dentro de la institución.

#### PREGUNTA N° 4

¿Conoce Ud. quien debe formular las Estrategias Financieras?

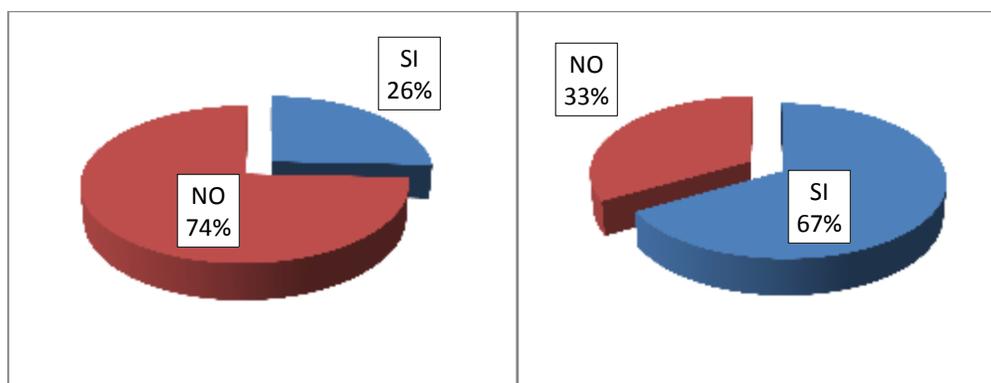
CUADRO N° 4

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	50	26	4	67
NO	139	74	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

GRÁFICO N° 4



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

#### Análisis

Se puede determinar que un alto porcentaje da a conocer no saber quién formula las Estrategias Financieras, al contrario de los funcionarios que manifiestan saberlo.

Por lo que será necesario que la cooperativa de a conocer a todos por medios de información las diferentes actividades de los funciones y decisiones de la institución.

## PREGUNTA N° 5

¿Cree que la Cooperativa debe crear nuevas y mejores Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito?

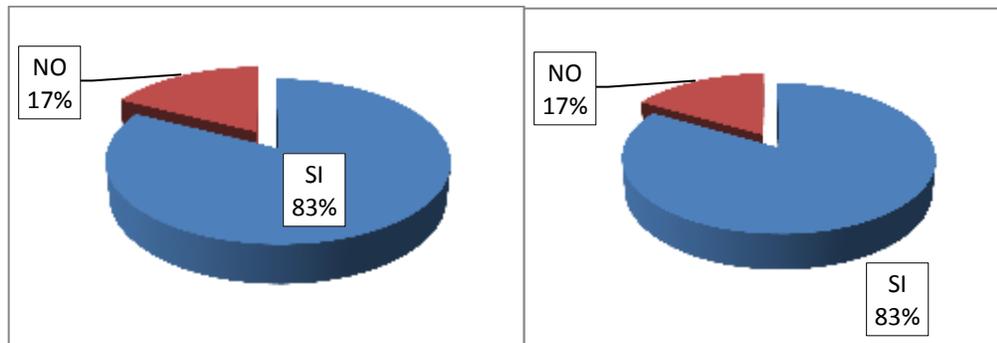
CUADRO N° 5

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	154	83	5	83
NO	35	17	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

GRÁFICO N° 5



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

## Análisis

La mayoría de los socios nos dan a conocer que se debe implementar nuevas Estrategias Financieras, lo que coincide con la respuesta de los funcionarios que manifiestan lo mismo.

Por lo que se deben implementar nuevas estrategias para tener una administración adecuada, satisfacer las necesidades y requerimientos de los socios, con la finalidad de ser capaz de atraer, administrar y retener al personal competente.

## PREGUNTA N° 6

¿Conoce Ud. si existe Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa?

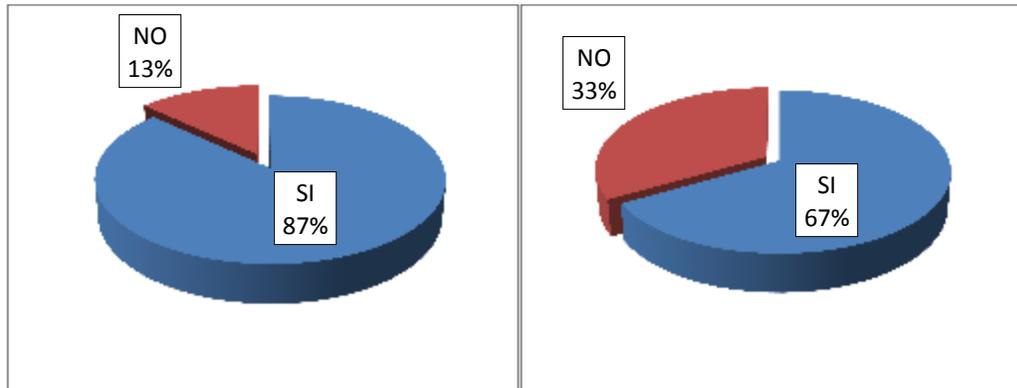
**CUADRO N° 6**

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	162	87	4	67
NO	27	13	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

**GRÁFICO N° 6**



**Fuente:** Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### Análisis

La gran parte de socios conocen que existe Cartera de Crédito Vencida, al igual que la mayoría de los funcionarios dicen que la institución tiene Cartera de Crédito Vencida.

Esto quiere decir que la cooperativa no está aplicando debidamente los procedimientos de recuperación de cartera de crédito de esta manera debe identificar las funciones, seguimientos y operación del área de Recuperación de Cartera para determina la capacidad de pago de los acreditados.

## PREGUNTA N° 7

¿El personal de la Cooperativa aplica los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito?

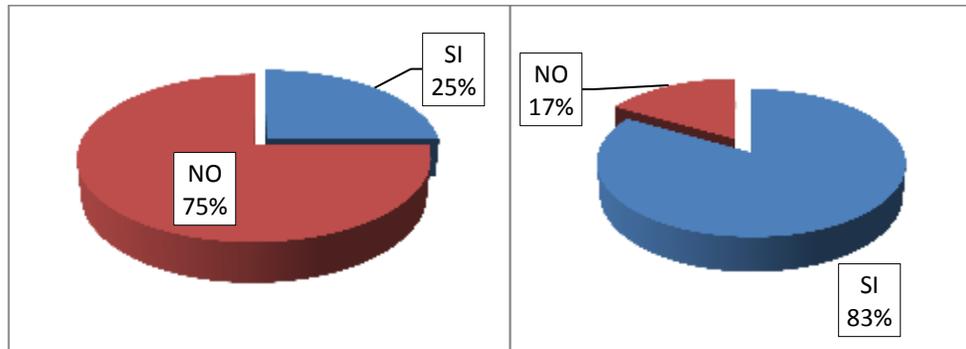
CUADRO N° 7

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	49	25	5	83
NO	140	75	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

GRÁFICO N° 7



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

## Análisis

El resultado obtenido de la encuesta respecto a los socios es que dicen que no se aplican los procesos de recuperación de cartera de crédito, al contrario de los funcionarios quienes en su mayoría manifiestan que se aplican los procesos de recuperación, por lo tanto se requiere conocer y aplicar técnicas adecuadas para que realmente la cobranza sea efectiva.

### PREGUNTA N° 8

¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado para la Recuperación de Cartera de Crédito?

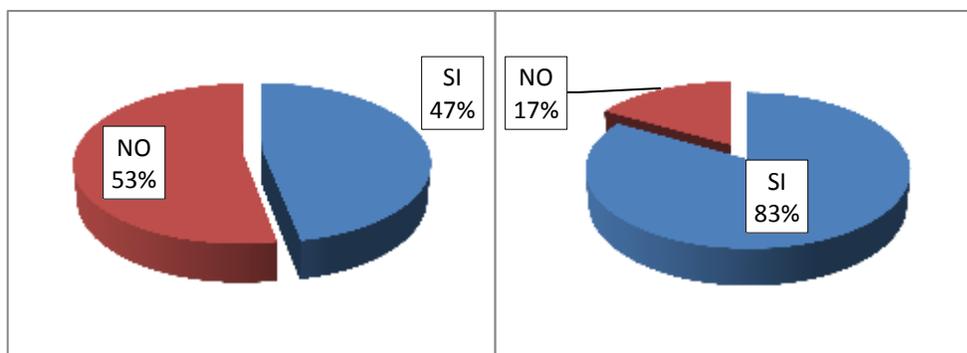
CUADRO N° 8

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	89	47	5	83
NO	10	53	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

GRÁFICO N° 8



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### Análisis

Un mayor porcentaje de los socios manifiestan que el personal no está capacitado para la recuperación de cartera de crédito a diferencia de los funcionarios que dicen si estar capacitados para esa función, lo que nos da a conocer que los socios no están satisfechos con los requerimientos que solicitan, dado al resultado se debe capacitar a los funcionarios en la actividades y servicios que ofrece para cumplir su misión como cooperativa.

