



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 LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CP.**

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO LTDA. DE LA PARROQUIA
GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PERIODO 2011 – 2012”**

AUTORES:

**LARA REAL ANGEL EDUARDO
NUÑEZ PALIZ HENRRY MARCELO**

DIRECTOR:

ING. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ, MSc.

PARES ACADÉMICOS:

**ING. ANTONIO DÁVILA VÁSCONEZ, MBA
ING. ISABEL JAYA ESCOBAR, MBA**

GUARANDA 2014

II. DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de graduación con todo nuestro cariño y amor a Dios, a nuestros queridos padres y familiares, quienes hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y brindarnos la mano cuando más lo necesitábamos, a ustedes por siempre nuestro agradecimiento.

Ángel Lara

Marcelo Núñez

III. AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a nuestros Padres y familiares, que siempre estuvieron apoyándonos incondicionalmente para poder culminar con éxito la carrera universitaria, que se constituye en un triunfo para ellos y el nuestro propio.

Una mención de gratitud queremos extender a la Universidad Estatal de Bolívar, en especial a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas, por abrirnos las puertas de la enseñanza y el conocimiento formándonos profesionalmente.

De igual manera, expresamos un agradecimiento efusivo a todos los docentes de esta querida institución, que estuvieron en todo el proceso de nuestra formación, brindándonos toda su colaboración y entrega de conocimientos para guiarnos a la feliz culminación de este trabajo por su valioso aporte.

Ángel y Marcelo

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que el presente Trabajo de Graduación fue elaborado por los estudiantes, ANGEL EDUARDO LARA REAL y HENRRY MARCELO NUÑEZ PÁLIZ, portadores de la cédula de identidad N. 0201493855 y N. 0201848629 respectivamente, de acuerdo a los lineamientos de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, han sido debidamente revisados e incorporadas las recomendaciones emitidas en la asesoría; en tal virtud autorizo su presentación para su aprobación respectiva y su defensa.

Guaranda, 28 de abril de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Arturo Rojas Sánchez', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Arturo Rojas Sánchez
DIRECTOR



V. AUTORÍA NOTARIADA.

Nosotros, ANGEL EDUARDO LARA REAL y HENRY MARCELO NUÑEZ PALIZ, declaramos bajo juramento que el presente Trabajo de Graduación titulado “ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO LTDA DE LA PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PERIODO 2011 – 2012”, es de nuestra autoría; no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, además hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en esta tesis.

Por tal razón este documento no puede ser flagelado por ninguna otra persona sea esta natural o jurídica, caso contrario serán puestos a disposición de las autoridades competentes.

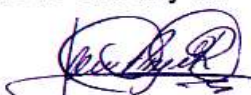

ANGEL LARA REAL
C.I. 0201493855


MARCELO NUÑEZ PALIZ
C.I. 0201848629

Código numérico secuencial: 2014-02-01-01- D001073
Factura número 000002570

ACTA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS Y RÚBRICAS

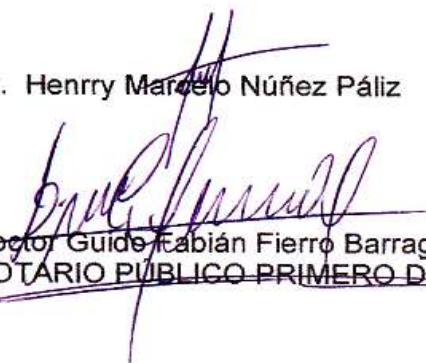
En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, VEINTE Y NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL CATORCE, ante mi DOCTOR GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGÁN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen los señores ANGEL EDUARDO LARA REAL; y, HENRRY MARCELO NÚÑEZ PÁLIZ, de estados civiles, casados. Los comparecientes son de nacionalidad, ecuatoriana, mayores de edad, legalmente capaces para contratar y obligarse, domiciliados en esta ciudad y Cantón, instruidos de la naturaleza objeto y resultado de este acto quienes juramentados en debida forma declaran que las firmas y rubricas, puestas en el documento de Autoría, son suyas, las mismas que los usan en todos sus actos tanto públicos como privados, siendo en consecuencia auténticas, en fe de ello firman la presente acta. Confiero la presente diligencia al amparo de lo dispuesto en el artículo dieciocho numeral nueve de la Ley Notarial. Se archiva una fotocopia en el libro de diligencias de esta Notaria a mi cargo. De todo lo cual doy fe.



Sr. Angel Eduardo Lara Real



Sr. Henry Marcelo Núñez Páliz



Doctor Guido Fabian Fierro Barragan
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA.



VI. TABLA DE CONTENIDOS

II. DEDICATORIA.....	II
III. AGRADECIMIENTO.....	III
IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	IV
V. AUTORÍA NOTARIADA.	¡Error! Marcador no definido.
VI. TABLA DE CONTENIDOS.....	VI
VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	XI
VIII. LISTA DE ANEXOS.....	XIII
IX. RESUMEN EJECUTIVO	XIV
X. INTRODUCCIÓN	XVIII
CAPÍTULO I.....	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
1.6 OBJETIVOS.....	12
1.7 MARCO TEÓRICO.....	13
1.7.1 TEORÍA REFERENCIAL	13
1.7.1.1 VISIÓN.....	14
1.7.1.2 MISIÓN.....	14
1.7.1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	15
1.7.2 Marco Geo-Referencial	17
1.7.3 Marco Legal.....	19

1.7.4 Marco Conceptual	25
1.7.5 TEORÍA CIENTÍFICA	28
1.7.5.1. Gestión.....	28
1.7.5.1.1 Funciones de la gestión.....	29
1.7.5.1.2 Tipos de gestión	30
1.7.5.1.2.1 Gestión Tecnológica	30
1.7.5.1.2.2 Gestión Social	30
1.7.5.1.2.3 Gestión de Proyecto.....	30
1.7.5.1.2.4 Gestión de Conocimiento.....	30
1.7.5.1.2.5 Gestión Administrativa	31
1.7.5.1.2.6 Gestión Gerencial	31
1.7.5.1.2.7 Gestión Financiera.....	31
1.7.5.1.2.8 Gestión Estratégica	31
1.7.5.2 Proceso de gestión.....	31
1.7.5.3 Elementos de gestión.....	32
1.7.5.4 La gestión Administrativa y Financiera.....	33
1.7.5.4.1 Modelo integrador de indicadores financieros.....	36
1.7.5.4.1.1 Perspectiva financiera.....	36
1.7.5.4.1.2 Perspectiva de cliente:	37
1.7.5.4.1.3 Perspectiva de procesos internos de negocio:	37
1.7.5.4.1.4 Perspectiva del aprendizaje y mejora:	37
1.7.5.5 Áreas relacionadas con la gestión financiera	38
1.7.5.6 Cartera Vencida.....	40
1.7.5.6.1 Cartera	40
1.7.5.6.1.1 Tipos de Cartera.	40