## PREGUNTA N° 9

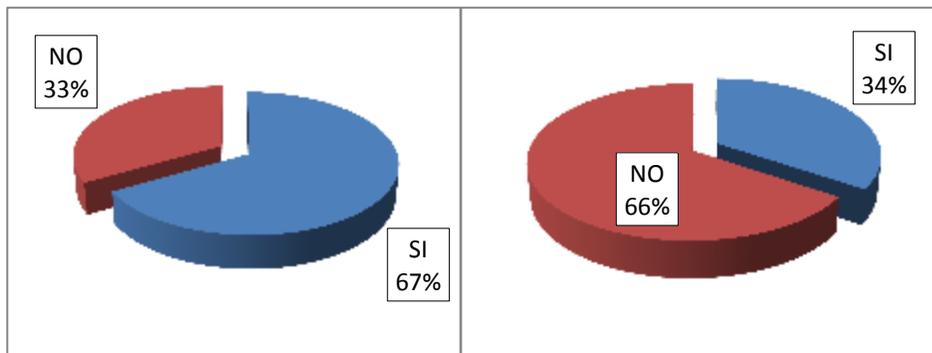
¿Conoce Ud. que técnicas utiliza para la Recuperación de Cartera de Crédito?

**CUADRO N° 9**

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	66	34	4	67
NO	123	66	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.  
Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

**GRÁFICO N° 9**



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.  
Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### Análisis

De las encuestas realizadas un mayor porcentaje no conocen las técnicas utilizadas para la Recuperación de Cartera de Crédito, considerando que los funcionarios conocen las técnicas, esto nos quiere decir que las técnicas existen pero no son utilizadas y aplicadas en su totalidad para disminuir la cartera vencida y lograr la meta de cobranza.

## PREGUNTA N° 10

¿Conoce cuáles son las clases de negociación exitosa?

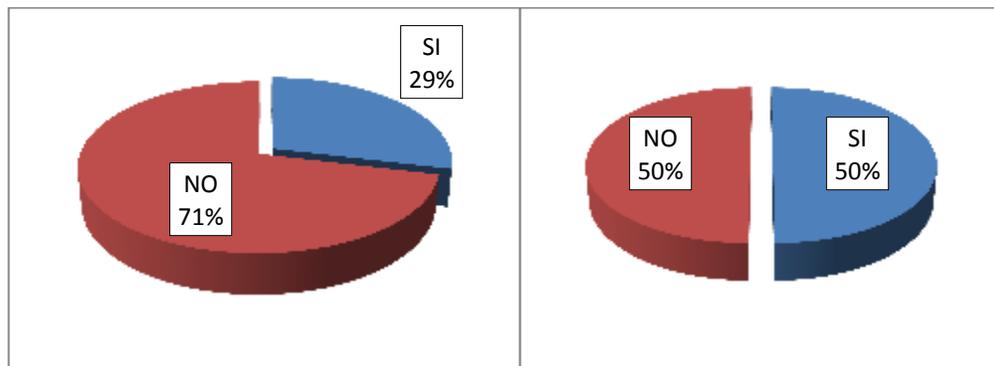
**CUADRO N° 10**

Categorías	Socios		Funcionarios	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
SI	55	29	3	50
NO	134	71	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Noviembre2013.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

## Análisis

Un alto porcentaje de socios dicen no conocer las clases de negociación exitosa, mientras que la mitad de los funcionarios dicen no conocer dicha situación, lo cual nos permite analizar que los socios no están satisfechos con las formas de negociar las cobranzas y que se debe utilizar nuevas formas más satisfactorias para los socios.

## **2.2. Análisis de la Entrevista**

Entrevista aplicada a la Gerente General de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma

### **1. ¿Qué son estrategias?**

Al hablar de Estrategias nos referimos a aplicaciones anticipadas para el logro de los objetivos tácticos a largo plazo.

### **2. ¿La Cooperativa Dispone de Estrategias Financieras?**

Sí, pero las cuales se deben actualizar o crear nuevas Estrategias para así mejorar el rendimiento económico de la Cooperativa, de esta forma se podrá recuperar de manera adecuada la Cartera Vencida.

### **3. ¿Qué entiende Ud. por Finanzas?**

Las Finanzas son actividades relacionadas con el intercambio de bienes de capital entre personas o empresas

### **4. ¿Quién debe formular las Estrategias Financieras?**

Las Estrategias Financieras deben ser formuladas por la Gerencia conjuntamente con sus directivos.

### **5. ¿La Cooperativa debe crear nuevas y mejores Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito?**

Sí, nos será de gran ayuda para mejorar en un noventa por ciento la Recuperación de Cartera Vencida, ya que las Estrategias que tenemos no son de acuerdo a la necesidad que requiere en estos momentos la Cooperativa.

**6. ¿Existe Cartera de Crédito vencida en la Cooperativa?**

Si existe, porque el personal de la Cooperativa no tiene conocimientos actualizados al momento de recuperar y las Estrategias que poseemos no están de acuerdo a la necesidad que requiere la Cooperativa, para lo cual necesitamos nuevas Estrategias y así poder disminuir el índice de morosidad.

**7. ¿Tiene conocimiento Ud. si el personal de la Cooperativa aplica los procesos de Recuperación de Cartera de Crédito?**

Todos no aplican correctamente los procesos de Recuperación de Cartera de Crédito lo cual es un problema para la Cooperativa, porque el socio no siempre está satisfecho.

**8. ¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado para la Recuperación de Cartera de Crédito?**

No, las capacitaciones para el personal no siempre se dan en esta Agencia, tal vez hay una capacitación por año lo cual perjudica a la Agencia al momento de recuperar la Cartera de Crédito porque sus conocimientos no están actualizados.

**9. ¿Conoce Ud. que técnicas utiliza para la Recuperación de Cartera de Crédito?**

Las que más se utilizan son Planes de Cobranza, Inicio de Acciones Judiciales, Acciones Extrajudiciales, Información para la Junta Ordinaria de Accionistas

Informes de los abogados, Negociación de las deudas.

**10. ¿Conoce cuáles son las clases de negociación exitosa?**

Tenemos dos clases de negociación exitosa la primera es el Puro Regateo y la segunda es La Solución Conjunta de Problemas, en donde cualquiera de las dos se puede utilizar para tener una negociación exitosa.

## **Análisis**

La Jefa de Agencia de La Cooperativa Guaranda Ltda. Del cantón Caluma, se prestó muy amable durante la entrevista. Podemos concluir en esta entrevista realizada que Las Estrategias que posee la Cooperativa no están de acuerdo al avance tecnológico de la Institución, por ende no están acorde a las necesidades de los Funcionarios, ya que nos supo manifestar que las mismas en su mayoría no son rentables para una adecuada Recuperación de Cartera de Crédito.

También nos informó que los funcionarios de la misma no están capacitados para realizar una correcta Recuperación de Cartera de Crédito, lo cual perjudica mucho a la Cooperativa porque el socio no se siente satisfecho con los servicios que le brinda la institución.

Además manifestó que no se brinda la suficiente información a los socios sobre las técnicas que ellos utilizan para Recuperar Cartera de Crédito y en caso de llegar a términos mayores las clases de negociación exitosa por ende el socio no paga puntual por no conocer dicha información.

Al terminar con esta entrevista la Jefa de Agencia se despidió muy amablemente, reiterándonos que cualquier información que nosotros necesitemos ellos están dispuestos a colaborarnos en lo que sea necesario.

## 2.3.COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

### Planteamiento de la hipótesis.

Planteamos una hipótesis positiva o alternativa (H<sub>1</sub>) y una hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

**H<sub>0</sub>:** La Aplicación de Estrategias Financieras **No** mejora los procesos de Recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Provincia Bolívar, año 2013.

**H<sub>1</sub>:** La Aplicación de Estrategias Financieras mejora los procesos de Recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, Provincia Bolívar, año 2013.

### Definición del nivel de significación.

El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5%

### 2.3.1. Chi Cuadrada (X<sup>2</sup>).

Para la verificación de la hipótesis se escoge la prueba Chi Cuadrada cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

- **X<sup>2</sup>:** Chi Cuadrada.
- **∑ :** Sumatoria.
- **O:** Datos observados (Encuestas).
- **E:** Datos esperados (Observación).

Para la comprobación de la hipótesis se realiza dos preguntas de la encuesta realizada y se observa las siguientes frecuencias de respuesta:

¿La Cooperativa dispone de Estrategias Financieras?

SI  NO

¿Conoce Ud. si existe Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa?

SI  NO

### CUADRO N° 11

#### Frecuencias de las respuestas

POBLACIÓN	CATEGORÍAS				TOTAL
	Socios		Funcionarios		
	SI	NO	SI	NO	
Estrategias Financieras	87	96	6	0	<b>189</b>
Cartera de Crédito Vencida	159	24	4	2	<b>189</b>
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>378</b>

Fuente: Investigación de Campo.

Autoras: Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

#### 2.3.2. Zona de Aceptación o Rechazo.

**Grados de Libertad (gl).**

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

Dónde:

- **gl:** Grado de Libertad.
- **C:** Columnas de la Tabla.
- **F:** Filas de la Tabla.

**Cálculo:**

$$(g1) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(g1) = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$(g1) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(g1) = (1) (1)$$

$$(g1) = 1$$

Nivel de significación: 5% = 0.05

El valor tabulado de la prueba Chi Cuadrada ( $X^2t$ ) con el grado de libertad y un nivel de significación del 5% (0.05) es de **3.841**.

**CUADRO N° 12**

**Frecuencias de las respuestas**

$x^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E) ^ 2}{E}$
Estrategias ( SI )	93	128	-35	1225	9.57
Estrategias ( NO )	96	61	35	1225	20.08
Cartera de Crédito Vencida (SI)	163	128	35	1225	9.57
Cartera de Crédito Vencida (NO)	26	61	-35	1225	20.08
				<b>X <sup>2</sup>c =</b>	<b>59.30</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### **2.3.3. Decisión.**

El valor de  $X^2_t = 3.841$  es  $< X^2_c = 59.30$ , lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, la Aplicación de un Plan de Estrategias Financieras en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, mejora los procesos de Recuperación de Cartera de Crédito Vencida. La investigación, análisis y observación profunda de la aplicación y el cumplimiento de los procesos del Manual de Recuperación de Crédito, evitará que la institución se exponga al riesgo crediticio y logrará que los socios cumplan responsablemente con las obligaciones contraídas, en consecuencia la Cartera de Crédito Vencida se reducirá significativamente, quedando de esta manera comprobada la hipótesis.

## **2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.4.1. CONCLUSIONES**

- ❖ Un alto porcentaje de los socios de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, no tienen conocimientos sobre Estrategias, mientras que los funcionarios están al tanto de dicho tema.
- ❖ La mayoría de los socios de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma no conocen sobre la existencia de Estrategias Financieras, mientras que los funcionarios dicen si conocer sobre la existencia de las mismas.
- ❖ Las Cooperativa no ofrece la suficiente información a los socios, sobre las Finanzas, y quien debe formular las Estrategias Financieras.
- ❖ Las Estrategias existentes no son suficientes para satisfacer las necesidades requeridas por los socios.
- ❖ Debido a la existencia de un alto porcentaje de Cartera de Crédito Vencida se deduce que no se aplica debidamente el manual existente en la institución y los procedimientos para la recuperación de cartera de crédito.
- ❖ En la Cooperativa los funcionarios no están debidamente capacitados para desempeñar las funciones asignadas en el área de recuperación ya que no existen capacitaciones continuas.
- ❖ Se determina que el área de crédito no comunica a los socios las técnicas utilizadas para Recuperación de Cartera de Crédito.
- ❖ La Cooperativa no da a conocer las clases de negociación que utilizan, por ende no existe una negociación exitosa.

## 2.4.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Desarrollar programas frecuentes sobre capacitación al cliente con temas Estratégicos como que son las Estrategias entre otros, a fin de que tengan conocimiento todos los socios de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma y así poder amortiguar los cambios negativos y acentuar los positivos.
- ✚ La Cooperativa debe informar a todos los socios de la existencia de estrategias Financieras, las mismas que sirven para el mejoramiento socio económico de la entidad, por ende las cuales deber ser utilizadas de la manera correcta y aplicadas en el momento adecuado.
- ✚ Implementar como política general de la entidad, la publicación en la página web de la Cooperativa así como informarles y capacitarles directamente en la entidad, sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa en términos, números, porcentajes así como también dar a conocer quien o quienes son las personas responsables encargadas de la formulación de las Estrategias Financieras para la Cooperativa.
- ✚ Diseñar y aplicar nuevas Estrategias Financieras que permita la Recuperación de la Cartera y la reducción del riesgo de morosidad; a través del seguimiento, monitoreo y visitas frecuentes a los socios y garantes, con ello asegurar la sostenibilidad financiera en la Cooperativa.
- ✚ Utilizar correctamente el manual existente para desarrollar un proceso más satisfactorio para los socios y minimizar procedimientos innecesarios de créditos a fin de evitar el riesgo de caer en alto índice de morosidad.
- ✚ Capacitar al personal constantemente en las áreas que desempeñan sus funciones, para que realicen su trabajo con más seriedad y responsabilidad así como también asignar a una persona responsable encargada de la Recuperación

de Cartera de Crédito quién deberá estar pendiente de los vencimientos de cada obligación de los deudores.

- ✚ Dar a conocer las técnicas que se utiliza para Recuperación de Cartera de Crédito con la finalidad de que los socios paguen puntualmente sin retraso alguno.
- ✚ Proporcionar a los socios trípticos que contengan información sobre las clases de negociación exitosa, en caso que se llegara a dichos términos, y todo lo que sea de interés para la colectividad ya que los socios son la base primordial de la Cooperativa.

# CAPÍTULO III

### **3.1. PROPUESTA**

PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA DE LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA, AÑO 2014.

## **3.2. INTRODUCCIÓN.**

La implementación de un Plan de Estrategias Financieras para la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, tiene oportunidades de mejora fundamentadas a través de Estrategias de cobro para minimizar el riesgo de crédito y a la vez genere cambios en la actitud de servicio al socio, ya que la institución cuenta con diferentes áreas funcionales y tecnología avanzada, que obliga a los niveles directivos a conocer la situación actual de la empresa en el mercado, e implementar una herramienta técnica de capacitación y mejoramiento continuo en la institución.

El Plan se establece para la organización de forma sistemática, que permita tomar las acciones para garantizar los resultados futuros y le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera, con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables en cada una de las áreas funcionales con distintas responsabilidades y así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

Este Plan es aplicable al área de Recuperación de Cartera de Crédito y Cobranzas, que son los encargados de analizar y determinar las políticas crediticias e incluso la ejecución de las mismas, para una adecuada colocación y recuperación de la Cartera de Crédito.

La realización del diagnóstico situacional de la Cartera de Crédito permitió conocer diferencias en cuanto a su manejo, así como la aplicación de reglamentos y leyes empleadas para la recuperación de préstamos vencidos, que son de esencial importancia en una entidad en desarrollo y crecimiento, supervisada por organismos de control, como la SBS, que exigen claridad, transparencia y técnicas administrativas y contables acorde a disposiciones legales que garanticen información y administración de calidad.

Mediante los estudios realizados en la institución y con las investigaciones en el campo práctico, nos permitirá sustentar con mayor seguridad la investigación.

### 3.3. JUSTIFICACIÓN.

El Plan Propuesto está dirigido al Área de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, iniciando desde el proceso de recepción de solicitudes y otorgamiento de créditos, en donde es **necesario** el seguimiento adecuado de cada uno de ellos para efectuar el cobro y los pasos a seguir en cada caso de morosidad con el fin de mejorar la Cartera de Crédito, y con ello permitiendo un mayor flujo de efectivo.

Resultando **importante** ya que esta propuesta llevará a la Cooperativa a un nivel más competitivo en donde se requiere de una acción eficiente para brindar información necesaria a todos los miembros de la institución con la finalidad de que obtengan un mejor conocimiento del manejo de los recursos, entre ellos los financieros.

Esta propuesta es de gran **interés** ya que tiene como finalidad proveer una herramienta útil y eficaz para la institución y en especial para el Área de Recuperación de Cartera de Crédito, es decir a todo el personal involucrado en el otorgamiento de créditos y gestión de cobranzas.

La aplicación de este Plan de Estrategias Financieras en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma **permite** mejorar la recuperación de Cartera de Crédito, a partir de los 3 meses de implementación, disminuyendo su morosidad con un promedio del 1% cada mes, hasta alcanzar niveles promedios normales del 3% al 15% aproximadamente.

Basado en operaciones técnicas a realizar de una manera lógica, cronológica y sistemática, con el **propósito** de asegurar la recuperación eficiente de la Cartera de Crédito, permitiendo el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

El plan propuesto es **factible** puesto que contamos con la información necesaria y el apoyo de cada uno de los miembros de la Cooperativa el mismo que será beneficioso aplicarlo para lograr la recuperación de Cartera Vencida.

### **3.4. OBJETIVOS**

#### **3.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un Plan de Estrategias Financieras que permita el mejoramiento y eficacia de procesos de recuperación de Cartera de Crédito, con el propósito de reducir y minimizar el riesgo de morosidad (cartera vencida) en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, en el año 2014.

#### **3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Emplear las Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito.
  