1.7.5.6.2 Provisión de cartera.	41
1.7.5.6.3 El Crédito.	42
1.7.5.6.3.1 Sujetos del Crédito.	43
1.7.5.6.3.2 Objetivo básico del otorgamiento de un crédito.	43
1.7.5.6.3.3 Composición de los Créditos:	43
1.7.5.6.3.4 Clasificación de los Créditos.	44
1.7.5.6.3.5. Tipos de Crédito.	44
1.7.5.6.3.5.1 Créditos Comerciales.	44
1.7.5.6.3.5.2 Créditos de Consumo.	44
1.7.5.6.3.5.3 Créditos para Vivienda.	45
1.7.5.6.3.5.4 Créditos para Microempresa. (Microcréditos)	45
1.7.5.6.3.6 Modelo Clásico de las Cinco “C” para el otorgamiento del crédito. ..	46
1.7.5.6.3.7 Moralidad (Carácter).	46
1.7.5.6.3.8 Capacidad de pago.	48
1.7.5.6.3.9 Garantías (Colateral).	49
1.7.5.6.3.10 El Riesgo.	51
1.7.5.6.3.10.1 Importancia de la Administración del Riesgo.	51
1.7.5.6.3.10.2 El Riesgo, la Actividad Empresarial y la Institución Financiera.	52
1.7.5.6.3.10.3 Riesgo de Crédito o Insolvencia.	55
1.7.5.6.3.10.4 La Central de Riegos.	57
1.7.5.6.3.10.5 Funciones de la Central de Riesgos.	57
1.7.5.6.3.11 Tipos de calificación y su significado.	58
1.7.5.6.3.12 La Solvencia.	59
1.7.5.6.3.13 La Liquidez.	60
1.7.5.6.3.14 Morosidad	60

1.7.5.6.3.14.1 Reducción de los índices de morosidad	61
1.7.5.6.3.14.2 Categoría Normal	62
1.7.5.6.3.14.3 Categoría con Problemas Potenciales	62
1.7.5.6.3.14.4 Categoría Deficiente	62
1.7.5.6.3.14.5 Categoría Dudoso	62
1.7.5.6.3.14.6 Categoría Pérdida	63
1.7.5.6.3.15 Provisión sobre la cartera de crédito.....	63
1.7.5.6.3.15.1 Castigos de créditos incobrables	64
1.7.5.6.3.16 Cobranzas.....	64
1.7.5.6.3.16.1 Políticas de cobranzas	65
1.7.5.6.3.16.2 Estrategias de cobranza.....	66
1.7.5.6.3.16.3 Sistema de cobranza y seguimiento al crédito.....	66
1.7.5.6.3.17 Las cuentas por cobrar	68
1.7.5.6.3.18 Políticas de recuperación	68
1.8 HIPÓTESIS	70
1.9 VARIABLES	70
1.9.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	71
1.10 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	73
1.11 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	73
1.12 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	74
1.13 UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN.....	74
1.13.1 Tamaño de la muestra.....	75
1.14 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	76
1.15 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	76
CAPÍTULO II.....	78

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	79
2.1.1 Encuesta a directivos y empleados de la COAC “San Pedro” Ltda.....	79
2.1.2 Encuesta a socios de la COAC “San Pedro” Ltda.....	89
2.1.3 Entrevista realizada a Gerente de la COAC “San Pedro” Ltda.	94
2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	96
2.3 CONCLUSIONES	97
2.4 RECOMENDACIONES	98
CAPÍTULO III	99
3.1 PROPUESTA	100
3.2 INTRODUCCIÓN	101
3.3 JUSTIFICACIÓN	102
3.4 OBJETIVOS.....	103
3.6 PLAN OPERATIVO.....	135
3.7 BIBLIOGRAFIA:	136
ANEXOS.....	138

VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.

CUADROS

Cuadro N° 1 Existencia manual de gestión	80
Cuadro N° 2 Política y procedimientos morosidad	81
Cuadro N° 3 Gestión de morosidad	82
Cuadro N° 4 Conocimiento de funciones.....	83
Cuadro N° 5 Propuestas de lineamientos de gestión	84
Cuadro N° 6 Informes oportunos cartera vencida	85
Cuadro N° 7 Evaluación del negocio	86
Cuadro N° 8 Seguimiento y control del crédito	87
Cuadro N° 9 Llamadas telefónicas y recordatorios	88
Cuadro N° 10 Trámites judiciales	89
Cuadro N° 11 Tipo de crédito.....	90
Cuadro N° 12 Concesión de crédito.....	91
Cuadro N° 13 Incumplimiento de pago	92
Cuadro N° 14 Planificación departamento de crédito	93
Cuadro N° 15 Acuerdo para Seguimiento y control crédito	94

GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Ubicación COAC San Pedro Ltda. en Guanujo	18
Gráfico N° 2 Existencia manual de gestión.....	79
Gráfico N° 3 Política y procedimientos morosidad	80
Gráfico N° 4 Gestión de morosidad.....	81
Gráfico N° 5 Conocimiento de funciones	82
Gráfico N° 6 Propuestas de lineamientos de gestión.....	83
Gráfico N° 7 Informes oportunos cartera vencida.....	84
Gráfico N° 8 Evaluación del negocio	85
Gráfico N° 9 Seguimiento y control del crédito	86
Gráfico N° 10 Llamadas telefónicas y recordatorios.....	87
Gráfico N° 11 Trámites judiciales	88
Gráfico N° 12 Tipo de crédito	89
Gráfico N° 13 Concesión de crédito	90
Gráfico N° 14 Incumplimiento de pago.....	91
Gráfico N° 15 Planificación departamento de crédito	92
Gráfico N° 16 Acuerdo para Seguimiento y control crédito.....	93

VIII. LISTA DE ANEXOS.

Anexo N° 1 Encuesta a Directivos y Empleados	140
Anexo N° 2 Encuesta a Socios	142
Anexo N° 3 Entrevista a Gerente COAC San Pedro Ltda.	143
Anexo N° 4Fotografías en la COAC San Pedro Ltda.	144

IX. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado Análisis de la Cartera Vencida para Mejorar la Gestión Administrativa – Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., parte de la formulación del problema detectado en esta institución financiera que consiste en ¿Cómo incide la gestión administrativa - financiera en la cartera vencida en el periodo 2011 - 2012?, ante lo cual se estableció el objetivo general que consiste determinar el grado de eficiencia de la gestión administrativa – financiera en la cartera vencida, es decir a partir de todos estos elementos se procedió a realizar una descripción detallada mediante el marco teórico, contextualizando de esta manera las referencias situacionales, legales y científicas, que forman parte del objeto de estudio.

En el desarrollo de la investigación se abordaron los temas de gestión especialmente en el ámbito administrativo y financiero, en donde se pusieron énfasis las funciones de planificación, organización, dirección y control.