- Capacitar al personal sobre el Plan de Estrategias Financieras para su aplicación en el mejoramiento de la Cooperativa.
  
- Sociabilizar el Plan de Estrategias Financieras con las autoridades, funcionarios y socios de la cooperativa para su mejoramiento.

### **3.5. DESARROLLO.**

#### **3.5.1. PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.**

##### **3.5.1.1. Plan.**

Un plan es la consecuencia de una idea en función de lograr un propósito óptimo para la organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas y políticas a seguir en tiempo y espacio, para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.<sup>18</sup>

##### **3.5.1.2. Estrategias Financieras.**

Las Estrategias Financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.<sup>19</sup>

Asimismo deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.<sup>20</sup>

Ahora bien, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.

---

<sup>18</sup> <http://www.definicionabc.com/general/plan.php#ixzz2wvB0EZFg>

<sup>19</sup> [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/589/1/TESIS\\_MCyRP--%5B00490%5D--%28tc%29.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/589/1/TESIS_MCyRP--%5B00490%5D--%28tc%29.pdf)

<sup>20</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>

- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- Sobre la inversión.
- Sobre la estructura financiera.
- Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

#### **a) Sobre la inversión**

Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes:

##### **a.1. Crecimiento.**

##### **a.2. Desinversión.**

Cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

**b) Sobre la estructura financiera.**

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr.

**c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.**

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- Sobre el capital de trabajo.
- Sobre el financiamiento corriente.
- Sobre la gestión del efectivo.

**a) Sobre el capital de trabajo.**

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante.

**b) Sobre el financiamiento corriente.**

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que

reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

**c) Sobre la gestión del efectivo.**

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- ✚ Reducir el inventario tanto como sea posible.
- ✚ Acelerar los cobros tanto como sea posible.
- ✚ Retardar los pagos tanto como sea posible sin afectar la reputación crediticia de la empresa.

## Plan de Estrategias Financieras

### 3.6. Generalidades.

El Plan de Estrategias Financieras fue diseñado para seguir los pasos de la misma forma la consecución de las estrategias y el objetivo estratégico para el Departamento de Crédito, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, e incluyendo la responsabilidad de cada tarea y los partícipes.

Este Plan tiene como estructura un proceso administrativo; que consiste en: Planeación, Organización, Ejecución y Control,<sup>21</sup> que se ajustara en la investigación realizada mediante la responsabilidad de los funcionarios la institución y otros recursos, en cada etapa se detallan las instrucciones y operaciones para dirigir las actividades de manera eficiente.

Estas etapas constituyen:

**Etapa 1.- Planificación:** se refiere las políticas, procedimientos y estrategias que se utiliza para la recuperación de crédito.

**Etapa 2.- Organización:** se refiere a la estructura y división de trabajo de la institución, las funciones, obligaciones y responsabilidades operativas de cada área de trabajo.

**Etapa 3.- Ejecución:** se pone en práctica el plan, estrategias, objetivos y actividades enfatizando la creatividad de cada uno de los involucrados para lograr lo propuesto.

**Etapa 4.- Control:** se refiere al aseguramiento de cumplir todas las actividades planificadas en el área de crédito conforme a las reglas establecidas.

---

<sup>21</sup> TERRY, George R. Principios de Administración. 5ta. Edición. Editorial Continental S.A., México. 1972.

## **ETAPA I**

### **3.7. PLANIFICACIÓN**

#### **3.7.1. Áreas de estudio.**

El Plan fue diseñado para el Departamento de Crédito y concretamente el área de recuperación, mediante lo dicho se establece los siguientes:

#### **3.7.2. Políticas**

##### **3.7.2.1. Políticas para otorgar créditos**

#### **Sujetos del Crédito**

El establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los socios mediante el otorgamiento de crédito con facilidades de pago, pudiendo ser este de consumo, vivienda y microcrédito, cumpliendo con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

#### **Requisitos para ser calificados como sujetos de crédito**

Serán sujetos de crédito las personas naturales y jurídicas que no contravengan con lo establecido en el Art. 3.6 y que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir satisfactoriamente con los parámetros cualitativos y cuantitativos establecidos por la Cooperativa en la evaluación de riesgos (capacidad de pago, solvencia, historial crediticio).
- b) Acreditar base referencial de apalancamiento en cuentas de ahorros o cualquier mecanismo de captación de la Cooperativa.
- c) Demostrar estabilidad residencial y ocupacional.

- d) Demostrar experiencia y conocimientos en la actividad que realiza o que va a emprender o impulsar.

### 3.7.2.2. Clasificación de los créditos

La Cooperativa clasifica a los créditos en las siguientes categorías:

- a) Créditos de Consumo
- b) Créditos para la Vivienda
- c) Microcréditos

### 3.7.2.3. Condiciones generales de los créditos

#### 3.7.2.3.1. Montos

Los créditos otorgados deberán establecerse de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los socios, de la viabilidad del sector económico en el que desarrolla sus actividades, del tipo de operación y principalmente por la capacidad de pago del solicitante.

#### Niveles de aprobación de los Montos de Crédito.

La máxima autoridad crediticia es el Consejo de Administración, delegando autoridad para la aprobación a:

**CUADRO N° 1**

NIVELES DE APROBACIÓN	MONTOS DE APROBACIÓN	
	DESDE	HASTA
Comité de Crédito	\$ 10.000.01	\$ 30.000.00
Gerente General	\$ 6.000.01	\$ 10.000.00
Jefe de Crédito	\$ 4.000.01	\$ 6.000.00
Jefes de Agencia	\$ 1.000.01	\$ 4.000.00
Oficiales de Crédito Matriz	\$ 30.00	\$ 4.000.00
Oficiales de Crédito Agencias	\$ 30.00	\$ 1.000.00

La Cooperativa ha establecido para cada tipo de crédito los montos máximos de acuerdo a la siguiente tabla:

**CUADRO N° 2**

<b>Tipo de Crédito</b>	<b>Monto Máximo</b>
Créditos de Consumo	5% Patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación del crédito.
Créditos de Vivienda	5% Patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación del crédito.
Micro créditos	5% Patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación del crédito

Los productos de crédito que establezca la Cooperativa dentro de cada tipo de crédito podrán considerar montos menores a los establecidos en la tabla anterior.

#### **3.7.2.3.2. Plazos**

El plazo de los créditos se establecerá sobre la base del tipo de operación, destino del crédito, capacidad de pago, generación de flujos de caja del socio y principalmente deberá estar acorde con la administración de liquidez de la Cooperativa, la misma que buscará evitar un descalce (vencimiento diferente) entre sus activos y pasivos.

La Cooperativa ha establecido para cada tipo de crédito los plazos máximos de acuerdo a la siguiente tabla:

**CUADRO N° 3**

<b>Tipo de Crédito</b>	<b>Plazo Máximo</b>
Créditos de Consumo	Hasta 8 años
Créditos de Vivienda	Hasta 12 años.
Micro créditos	Hasta 8 años

El Oficial de Crédito deberá negociar con el solicitante el plazo más razonable para éste, el mismo que deberá estar acorde con su capacidad de pago, generación de recursos y monto de crédito propuesto.

Los productos de crédito que establezca la Cooperativa dentro de cada tipo de crédito podrán considerar plazos menores a los establecidos en la tabla anterior.

### **3.7.2.3.3. Períodos de amortización**

Las cuotas podrán ser fijas o variables y formas de pago que la Cooperativa se establece al momento de la negociación del crédito en función de la capacidad de pago del socio, el tipo de actividad económica y el historial crediticio.

La frecuencia de pagos de los préstamos se encuentra determinada en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 4**

<b>Tipo de Crédito</b>	<b>Plazo Máximo</b>
Créditos de Consumo	Mensual o fijo(hasta 3 meses)
Créditos de Vivienda	Mensual, bimensual o trimestral
Micro créditos	Mensual, bimensual, trimestral o fijo

Los productos de crédito que establezca la Cooperativa dentro de cada tipo de crédito podrán considerar frecuencias de pagos específicos, pero siempre en el marco de los referentes del cuadro anterior.

En Cartera de Vivienda se aceptarán períodos de gracia de hasta 2 meses solo de capital, mismos que estarán fijados en la Plantilla de Productos de Cartera, siempre y cuando la estructura financiera de entidad así lo permita.

#### **3.7.2.4. Tasas de interés y comisiones**

##### **3.7.2.4.1. Tasas de interés**

El Consejo de Administración establecerá la tasa nominal de interés de los créditos que otorga la cooperativa, en forma trimestral o cuando estime que es conveniente cambiar esta política. La tasa nominal resultante no podrá superar a la calculada en base a la tasa efectiva anual TEA máxima determinada por el Banco Central del Ecuador para cada tipo de segmento de crédito. Para la fijación de la tasa de interés se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Por la situación del mercado financiero nacional.
- b) Rentabilidad institucional,
- c) Costos del crédito de la competencia local

La Gerencia General queda autorizado a bajar inmediatamente la tasa de interés solamente en caso que la TEA calculada por la cooperativa supere a la TEA del Banco Central, particular que deberá ser conocido por el Consejo de Administración en la sesión inmediato posterior.

Los créditos otorgados por la Cooperativa estarán bajo la modalidad de tasa de interés fija.

La Cooperativa no operará con tasas de interés preferenciales.

El cálculo de los intereses se realizará sobre el saldo deudor del capital, independientemente del producto o línea de crédito

#### **3.7.2.4.2. Recargos por mora en el pago de los créditos**

- a) La tasa de interés de mora o recargo, se calculará sobre las cuotas de capital no pagadas, a partir del primer día siguiente de vencida una cuota.
- b) La Gerencia General establecerá la tasa de mora, basándose en lo que se disponga en la Codificación de Regulaciones del Directorio del Banco Central.

#### **3.7.3. Recuperación y Seguimiento de los créditos.**

La recuperación y seguimiento de la cartera de créditos, está bajo la responsabilidad del Oficial de Crédito y supervisada por el Jefe de Crédito y Cobranzas.

El Oficial de Crédito contará para la acción señalada con las siguientes herramientas:

1. Anexos de Cobranzas (Por vencer y Vencidos)
2. Formularios de notificaciones

El Oficial de Crédito, como responsable del seguimiento, realizará la gestión preventiva de los créditos por vencer.

Para el manejo de la cartera vencida el oficial de crédito ejecutará todas las acciones que a su criterio considere necesarias para la recuperación del mismo, utilizando las herramientas formuladas para el efecto dentro de los períodos apropiados que requieren respuesta de parte del deudor,

Para lo cual deberá tomar en cuenta lo siguiente:

### CUADRO N° 5

Notificación de Recordatorio	Antes de la fecha de vencimiento (pagos Trimestrales y fijos mayores a un mes)
Llamada Telefónica	Al siguiente día de vencida la cuota
Primer Aviso	Al quinto día de vencida la cuota
Segundo Aviso	A los 5 días de entregado el Primer Aviso
Aviso de Garantía	A los 5 días de entregado el Segundo Aviso
Extrajudicial	A los 5 días de entregado el Aviso de Garantía
Escrito del Abogado con Gerencia	A los 5 días de entregado el Aviso Extrajudicial
Entrevista con Asesor Legal Coop.	A los 5 días de entregado el Escrito del Abg.

#### 3.7.3.1. Transferencia a proceso legal

La Cooperativa contará con abogados externos y con el Asesor Legal de la institución, mismos que se encargarán de los trámites legales para la cobranza judicial de los socios morosos de la cooperativa

En el caso que el usuario no haya cumplido el plan de recuperación convenido; o, hayan sido agotadas todas las gestiones extrajudiciales de cobro, se encargará al abogado externo o al Asesor Legal de la cooperativa su recuperación, previa autorización del Comité de Crédito.

Para que la cartera sea transferida a trámite judicial deberá tomarse en cuenta los siguientes parámetros de vencimiento:

- a) En pago de plazo fijo haber cumplido 40 días de morosidad.

- b) Hallarse vencidas 2 amortizaciones mensuales consecutivas.
- c) Encontrarse vencida 1 amortización trimestral.
- d) Al no tener respuesta la entrevista con el Oficial de Crédito y el Asesor legal, a los 8 días de transcurrida esta última acción preventiva.
- e) En los préstamos vencidos con garantía hipotecaria se observará en el proceso de ejecución de cobro un máximo de 60 días, contados desde la primera amortización vencida.
- f) En caso de no poder ejecutar el proceso de cobranza extrajudicial por causas debidamente justificadas por parte del Oficial de Crédito y verificadas por el o la Jefe(a) del Departamento, se dará inicio al trámite judicial a los 40 días de vencida la amortización parcial o el vencimiento total.

Una vez iniciado el proceso judicial en los Juzgados de la Corte Provincial de Justicia, el trámite no se deberá paralizar; salvo en caso de que el deudor o deudora haya cancelado sus amortizaciones vencidas o exista un acuerdo de pago entre las partes, el trámite no podrá paralizarse más allá de nueve meses consecutivos.

### **3.7.3.2. Mecanismos de Renegociación**

#### **3.7.3.2.1. Reestructuraciones**

Se denomina reestructuración de un crédito al acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito impago.

La reestructuración deberá estar instrumentada mediante un nuevo pagaré, independientemente de que se encuentre o no amparado por una línea de crédito.

Cuando un crédito ha sido reestructurado por una sola vez, se lo considerará para efectos de la calificación como crédito deficiente; cuando registre una segunda reestructuración, como crédito de dudoso recaudo; y, cuando registre tres o más reestructuraciones, se lo clasificará como pérdida”.

El Comité de Crédito será el responsable de aprobar las reestructuraciones de los créditos, para lo cual deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Motivo de la reestructuración
- Preferentemente mejorar las garantías anteriores
- Capacidad de Pago del deudor (a)

## **ETAPA II**

### **3.8. ORGANIZACIÓN**

#### **3.8.1. Responsabilidades Generales**

La Responsabilidad de cada uno de los miembros de la institución es establecer y mantener códigos de ética, promover altos estándares de ética e integridad y ejercicio de los valores institucionales por parte de todos los operadores de crédito.

#### **3.8.2. Atribuciones de los niveles de aprobación**

Los involucrados en la otorgación de créditos son los siguientes:

- Consejo de Administración
- Comité de Crédito
- Gerente Gerencial.
- Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Oficial de Crédito en General.
- Jefatura de Crédito.

#### **Consejo de Administración**

Las solicitudes de crédito (cualquier tipo que consta en la Plantilla de Productos de Crédito vigente) de los vocales del Consejo de Administración y Vigilancia, del Gerente General, y de los funcionarios de la Cooperativa y de las personas vinculadas a ellos serán resueltas por el Consejo de Administración.

#### **Comité de Crédito**

a) El Comité de Crédito estará integrado por: el Gerente General quien lo presidirá; el Jefe de Crédito y Cobranzas; y el Contador. En caso de ausencia temporal los titulares podrán delegar sus funciones a sus back up.

- b) El Comité de Crédito se reunirá conforme lo requiera el departamento de crédito. Las decisiones tomadas serán por mayoría.
- c) Está autorizado a aprobar o negar las solicitudes que se hallen dentro de su rango de aprobación. El mismo se halla fijado en la Plantilla de Productos de Cartera
- d) Está autorizado a aprobar o negar las solicitudes de Cartas de Garantía de cualquier monto.
- e) Será el que apruebe todos los créditos que se respalden con garantía hipotecaria y prendaria.

### **Gerente General**

Es el representante legal de la Cooperativa y será nombrado por el Consejo de Administración. Como administrador general de la Cooperativa tiene las siguientes atribuciones y deberes relacionados al área de créditos.

Está autorizado a aprobar o negar las solicitudes que se hallen dentro de su rango de aprobación. El mismo se halla fijado en la Plantilla de Productos de Cartera

### **Jefe de Crédito y Cobranzas**

Son responsables de la implementación y ejecución de la política de Crédito y cobranza; a través de la Gerencia General o del Comité de Crédito, tienen la responsabilidad de proponer nuevas políticas, su actualización cambios o modificaciones a fin de que las mismas sean un instrumento útil y actualizado y está autorizado a aprobar o negar las solicitudes que se hallen dentro de su rango de aprobación.

### **Oficiales de Crédito en General**

Está autorizado a aprobar las solicitudes de Plan Teléfono Celular y las solicitudes desde USD 100 (Cien 00/100 dólares) hasta el límite establecido en su rango. El mismo se halla fijado en la Plantilla de Productos de Cartera

## **Funciones**

1. Oficial de crédito entrega los créditos concedidos diariamente con toda la documentación de respaldo y legalizada.
2. Responsable de Archivo ingresa al sistema Conexus.
3. Verifica que los documentos entregados sean de todos los créditos concedidos en el día.
4. Revisa y verifica documentación recibida mediante el checklist.
5. Llena Hoja de Control de Mensajes y Notificaciones recibidas el crédito concedido.
6. Todo correcto registra en la Bitácora (Anexo N0. 10) el ingreso el file de crédito.
7. Registra en el Anexo de Files de Crédito.
8. Archiva files de crédito.