De igual manera se trataron tópicos en cuanto a los diferentes tipos de gestión para tener conocimiento de cada uno de ellos y hacer un análisis valorativo de su importancia en la institución, presentándose a manera de ilustración un modelo integrador de indicadores financieros compuestos por perspectivas financieras,, enfoque al cliente, procesos de negocios y perspectiva de aprendizaje y mejora.

Elementos que constituyen herramienta para la toma de decisiones de inversión, operación y financiamiento, que se requieren en momentos oportunos, y que son importantes en el quehacer diario de una organización, ya que guarda íntima relación con el funcionamiento, uso y disponibilidad de los recursos.

En lo referente a la Cartera Vencida se logró conceptualizar y definir las variantes de los diversos tipos de cartera, para poder interpretar de manera adecuada su funcionamiento al interior de la institución financiera, se pudo también establecer con claridad el tratamiento que se realiza en términos legales en lo referente a la provisión de cartera.

El tratamiento el crédito se abordó como principal insumo, para luego centrarse en los sujetos de crédito, para conocer acerca del otorgamiento y composición de los créditos en cuanto al sector o destino de los mismos como es el caso de créditos de consumo, de vivienda y microcréditos.

Otros de los aspectos de gran importancia fue conocer con detalle aspectos de la capacidad de pago, garantías (colaterales); así como la administración del riesgo que se asume en el otorgamiento de créditos, que en muchos de los casos por no realizar un estudio minucioso se llega a problemas de carácter judicial, he ahí la importancia que de contar con herramientas que permitan identificar a la socios, para la colocación, seguimiento y recuperación del crédito, dentro del proceso de cobranzas.

Con todos estos elementos estudiados se procedió a evaluar la situación diagnóstica de la cooperativa, para lo cual se consideró como universo de investigación a los siguientes actores:

Población	Número
Gerente	1
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	5
Comisión de Crédito	3
Empleados	6
Socios	382
TOTAL	402

Procediendo a levantar información mediante encuestas y entrevistas que arrojaron los resultados para validar la hipótesis planteada como alternativa de solución que consiste en “La implementación de un Manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., de la parroquia Guanujo”.

SUMMARIZE EXECUTIVE.

The present work of investigation titled Analysis of the Conquered Wallet to Improve the Administrative Administration-Financial of the Savings and loan cooperative San Pedro Ltda., does it leave of the formulation of the problem detected in this financial institution that consists in How it impacts the administrative administration - financial in the wallet conquered in the period 2011 - 2012?, before that which the general objective that consists to determine the grade of efficiency of the administrative administration settled down-financial in the conquered wallet, that is to say starting from all these elements you did proceed to carry out a detailed description by means of the theoretical mark, this way the situational, legal and scientific references that are part of the study object.

In the development of the investigation the administration topics were approached especially in the administrative and financial environment where you/they put on emphasis the functions of planning, organization, address and control.

In a same way they were topics as for the different administration types to have knowledge of each one of them and to make an analysis valorative of their importance in the institution, being presented by way of illustration an integrative model of compound financial indicators for financial perspectives, focus to the client, processes of business and learning perspective and it improves.

Elements that constitute tool for the taking of investment decisions, operation and financing that are required in opportune moments, and that they are important in the daily chore of an organization, since guard intimate relationship with the operation, use and readiness of the resources.

Regarding the Conquered Wallet it was possible to conceptualize and to define the variants of the diverse wallet types, to be able to interpret in an appropriate way their operation to the interior of the financial institution, you could also settle down with clarity the treatment that is carried out in legal terms regarding the wallet provision.

The treatment the credit was approached as main input, it stops then to be centered in that subject of credit, to know about the grant and composition of the credits as for the sector or destination of the same ones as it is the case of consumption credits, of housing and micro credit.

Others of the aspects of great importance were to know with detail aspects of the payment capacity, covenants of title (colateral); as well as the risk management that is assumed in the grant of credits that in many of the cases for not carrying out a meticulous study you arrives to problems of judicial character, there is the importance there that of having tools that allow the partners to identify, for the placement, pursuit and recovery of the credit, inside the process of collections.

With all these studied elements you proceeded to evaluate the diagnostic situation of the cooperative, for that which was considered as investigation universe to the following actors:

Population	Number
Manager	1
Directorate	5
Council of Surveillance	5
Credit commission	3
Employees	6
Partners	382
TOTAL	402

Proceeding to lift information by means of surveys and interviews that threw the results to validate the hypothesis outlined as solution alternative that consists in “The implementation of a Manual of administrative administration-financial that allows minimizing the risk of conquered wallet of the Savings and loaning cooperative San Pedro Ltda., of the parish Guanujo.”

X. INTRODUCCIÓN

La solución acertada y pertinente de los problemas surgidos en cualquier entidad, parte del conocimiento pormenorizado de todos los elementos que conforman su estructura, tratándose de una entidad financiera, ha de ponerse énfasis en su campo operativo, y en la capacidad para afrontarlo con enfoques cualitativos y cuantitativos, así lo exige todo fenómeno en este fascinante mundo de las finanzas.

El rendimiento de los talentos inmersos en la actividad crediticia es otro parámetro de gran significación en la determinación de los efectos; por consiguiente jerarquizamos el personal y lo incluimos en el análisis para determinar el margen de responsabilidad que generó el problema.

El análisis de la cartera vencida por ser esta la variable (independiente) que determina gestión administrativa - financiera (dependiente), se constituyó en el objetivo principal de esta investigación para identificar todos los indicadores causantes de la situación actual.

Los problemas de administración y financiación están presentes en el camino por el que actualmente transita la COAC San Pedro Ltda., y consecuentemente su estudio es imprescindible para determinar los márgenes de afectación que amenazan la masa crediticia y el capital circulante, en cuya fortaleza se afirma la vida de una cooperativa de ahorro y crédito

CAPÍTULO I

1.1 TEMA

ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., DE LA PARROQUIA GUANUJO, PERIODO 2011 – 2012.

1.2 ANTECEDENTES

La problemática planteada de Análisis de Cartera Vencida surge como resultado de varias causas, entre las que sobresalen: la falta de seguimiento a los prestatarios (persona sujeto de crédito), por cuanto la entidad no cuenta con un reglamento que norme este tipo de operaciones, además el personal es insuficiente (numéricamente) lo que impide un monitoreo al destino de los créditos, este último aspecto determinado por la limitación de recursos e inestabilidad laboral; también una variable significativa de cartera vencida es la incidencia de la crisis mundial que afecta directamente al pequeño y mediano crédito y consecuentemente a la micro empresa, cuya actividad está financiada por los créditos de bancos, financieras y en mayor porcentaje por las cooperativas de ahorro y crédito en el contexto provincial.

Al no tener personal asignado a la tarea de monitoreo de los créditos, resulta complejo determinar la utilización correcta del dinero; más aún si las condiciones para su otorgamiento surgieron sin ningún sustento técnico-jurídico por la ausencia de un reglamento que norme de manera óptima y legal los créditos personales o comerciales, a corto o mediano plazo. Todo este procedimiento debería estar en armonía con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, además debe sustentarse en las leyes y normativas existentes para este tipo de operaciones financieras.

La situación empieza con retrasos en los pagos; al inicio son en días, luego en meses y por último en años, son éstos últimos los que inciden de manera contundente en la economía de la institución. No se tomaron los correctivos en el momento oportuno, porque no existe un plan de previsión; entonces la morosidad surge de manera ineludible; por lo tanto se avizora problemas en la Gestión Administrativa y Financiera, fruto de lo cual surge el endeudamiento institucional para poder cumplir sus compromisos; con este escenario situación que se torna compleja y de difícil solución por cuanto arrastra aún otros problemas en las cuales están inmersas las cooperativas.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según estudios realizados en las COAC se ha determinado que su principal problema es de cartera vencida y este surge principalmente cuando ofrecen créditos a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera.

Sin embargo, también existe un riesgo de incertidumbre a la capacidad de pago de la empresa para fijar políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resulta en el vencimiento del crédito. Es decir, toda institución financiera lleva implícitamente en su cometido la incertidumbre del riesgo. Al igual que en otras actividades, los intermediarios financieros buscan el máximo rendimiento afrontando el menor riesgo posible. El nivel de riesgo aumenta cuando la institución trabaja con recursos de ahorros de los clientes, con vencimientos ineludibles y con responsabilidad social ante el estado y la comunidad.

Es por ello, que nuestro tema manifiesta la necesidad de analizar la cartera vencida y la gestión administrativa y financiera, para establecer un mejor funcionamiento en el Sistema Financiero de la COAC “San Pedro” Ltda.; dado que el riesgo está ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, que resulta imposible eliminarlo, ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo.

Se tomará en cuenta algunos parámetros como definición de cartera vencida, gestión financiera, que embarquen el análisis de riesgo de préstamos, calificaciones de crédito, cartera irregular, análisis de segmentos de riesgo de crédito y estrategias de activos crediticios. La idea es determinar en donde ha estado la institución, en qué lugar se encuentra actualmente y hacia dónde va; tomando en cuenta no solo el curso de los acontecimientos más probables, sino las desviaciones de los resultados más posibles.

Ésta institución financiera presenta un riesgo de liquidez relativamente baja, cabe señalar que tiene una concentración en los depósitos y una diversificación de las fuentes de financiamiento por mejorar, ya que cuenta con algunas líneas de crédito aprobados; por otro lado, frente a los posibles escenarios de crisis, el hecho de no contar con una correcta planificación de la liquidez en los escenarios esperados y dinámicos, refleja un riesgo relevante.

La Cooperativa se encuentra en un proceso de fortalecimiento de la cultura institucional hacia los riesgos. La gerencia está consciente de que todavía la función es enfocada principalmente hacia el cumplimiento de los requerimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin lograr todavía un aporte estratégico sobre los riesgos de la Institución, lo que en momentos de crisis refleja una debilidad relevante, por lo que se refiere al proceso de crédito. Debido al hecho de no contar todavía con un análisis por agencia de los sectores y de los destinos que se van a financiar representa una debilidad. Además, cabe señalar que otra característica que se evidencia es la existencia de otorgamientos de créditos a clientes inusuales, que debido a las restricciones de los bancos, buscan otras fuentes de financiamiento.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la gestión administrativa - financiera en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., de la Parroquia Guanujo, cantón Guaranda, periodo 2011 – 2012?

1.5 JUSTIFICACIÓN

En nuestro país y provincia, se ha evidenciado un desarrollo económico importante el cual se ha manifestado en muchos campos, pero sobretodo en el manejo financiero de los diversos tipos de negocios, empresas y tipos de comercio.

El Estado, a través de los últimos años ha podido sacar adelante al Sistema Financiero, solidificando a las Instituciones encargadas del manejo monetario de los ciudadanos como Bancos, Cooperativas, entre otras, quienes al mantener actualmente una notable estabilidad han devuelto la confianza al país logrando de esta manera ser nuevamente los grandes custodios de los recursos económicos de los ecuatorianos.

Es por esta confianza que las firmas Auditoras son las encargadas de evaluar a las entidades y emitir su opinión acerca de si la información que éstas presentan es la verdadera y con esto los administradores, dueños y las personas que están directamente relacionadas pueden tomar las decisiones adecuadas para la entidad.

Pero no es únicamente importante la realización de una Auditoría Financiera sino también es relevante que se realice una Auditoría de Gestión de la entidad ya que al evaluar la forma de llevar la empresa, la correcta toma de decisiones y en base a que son tomadas, se puede tener una idea de cuan efectiva, eficiente, eficaz, económica, y ecológicamente está siendo manejada una entidad.

Es por todas estas razones que se decidió realizar el Análisis de la Cartera Vencida para Mejorar la Gestión Administrativa-Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., y evaluar el cumplimiento de metas y la optimización de recursos de esta entidad, además de emitir nuestro criterio respaldadas en los papeles de trabajo que iremos obteniendo en el transcurso de nuestro análisis, con esto queremos aportar a las generaciones de estudiantes venideras y a los profesionales en Contabilidad y Auditoría, una herramienta de

apoyo para conocer el vasto e importante mundo de la Gestión Administrativa-Financiera de una institución crediticia.

Dentro la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., se ha evidenciado problemas para la recuperación de cartera vencida, razón por lo cual se plantea este proyecto de investigación para dar solución a las siguientes interrogantes:

- Determinar los procesos para recuperación de Cartera Vencida.
- Analizar las causas por lo que se produce la Cartera Vencida.
- Determinar la factibilidad de cambio de procesos para disminuir la Cartera Vencida.

El presente trabajo de investigación se justifica plenamente en función del pensum académico de la UEB. Mención Contabilidad y Auditoría ya que se involucran todos los aspectos relacionados con la actividad administrativa, económica, financiera, auditora, ambiental y de gestión; lo que nos permite visualizar los problemas más enfáticos recurrentes en las entidades financieras y crediticias; un análisis técnico a sus operaciones nos ha permitido determinar que la cartera vencida es un indicador financiero y presupuestario de mucha relevancia; por cuanto afecta a la Gestión Administrativa – Financiera de la Cooperativa San Pedro Ltda.

La cartera vencida merece un estudio exhaustivo en una empresa financiera, su investigación nos permitirá verificar el indicador de solvencia de la Institución y determinar las razones por las cuales el sujeto de crédito, sea beneficiario directo o representante legal no realiza las cancelaciones del capital más los intereses, en la cuantía exacta y en el tiempo estipulado en dicho contrato de crédito; este comportamiento afecta todo la liquidez de la COAC San Pedro Ltda., que en la actualidad tiene un índice del 0.14% considerando dentro de los pasivos solo las inversiones de hasta 90 días.