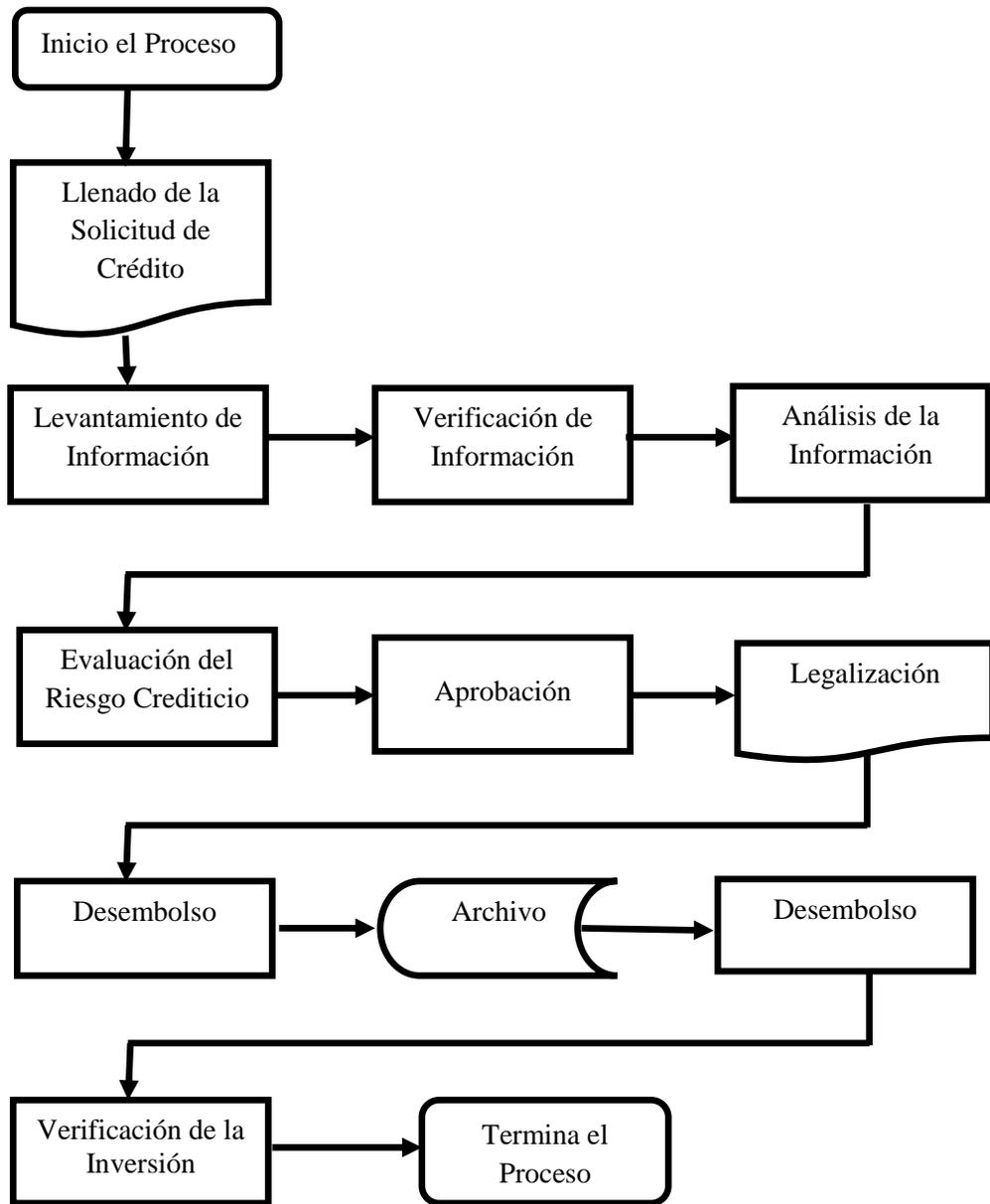
## **Jefaturas de Agencias**

Está autorizado a aprobar o negar las solicitudes que se hallen dentro de su rango de aprobación. El mismo se halla fijado en la Plantilla de Productos de Cartera

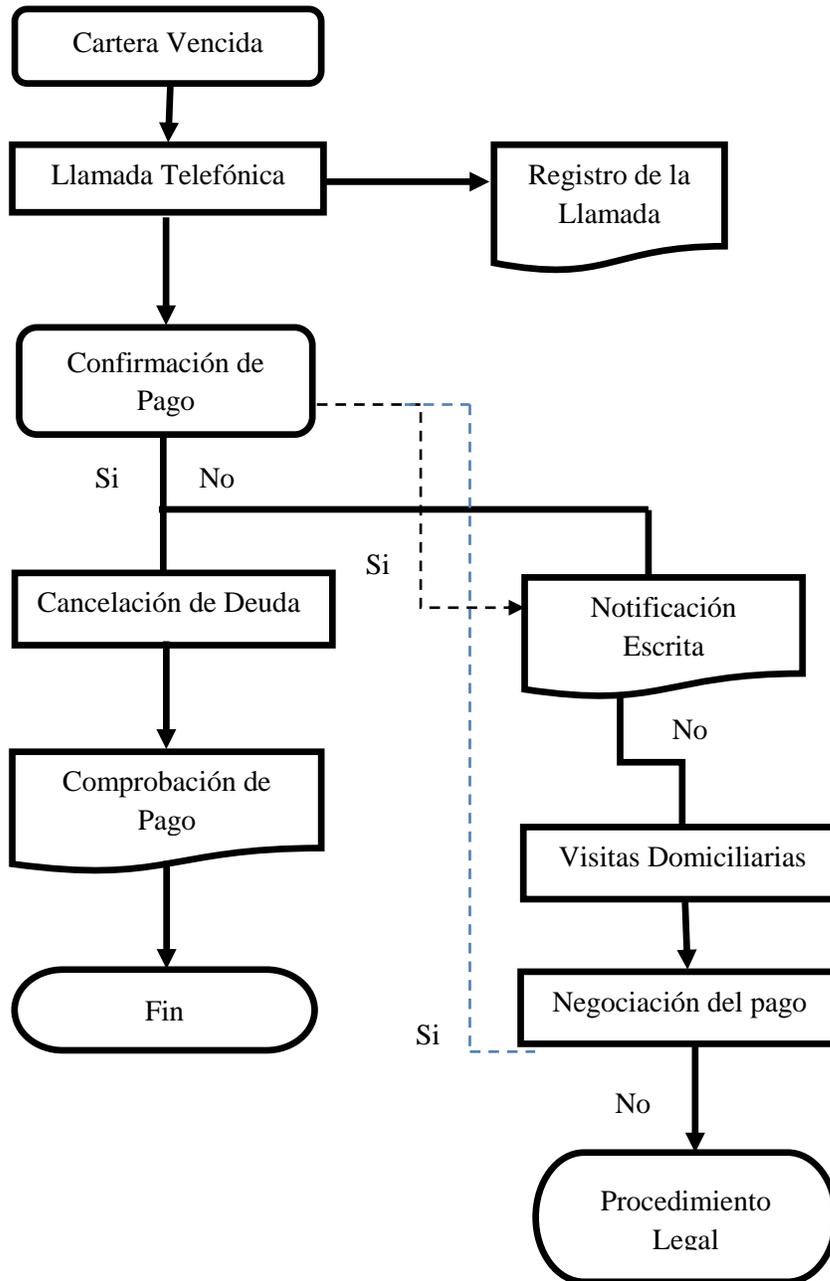
### **3.8.3. Flujograma para el Proceso de Crédito y Procesos de Cobranza.**

Se busca mejorar procesos equivocados, es por ello que se propone el siguiente flujo-grama de procesos en la gestión de créditos:

### Flujograma para Proceso de Crédito.



### Flujograma para Proceso de Cobranza



**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

## **ETAPA III**

### **3.9. EJECUCIÓN**

El plan propuesto consiste en un proceso dispuesto a recuperar de forma eficiente la cartera vencida mediante la realización de las actividades que han sido planificadas, la cual daremos a conocer con el personal del departamento de créditos quien otorga el mismo.

Mediante el liderazgo y emprendimiento de las autoridades se puede brindar a los empleados diferentes maneras de motivación para que realicen con más entusiasmo sus funciones.

Antes de empezar el trabajo mantener un dialogo con los empleados para dar a conocer que están haciendo bien, las metas que se desea cumplir y en que se deben enfocar en el momento de ofrecer sus servicios.

Dar a cada uno la importancia que se merece, esto aplicado seria confiándole y delegándole responsabilidad y autoridad.

Dar prioridad a las opiniones y recomendaciones manifestadas por los empleados.