Nuestra motivación está fundamentada en la necesidad de aportar con soluciones

técnicas mediante un proceso dinámico a los problemas surgidos en la COAC San Pedro Ltda., como a otras instituciones de carácter crediticio que existen en la provincia, y de alguna manera contribuir como material de consulta en situaciones análogas surgidas en el ámbito regional y nacional. En el cierre de algunas instituciones financieras ocurridas en el país, los problemas de liquidez constituyeron la antesala de su debacle económico y financiero. La iliquidez es causa directa; en ella se incubaba la desconfianza de los ahorristas que acudirán en bandada a retirar los dineros con las consecuencias ya anotadas.

El estudio a ejecutarse en la mencionada cooperativa tiene el aval de sus directivos y la predisposición del personal que conforma el departamento y otras fuentes externas de otras entidades crediticias, orientada hacia la comparación de eventos análogos. El personal de apoyo que proporciona la universidad tiene la capacidad suficiente para asesorar y dirigir en forma apropiada en la ejecución de este tipo de investigaciones. En cuanto a los participantes, es la oportunidad para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en los cinco años de estudios. Los recursos económicos, materiales y humanos que demanden este trabajo están previstos en el diseño del proyecto.

Esta investigación nos permitirá cuantificar el rubro de cartera vencida en una relación porcentual del margen de tolerancia que establece la Superintendencia de Bancos y Compañías, no rebasar este indicador debe ser la parte prioritaria de toda entidad crediticia. Determinar las variables de afectación en el aspecto financiero y presupuestario será el complemento del análisis que emprendemos y que abarcará la cartera vencida total, es decir cartera vencida más cartera que no devenga intereses o ingresos. Actualización del avalúo comercial de los bienes del cliente y de las garantías comprometidas también incluirá la investigación. Determinar los fundamentos legales para ejecutar sus garantías; la aplicación de estos procedimientos nos permitirá iniciar un proceso de saneamiento de la mayor parte de la cartera vencida y consecuentemente mejorar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa.

La investigación nos proporcionará los parámetros de solvencia, crédito y vencimiento, lo que nos permitirá determinar sus razones, justificativos e índices que contribuyeron al surgimiento de este fenómeno; su implementación se armoniza con la aplicación técnica de las políticas generales de las entidades que ofertan como su principal producto: el dinero circulante; convirtiéndose en una herramienta poderosa al momento de elaborar la programación para cada año fiscal; aquello permitirá realizar los correctivos y reajustes del presupuesto de manera pertinente. Una vez explorado el problema, se implementará políticas y estrategias de recuperación de cartera vencida en el presente ejercicio fiscal, con la finalidad de mantener la medición de la liquidez y de la rentabilidad de la entidad para continuar operando en la rama del crédito micro empresarial como ente del desarrollo local y provincial.

Los directivos de la Cooperativa San Pedro Ltda. Están interesados en esta investigación por cuanto a partir de ésta dispondrán de información fenómeno; situación que afecta al normal desenvolvimiento de casi todas las operaciones de la Cooperativa. Esta investigación es de mucha importancia porque serán beneficiarios directos, tanto los directivos, personal que labora en la institución y de manera indirecta las personas sujetas de crédito; como también la comunidad local, provincial y regional en cuyas áreas de incidencia opera.

Se determinará la cantidad exacta de la cartera vencida mediante la cuantificación de los papeles de crédito, analizando el archivo de la institución.

Las razones del suceso serán determinadas mediante encuestas realizadas a los sujetos de crédito; a los empleados de la entidad se aplicará entrevistas para puntualizar que perfil del cliente microempresario se consideró para otorgar el crédito, establecer que procedimientos se han ejecutado para equilibrar este fenómeno y por qué no dieron los resultados esperados.

La contribución a estudios anteriores está justificado como complemento a temas análogos realizados en otras instituciones, en diferentes épocas y por variados

investigadores; e ahí su justificación en el contexto académico como un aporte a la investigación científica y al emprendimiento de futuros estudios relacionados a la investigación contable y auditora; fundamento sustancial de nuestra formación profesional.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 General

Determinar el grado de eficiencia de la gestión administrativa – financiera en la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

1.6.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico del tipo de gestión Administrativa – Financiera que se emplea en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.
- Analizar las causas y efectos que generan la cartera vencida.
- Proponer un manual de análisis y evaluación para minimizar el riesgo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 TEORÍA REFERENCIAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., es una institución de derecho privado, constituida jurídicamente en la Dirección Nacional de Cooperativas hace 47 años. Su creación se fundamentó en la necesidad de brindar a la gente de la parroquia de San Pedro de Guanujo y a otras parroquias colindantes una opción para sus actividades financieras, que le permitiera, con costos reales apoyar sus actividades productivas y comerciales para promover la autoayuda y evitar el abuso de los agiotistas.

Como entidad de servicio financiero se ha visto mayor o menormente afectada por condiciones del entorno, como la crisis de entidades financieras durante los años 1999 al 2001, aunque con intensidad controlada; sin embargo se asume que las mayores complicaciones se han dado a partir de inadecuadas administraciones con gerencias anteriores.

A pesar de los espacios de incertidumbre nacional, la cooperativa no ha tenido problemas de liquidez, y tiene la firme aspiración de ampliar sus servicios y crecer institucionalmente.

La cooperativa trabaja en función del cumplimiento de propósitos específicos, los mismos que se crearon con la finalidad de:

- Promover la cooperación económica y social entre sus socios;
- Capturar el ahorro de la gente de la población y otorgar préstamos a los socios de conformidad a la normativa establecida;
- Apoyar a través del servicio financiero el desarrollo socio económico de la gente de la provincia de Bolívar, en sus zonas de influencia,

donde cuenta en la actualidad con dos oficinas: una en San Pedro de Guanujo y otra en Echeandía.

1.7.1.1 VISIÓN

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., institución competente y de excelencia, brinda los servicios especializados personalizados a nivel local, regional y nacional, contamos con infraestructura moderna, tecnología de punta y personal altamente profesionalizado las cuales brindan la asistencia técnica y humanística a los socios y comunidad, así como servicios cooperativos de calidad aprobada.

Servicios Cooperativos: comisariato, centro médico, centro de convenciones, seguro de vida, otros.