**3.9.1. PLAN OPERATIVO**

**CUADRO N° 6**

<b>PLAN OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.</b>				
<b>Objetivo:</b> Instruir al personal con conocimientos sobre procedimientos y la recuperación para reducir la Cartera Vencida.				
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RECURSOS</b>
Verificar la existencia de un manual actualizado de procedimientos de crédito y del personal encargado del manejo de cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar los procedimientos para el otorgamiento de créditos y minimizar los índices de morosidad.</li> <li>▪ Implementar procesos adecuados para cumplir con los actuales requerimientos de los socios.</li> </ul>	Consejo de Administración, Gerencia, Comité de crédito, Jefe operativo.	Personal capacitado y preparado.	Humano Financiero Material
Adquirir herramientas tecnológicas adecuadas para las áreas de asesoramiento, créditos y cobros que	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquirir un software apropiado para las necesidades requeridas en el área de asesoramiento, crédito y</li> </ul>	Consejo de Administración, Gerencia.	Personal capacitado y preparado.	Humano Financiero Material

contribuyan al desarrollo de sus actividades.	cobros.	Comité de crédito		
Desarrollar las capacidades del personal mediante la implantación de un plan de capacitación sobre las áreas de crédito y cobro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar en las diferentes áreas al personal de manera general para mejorar el desempeño de las funciones en cada una de las áreas.</li> </ul>	Consejo de Administración Gerencia, Comité de crédito	Personal competente brindando el servicio adecuado.	Humano Financiero Material
<b>Estrategias Operativas</b>				
Aprovechar la información del buró de crédito, para saber si el socio está en capacidad de pago y obtener un crédito en la Cooperativa, de acuerdo a los activos que posee.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunir información necesaria para otorgar el crédito y estudiar la capacidad de pago del cliente.</li> <li>▪ Revisión periódica del endeudamiento de los socios deudores.</li> </ul>	Jefe de Crédito y Cobranzas.  Jefes de Agencia, Oficiales de Crédito.	Personal capacitado poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.	Humano Financiero Material

<p>Verificar la existencia y aplicación de las políticas para el manejo de las Cuentas por cobrar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar eficientemente las políticas de cobro existentes en la Cooperativa para así no tener dificultades en el momento de recaudar los mismos.</li> <li>▪</li> </ul>	<p>Jefe de Crédito y Cobranzas, Jefes de Agencia, y Oficiales de Crédito.</p>	<p>Personal capacitado poniendo en práctica los conocimientos.</p>	<p>Humano Financiero Material</p>
<p>Verificar qué cuentas por cobrar han sido canceladas oportunamente, con atrasos, o si no han sido pagadas o protestadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar a los socios con una notificación recordatoria de los fechas de pago para que no caigan en mora.</li> <li>▪ Elaborar un plan de incentivos económicos para incrementar el cobro y disminuir la morosidad.</li> </ul>	<p>Jefe de Crédito y Cobranzas.  Jefes de Agencia, Oficiales de Crédito.</p>	<p>Personal capacitado poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Humano Financiero Material</p>

<p>Realizar un cronograma de actividades por día para el asesor de recuperación el mismo que deberá tener disponibilidad de tiempo para realizar acciones designadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita domiciliaria (persona para notificar su atraso)</li> <li>▪ Canales de Comunicación: SMS y correos electrónicos</li> <li>▪ Refinanciamiento y Reestructuración de la deuda.</li> </ul>	<p>Gerencia. Comité de crédito.</p>	<p>Personal competente</p>	<p>Humano Financiero Material</p>
--	---	---	----------------------------	---

**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

### 3.9.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CUADRO N° 7

CRONOGRAMA							
ACTIVIDADES	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV
Verificar la existencia de un manual actualizado de procedimientos de crédito y del personal encargado del manejo de cartera vencida							
Adquirir herramientas tecnológicas adecuadas para las áreas de asesoramiento, créditos y cobros que contribuyan al desarrollo de sus actividades.							
Desarrollar las capacidades del personal mediante la implantación de un plan de capacitación sobre las áreas de crédito y cobro.							
Aprovechar la información del buró de crédito, para saber si el socio está en capacidad de obtener un crédito en la Cooperativa, de acuerdo a los activos que posee y capacidad de pago para la obligación.							
Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de las Cuentas por cobrar.							
Verificar qué cuentas por cobrar han sido canceladas oportunamente, con atrasos, o si no han sido pagadas o protestadas.							
Realizar un cronograma de actividades por día para un asesor de recuperación y tener disponibilidad de tiempo para realizar las actividades designadas.							
Seguimiento y Evaluación de las Estrategias							

### 3.9.3. PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

**CUADRO N° 8**  
**Presupuesto**

<b>Descripción</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
RECURSOS HUMANOS		<b>250.00</b>
Capacitaciones	250.00	
RECURSOS MATERIALES		<b>300.00</b>
Suministros, Materiales	300.00	
OTROS		<b>60.00</b>
Alimentación para Capacitación	60.00	
SUBTOTAL		<b>760.00</b>
Imprevistos		<b>75.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>685.00</b>

**Autoras:** Jennifer Oleas, Silvana Garófalo

## **ETAPA IV**

### **3.10. CONTROL**

#### **3.10.1. Control del Plan Propuesto**

Para el cumplimiento del Plan Propuesto y sus objetivos planteados se deberá realizar controlar las actividades del plan, como un proceso de seguimiento y evaluación a fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, por consiguiente permita anticipar inconvenientes que se presente en el camino con la finalidad de implementar correctivos para el cumplimiento de las metas.

Gestión que se deben cumplir para desempeñar eficientemente con la evaluación de las tareas:

1. El Gerente de la Cooperativa así como de los asesores de negocios, deberán evaluar las actividades del plan propuesto.
2. Es necesario la evaluación del plan porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la Cooperativa.
3. Es importante evaluar el plan durante y después del período de implementación de las actividades porque determinará el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.
4. Se deberá evaluar a través de instrumentos de medición como cuestionarios, análisis directos según el caso e indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cualitativos, cuantitativos, comparando los índices de la cartera vencida en el año 2013 con los datos que se obtendrán mediante la aplicación del plan.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.10.2. Conclusiones de la Propuesta.

- La Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma, es una institución financiera que ofrece sus servicios a personas naturales o jurídicas y pequeñas empresas, con bases sólidas dentro del mercado financiero, por lo que la misma debe conservar estándares de calidad y mejoramiento continuo.
- El Manual de Crédito existente en la Cooperativa es acorde a las actividades que se realiza, el inconveniente está en no aplicar correctamente los procesos que indica en la cobranza y recuperación de cartera.
- Lo referente a la cartera vencida afecta considerablemente en la liquidez, solvencia y calidad de la Cooperativa, lo cual disminuye la circulación de capital, afectando la colocación de créditos nuevos, y sobre todo en su proceso administrativo, financiero y económico.
- El departamento de crédito y cobranza no realiza una actividad eficiente en la recuperación de cartera vencida, no realiza un análisis profundo antes de otorgar un crédito y no aplican los procesos de recuperación debidamente.

### **3.10.3. Recomendaciones de la Propuesta.**

- Se recomienda la ejecución del Plan de Estrategias Financieras para prevenir y recuperar la cartera vencida en la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma. ya que servirá como guía para realizar los correctivos pertinentes de los problemas que existe en la aplicación de los procesos de recuperación.
- En lo que se refiere al manual de crédito se debe aplicar de una manera general y correcta, lo que permitirá reducir la cartera vencida y del mismo modo facilitará el proceso de concesión, seguimiento, control y recuperación de créditos otorgados.
- Capacitar e instruir al personal del departamento de crédito y cobranzas, para tener claridad de las nuevas estrategias financieras para reducir la cartera vencida, informando las ventajas y desventajas del otorgamiento de créditos.
- Los asesores de crédito deben realizar un aviso pertinente a los socios antes de que se cumpla la fecha de pago de su cuota del crédito de esta manera se alerta al deudor.

### **3.11. BIBLIOGRAFÍA**

ÁMEZ, Fernando, Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Cultural S.A, Madrid España 2000.

CHANDLER, Alfred, Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

BECKHARD, Richard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas

GRANT, Robert M, Dirección Estratégica, Ed Civitas Ediciones, S.L. Madrid, Quinta Edición, 2006.

HILL, Charles, Administración Estratégica, Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V, México 2005.

KOTLER, Phillip. "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México. 1993.

MENGUZZATO y RENAU. "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997.

OCHOA SETZER, Guadalupe. Administración Financiera. McGraw Hill. México. 2002.

OHMAE, Kenichi, The Mind of the Strategist, Harmondsworth: Penguin Books, 1983.

ORTEGA CASTRO, Alfonso. Introducción a las Finanzas. McGraw Hill. México. 2002.

TERRY, George, Principios de Administración. 5ta. Edición. Editorial Continental S.A., México. 1972.

THOMPSON, Arthur, Administración Estratégica, Ed Mc Graw-Hill, México 2008.

WARREN, Bennis, Desarrollo Organizacional su naturaleza sus orígenes, México 1969.

VAN HORNE, James, WACHOWICZ, John.; “Fundamentos de administración financiera”, Décima Edición, Prentice Hall, 1998.

REYES, M.; “Las estrategias financieras de la empresa”. Material preliminar para un libro de texto en fase de preparación. Universidad de la Habana. 2008.

### 3.11.1. PAGINAS WEB

<http://www.guarandaltda.fin.ec/somos/Historia.php>

<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100430141055AAutTdn>

<http://es.scribd.com/doc/95810962/estrategias-financieras>

<http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones2.shtml#ixzz2YC40LyKK>

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/589/1/TESIS\\_MCyRP--%5B00490%5D--%28tc%29.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/589/1/TESIS_MCyRP--%5B00490%5D--%28tc%29.pdf)

<http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>

[http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias\\_h](http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h)

[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/589/1/TESIS\\_MCyRP--%5B00490%5D--%28tc%29.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/589/1/TESIS_MCyRP--%5B00490%5D--%28tc%29.pdf)

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>

<http://www.definicionabc.com/general/plan.php#ixzz2wvB0EZFg>

<http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-2.htm>

[http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias\\_h](http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h)

<http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones/estrategia-financiera-decisiva-toma-decisiones2.shtml>

<http://www.efxto.com/diccionario/r/3531-riesgo-de-credito#ixzz2yryWO7Rh>

# ANEXOS

**ANEXO N° 1**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP.**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA  
GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA.**

**OBJETIVO:**

Conocer la información acerca de los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa “Guaranda Ltda.” Agencia Caluma, Cantón Caluma Provincia Bolívar.

1. ¿Conoce Ud. que son estrategias?

SI  NO

2. ¿La Cooperativa dispone de Estrategias Financieras?

SI  NO

3. ¿Conoce Ud. el concepto de Finanzas?

SI  NO

4. ¿Conoce Ud. quien debe formular las Estrategias Financieras?

SI  NO

5. ¿Cree que la Cooperativa debe crear nuevas y mejores Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

6. ¿Conoce Ud. si existe Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa?

SI  NO

7. ¿El personal de la Cooperativa aplica los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

8. ¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado para la Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

9. ¿Conoce Ud. que técnicas utiliza para la Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

10. ¿Conoce cuáles son las clases de negociación exitosa?

SI  NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 2**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP.**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA AGENCIA CALUMA.**

**OBJETIVO:** Conocer la información acerca de los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa “Guaranda Ltda.” Agencia Caluma, Cantón Caluma Provincia Bolívar.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la respuesta que a su parecer sea la correcta.

1. ¿Conoce Ud. que son estrategias?

SI  NO

2. ¿La Cooperativa dispone de Estrategias Financieras?

SI  NO

3. ¿Conoce Ud. el concepto de Finanzas?

SI  NO

4. ¿Conoce Ud. quien debe formular las Estrategias Financieras?

SI  NO

5. ¿Cree que la Cooperativa debe crear nuevas y mejores Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

6. ¿Conoce Ud. si existe Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa?

SI  NO

7. ¿El personal de la Cooperativa aplica los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

8. ¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado para la Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

9. ¿Conoce Ud. que técnicas utiliza para la Recuperación de Cartera de Crédito?

SI  NO

10. ¿Conoce cuáles son las clases de negociación exitosa?

SI  NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**ANEXO N° 3**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA GUARANDA LTDA AGENCIA CALUMA.**

**OBJETIVO:** Conocer la información acerca de los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito de la Cooperativa “Guaranda Ltda.” Agencia Caluma, Cantón Caluma Provincia Bolívar.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la respuesta que a su parecer sea la correcta.

**11.** ¿Conoce Ud. que son estrategias?

---

---

**12.** ¿La Cooperativa dispone de Estrategias Financieras?

---

---

---

**13.** ¿Conoce Ud. el concepto de Finanzas?

---

---

---

**14.** ¿Conoce Ud. quien debe formular las Estrategias Financieras?

---

---

---

**15.** ¿Cree que la Cooperativa debe crear nuevas y mejores Estrategias Financieras para la Recuperación de Cartera de Crédito?

---

---

---

**16.** ¿Conoce Ud. si existe Cartera de Crédito Vencida en la Cooperativa?

---

---

---

**17.** ¿El personal de la Cooperativa aplica los Procesos de Recuperación de Cartera de Crédito?

---

---

---

**18.** ¿La Cooperativa cuenta con personal capacitado para la Recuperación de Cartera de Crédito?

---

---

---

**19.** ¿Conoce Ud. que técnicas utiliza para la Recuperación de Cartera de Crédito?

---

---

---

**20.** ¿Conoce cuáles son las clases de negociación exitosa?

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 4**

**SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

**RESOLUCIÓN N° SBS-INIF-2003-0109**

**MARCELO HERRERA TAPIA**

**INTENDENTE NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS,  
ENCARGADO**

**CONSIDERANDO:**

Que mediante comunicado N° CGL-Oficio -622, de 26 de Noviembre del 2002, el señor Raúl Rodríguez Flores, Gerente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA., solicita la autorización para la apertura de una agencia que estar ubicada en el cantón Caluma de la Provincia de Bolívar, de conformidad con la resolución adoptada por el Consejo de Administración de la entidad en sesión celebrada el 19 de septiembre del mismo año;

QUE la solicitud en referencia cumple con la disposición contenida en el artículo 1 de la Sección II, Capítulo I, Subtítulo II de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, relativa a los requisitos para nada apertura de oficinas operativas de las entidades controladas;

QUE la Dirección de la Instituciones Financieras de Consumo de la Intendencia Nacional de Instituciones Financieras ha emitido el correspondiente informe favorable contenido en el memorando interno N°. INIF-DFC-2003-049, de 6 de febrero del 2003; y,

EN ejercicio de la delegación de fin cienes conferida por el señor Superintendente de Bancos y Seguros mediante resolución N°. ADM-2002-5984 de 6 de Agosto del 2002, ratificada con resolución N°. ADM-2003-6193 de 3 de febrero del 2003,

**RESUELVE:**

**ARTICULO 1.- AUTORIZAR** a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA. El establecimiento de una agencia que estará ubicada en el cantón Caluma de la provincia de Bolívar, la misma que funcionara sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina la Ley General de Instituciones del sistema Financiero y a las que expida esta Superintendencia.

**ARTICULO 2.- DISPONER** que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA. Publique, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación en el cantón Caluma, el texto íntegro de la presente Resolución.

**ARTICULO 3.- DISPONER** que el registrador de la propiedad del cantón Caluma, a cargo del Registro Mercantil, inscriba la presente resolución y sienta las notas de referencia contempladas en el artículo 51 de la Ley de Registro.

**ARTICULO 4.- DISPONER** que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA., una vez que haya dado cumplimiento a lo ordenado por la presente resolución, remita a este despacho prueba de todo lo actuado.

**ARTICULO 5.- DISPONER** que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LTDA., previo al funcionamiento de esta agencia, la incorpore a la red de servicios del Sistema de Comunicación y teleproceso que permita prestar servicios automatizados conectados con su oficina matriz.

**ARTÍCULO 6.-** CONFERIR a la COOPERATIVA DE AHOORO Y CREDITO GUARANDA LTDA., el Certificado de Autorización que ampare el funcionamiento de la indicada agencia.

**COMUNIQUESE.-** Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en Quito Distrito Metropolitano, el trece de Febrero del dos mil tres.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA. AGENCIA CALUMA.

**ANEXO N° 5**

**Infraestructura de la Cooperativa Guaranda Ltda. Agencia Caluma.**



**ANEXO N° 6**

**Oficina de Gerente. Entrevista**



**ANEXO N° 7**



**ANEXO N° 8**  
**Área de Crédito**



## ANEXO N° 9

### Certificado de haber realizado la investigación



**GUARANDA Ltda.**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Eco. PAOLA GARCIA MEZA, Gerenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Guaranda Limitada"

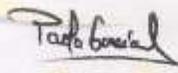
A petición verbal de parte interesada

**CERTIFICA**

Las señoritas, JENNIFER ESTEFANIA OLEAS CORREA con C.I. No 172387404-4 y SILVANA PATRICIA GAROFALO MOROCHO con C.I. No 020201504-6, estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar carrera Contabilidad y Auditoría CP, realizaron el trabajo de Graduación con el tema "Estrategias Financieras para la aplicación de los procesos de recuperación de Cartera de Crédito año 2013-2014", de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada Agencia Caluma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, el peticionario puede hacer uso legal del presente documento como a sus intereses convenga, sin perjuicio para la Institución ni a sus funcionarios.

Guaranda 2014-05-12



Eco, PAOLA GARCIA MEZA



**CONTIGO CRECEMOS**

• MATRIZ GUARANDA: Convención de 1884 No. 910 y 10 de Agosto, Telfs.: 2981 810 / 2981 811 • Fax: 2981 879	• AGENCIA ECHEANDÍA: Simón Bolívar y González Suárez Telfs.: 2970 624 / 2970 348	• AGENCIA CALUMA: Av. La Naranja No. 063 Telfs.: 2974 011 / 2974 010
---	--	--