1.7.1.2 MISIÓN

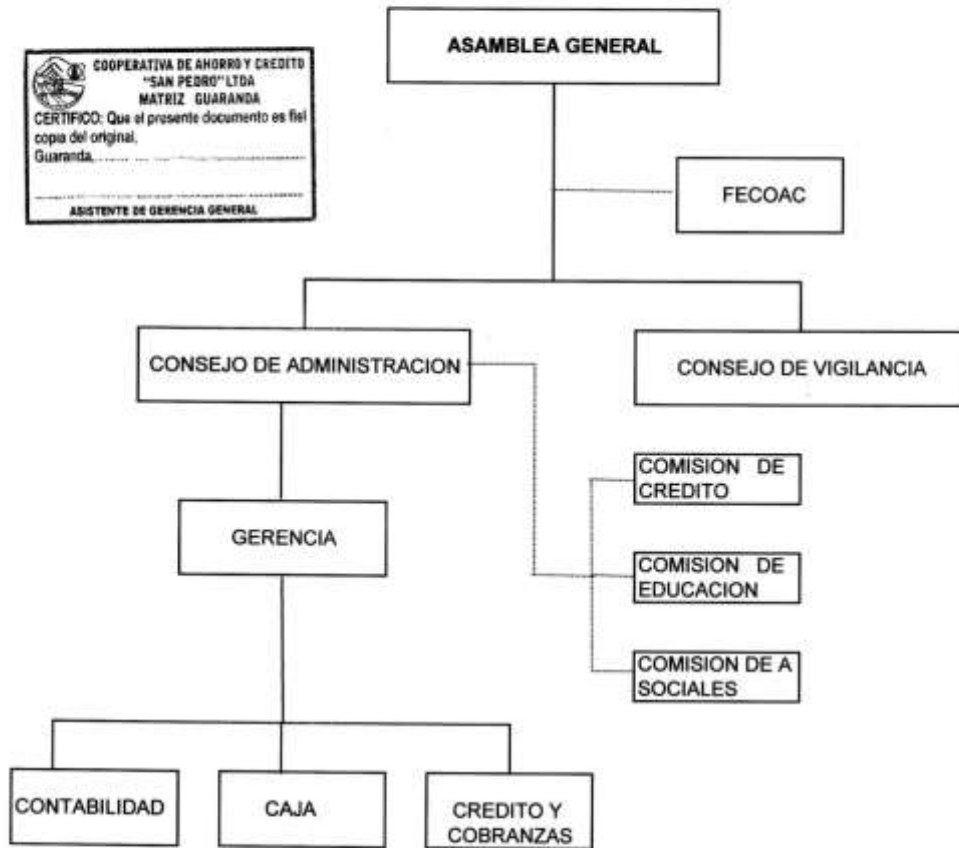
Brindamos servicios cooperativos de ahorro, crédito e inversiones ágiles, seguros oportunos, inmediatos y competitivos, cumpliendo con el bienestar del socio garantizando efectividad, enmarcado en el comportamiento esmerado y muy profesional de sus colaboradores, así como un servicio tecnológico muy eficiente, además nuestra responsabilidad social, conlleva a ofrecer servicio odontológico, seguro de préstamo, fondo mortuario e incentivo para la vivienda, avanzamos en el cumplimiento de las expectativas y satisfacción de las necesidades de nuestros distinguidos socios y de la comunidad.

1.7.1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

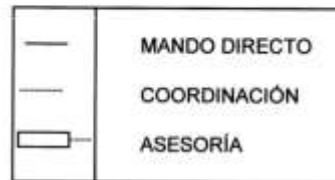
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO" LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO" LTDA. MATRIZ GUARANDA
 CERTIFICO: Que el presente documento es fiel copia del original.
 Guaranda: 3-06-2010
 ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO" LTDA. MATRIZ GUARANDA
 CERTIFICO: Que el presente documento es fiel copia del original.
 Guaranda: _____
 ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL



BASE LEGAL
 29 DE MAYO DE 1963
 INSCRITO EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS CON NUMERO DE ORDEN 919, SUPERINTENDENCIA DE BANCOS



1.7.1.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Actualmente la Institución cuenta con instalaciones modernas ubicada en la parroquia Guanujo desde donde presta sus servicios cooperativos a socios y ciudadanía de la Provincia Bolívar, de igual forma con una agencia en el Cantón Echeandía. La nueva visión de los directivos y con una planificación Administrativa va cumpliendo con sus anhelos y metas en función de entregar todo el valor cooperativo para el cual fue creada la institución, haciendo realidad las expectativas de los socios que confían sus recursos y sus más grandes sueños a la Cooperativa.

1.7.1.5 ANÁLISIS FINANCIERO, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Es importante conocer y establecer cuál fue el comportamiento de los diferentes indicadores en las actividades desarrolladas por la institución:

- Número de socios activos: 8278
- Clase de Créditos: Consumo, Vivienda y Microcréditos
- No. de Créditos mensuales (Anticipos): 200
- No. de Crédito Anual (Préstamos): 2400
- Montos por tipo de crédito

PARAMETROS	TIPO
De \$ 200,00 a \$ 500,00	Consumo y Microcréditos
De \$ 501,00 a \$ 1.000,00	Consumo y Microcréditos
De \$ 1.001,00 a \$ 2.000,00	Consumo y Microcréditos
De \$ 2.001,00 a \$ 3.000,00	Consumo y Microcréditos
De \$ 3.001,00 a \$ 4.000,00	Consumo y Microcréditos
De \$ 4.001,00 a \$ 6.000,00	Consumo y Microcréditos
De \$ 6.001,00 a \$ 10.000,00	Consumo, Microcréditos y Vivienda

Beneficios:

- Servicio Odontológico
- Atención Médica
- Fondo Mortuario y Sala de Velaciones
- Sorteos Semestrales y obsequios especiales

1.7.2 Marco Geo-Referencial

Matriz

Guanujo, Provincia Bolívar – Ecuador

Dirección: Calle Adolfo Páez y Ayacucho (Sucre)

Teléfono: 032 980742 Fax: 032981001

Sucursal

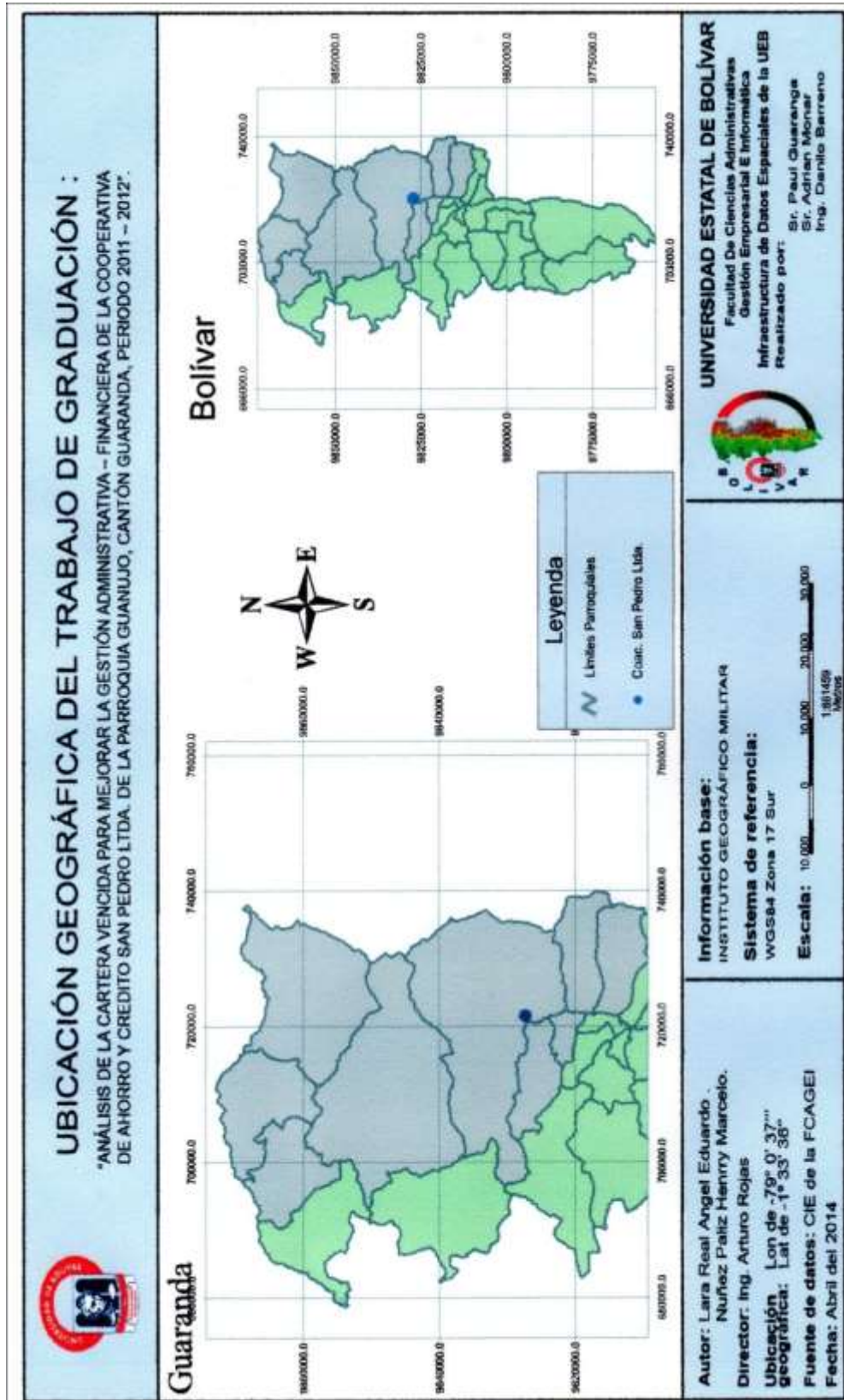
Echeandía, Provincia Bolívar – Ecuador

Dirección: Simón Bolívar y González Suárez

Teléfono: 032 970858

GRÁFICO N° 1

1.7.2.1 Ubicación geográfica de la COAC “San Pedro Ltda.” en la parroquia Guanaju



1.7.3 Marco Legal.

La COAC “San Pedro” Ltda., está sujeta a las siguientes leyes, reglamentos y estatutos que debe cumplir para su funcionamiento:

1.7.3.1 Constitución de la República del Ecuador.

Fue aprobada en el 2008 y se basa en los siguientes artículos relacionados al ente financiero:

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

1.7.3.2 Ley de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Codificación publicada en el registro oficial No. 250 de 23 de enero del 2001.

Art. 1. Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia".

La sociedad controladora y las instituciones financieras integrantes de un grupo financiero serán controladas por la Superintendencia de Bancos. Formarán parte de un grupo financiero únicamente las instituciones financieras privadas,

incluyendo las subsidiarias o afiliadas del exterior, las de servicios financieros, de servicios auxiliares del sistema financiero que regula esta Ley, así como las compañías de seguros y reaseguros, las casas de valores y las compañías administradoras de fondos.

1.7.3.3 Ley de Economía Popular y Solidaria

La Ley se publicó en el Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011

SECCIÓN 3 De las organizaciones del sector cooperativo

Art. 21.- Sector cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente ley.

TÍTULO III

DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

CAPÍTULO I

DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO Y SOLIDARIO

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y

crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

Art. 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en lo no previsto en este capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

SECCIÓN 1 De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;

- a) Otorgar préstamos a sus socios;
- b) Conceder sobregiros ocasionales;
- c) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- d) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras

nacionales o extranjeras;

- e) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- f) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- g) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- h) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- i) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- j) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- k) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- l) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- m) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el reglamento de esta ley

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan

cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de liquidez;
- e) Desempeño social; y,
- f) Transparencia.

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

1.7.3.4 Leyes paralelas

- Ley de burós de información crediticia
- Ley de cheques
- Ley de la junta bancaria
- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero
- Ley de creación de la red de seguridad financiera
- Ley General De Seguros.
- Ley No. 74, Publicada En El Registro Oficial No. 290 De 3 De Abril De 1998;
- Ley No. 98-12, Publicada En El Suplemento Del Registro Oficial No. 20 De 7 De Septiembre De 1998;
- Ley No. 2000-4, Publicada En El Suplemento Del Registro Oficial No. 34 De 13 De Marzo De 2000;

- Ley No. 2000-10, Publicada En El Suplemento Del Registro Oficial No. 48 De 31 De Marzo Del 2000;
- Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero, Codificación Publicada En El Registro Oficial No. 250, De Fecha 23 De Enero Del 2001; y,
- Ley No. 2001-55, Publicada En El Suplemento Del Registro Oficial No. 465 De 30 De Noviembre Del 2001.

1.7.3.5 Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro Ltda.”

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y OBJETIVOS

TITULO PRIMERO

Art. 4 La cooperativa tendrá por objetivos:

b) Fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados para atender sus necesidades, incentivando las actividades productivas y de desarrollo, según los reglamentos pertinentes.

Art. 8 Los socios tendrán los siguientes derechos:

c) Realizar las operaciones propias de la cooperativa.

Art. 9 Los socios tendrán las siguientes obligaciones:

b) Cumplir puntualmente sus compromisos contraídos con la cooperativa.

DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO

Art. 49 La Comisión de Crédito decidirá lo relacionado con las solicitudes de préstamo de los asociados, de conformidad con las normas establecidas en el Reglamento Específico.

Art. 51 La Comisión de Crédito rendirá informes mensuales y semestrales al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea de Representantes, haciendo observaciones que tenga por objeto mejorar el servicio de préstamos.

1.7.4 Marco Conceptual

Análisis económico.- Estudio para conocer el tanto por ciento de rentabilidad del capital invertido en una empresa, determinación a través del estudio de su situación patrimonial y financiera, así como de los resultados obtenidos, del grado de rentabilidad conseguido con su actividad.

Análisis financiero.- Estudio mediante índices o coeficientes de la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos de pago en un momento determinado.

Calificación de cartera.- Metodología utilizada por las instituciones para reconocer el riesgo crediticio asociado a los créditos otorgados por las mismas.

Cartera vencida.- Compuesta por créditos cuyos acreedores son declarados en concurso mercantil, o bien, cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados originalmente.

Cartera vigente.- Integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos tanto de principal como de intereses, así como de aquéllos con pagos de principal o intereses vencidos que no han cumplido con los supuestos previstos en el presente criterio para considerarlos como vencidos, y los que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido conforme lo establecido en el presente criterio.

Castigo.- Es la cancelación del crédito cuando existe evidencia de que se han agotado las gestiones formales de cobro o determinado la imposibilidad práctica de recuperación del crédito.

Crédito.- Activo resultante del financiamiento que otorgan las instituciones con base en lo establecido en las disposiciones legales aplicables.

Créditos comerciales.- A los créditos directos o contingentes, incluyendo créditos puente denominados en moneda nacional, extranjera o en unidades de

inversión, así como los intereses que generen, otorgados a personas morales o personas físicas con actividad empresarial y destinados a su giro comercial o financiero.

Créditos de Consumo.- Son créditos de consumo los otorgados por la Cooperativa 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 éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Créditos de Microcrédito.- Es el 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 o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa.¹

Créditos de Vivienda.- Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como comerciales.

Encaje.- Es el monto que los socios deberán mantener en la Cooperativa en las cuentas de ahorro y certificados de aportación, durante la vida de una operación de crédito, este fluctúa entre otorgar como crédito desde 8 hasta 10 veces lo que el socio tiene depositado.

Endeudamiento Total.- Corresponde a la deuda directa de un cliente con la entidad financiera, la cual incluye capital, interés devengado, interés vencido e interés de mora que son exigibles de pago a los cliente de la Cooperativa.

¹ GONXES, A. Diccionario de Contabilidad

Garantía Solidaria.- Mecanismo a través del cual se reemplaza el requisito de una garantía física (real) por una que tiene como base la responsabilidad de un grupo, en el cual todos los miembros reciben un crédito y se constituyen en codeudores por el monto total adeudado por el grupo. Garantía basada en la solidaridad de un grupo de prestatarios.

Gestión.- Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa: para pedir una beca de estudios hay que hacer diversas gestiones.

Gestión Financiera.- La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Recursos.- Conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Recursos Financieros.- Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.²

² NUÑEZ, Paulo. Diccionario de Gestión

1.7.5 TEORÍA CIENTÍFICA

1.7.5.1. Gestión

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”.³

Del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

“YRES, Gerad Rollad, considera a la Gestión como el conjunto de las actividades de decisión que tiene lugar dentro de una empresa o en términos más generales una organización.”⁴

Por tanto, la gestión es el proceso mediante el cual se utiliza una gran variedad de recursos para lograr los objetivos de las instituciones, además significa ordenar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos que persiguen las instituciones financieras, es necesario recalcar que ayuda a la toma de decisiones a tiempo con la finalidad de evitar errores a futuro.

En las instituciones financieras la gestión es un factor de mucha importancia por cuanto se tienen que gestionar diversos recursos con la finalidad de salvaguardar los recursos económicos de sus asociados.

³ MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Argentina, 2006, Pág. 172

⁴ YRES, Gerar Rollad

1.7.5.1.1 Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”⁵

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización

⁵ JOHNSON, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-financiera.html

permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

1.7.5.1.2 Tipos de gestión

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

1.7.5.1.2.1 Gestión Tecnológica

Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

1.7.5.1.2.2 Gestión Social

Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

1.7.5.1.2.3 Gestión de Proyecto

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

1.7.5.1.2.4 Gestión de Conocimiento

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

1.7.5.1.2.5 Gestión Administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

1.7.5.1.2.6 Gestión Gerencial

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

1.7.5.1.2.7 Gestión Financiera

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

1.7.5.1.2.8 Gestión Estratégica

“La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.”⁶

1.7.5.2 Proceso de gestión

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.”⁷

⁶ JOHNSON, Robert; Tipos de Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.htm

⁷ SAENZ, Álvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993

En un proceso la calidad de lo que sale se determina en gran parte por la calidad de lo que entra. Una vez que se reconoce que los sistemas crean la mayoría de problemas, se dejará de culpar a los trabajadores individuales.

Laboramos dentro de un sistema regido por condiciones sobre las que el individuo no tiene control. Cuando algo anda mal se busca a quien culpar en vez de observar al sistema para mejorarlo. El 85% de las fallas de una organización están en el sistema y solo el 15% están en la persona o cosa individual.

1.7.5.3 Elementos de gestión

Las entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados

reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

1.7.5.4 La gestión Administrativa y Financiera

La Gestión Administrativa y Financiera es el análisis constructivo de cuidar la rentabilidad y la liquidez de las Instituciones Financieras es decir con una buena toma de decisiones en el nivel directivo, en la cual implica la participación del personal administrativo, especialmente del área de crédito para demostrar el esfuerzo corporativo, por medio de las cuales se pueden alcanzar propósitos y objetivos establecidos por las instituciones financieras en la planeación y control de las actividades de las instituciones.

“DOLANTE, Fernando, (2001 Pág. 14) manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera permite mejorar la calidad del servicio administrativo financiero para contribuir al desarrollo económico y optimizar la atención a los usuarios para de esta manera constituir un fondo de operación que garantice la liquidez permitiendo

así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativa”.⁸

El objetivo de la Gestión Administrativa y Financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”⁹.

La modernización de las instituciones implica la transformación de la Gestión Administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno, para ello es necesario flexibilizar las estructuras y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias agilizando cualquier proceso financiero.

“La Gestión Financiera hace referencia de forma genérica al dinero en sus diversas modalidades, si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito”.¹⁰

De otra parte, la Gestión Administrativa ayuda al desarrollo económico y Financiero para mejorar la calidad del servicio y mantenerse vinculadas de esta manera lograr que las instituciones mejoren su liquidez, es indispensable en todo tipo de empresas, debido que dentro de ellas se manejan recursos financieros, los mismos que deben ser distribuidos en forma eficiente y de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos.

Con el desarrollo de las empresas en la sociedad se hizo necesaria la implantación de una Gestión Administrativa y Financiera que direcciona al manejo y administración de dinero, el mismo que es físico como los billetes y monedas, u

⁸ DOLANTE, Fernando

⁹ MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994, Pág. 144.

¹⁰ FARFÁN, José Manuel

otros instrumentos como cheques y tarjetas de crédito, teniendo como objetivo primordial convertir la visión y misión de la empresa en operaciones monetarias.

Todas las operaciones empresariales deben tener propósitos, los mismos que deben ser definidos, alcanzados y evaluados, usando eficientemente los recursos disponibles, mediante la aplicación de la Gestión Administrativa y Financiera que coadyuvan al alcance del éxito empresarial.

Es importante indicar que la Gestión Administrativa y Financiera tiene a su cargo dos funciones distintas como aportación para elevar al máximo el valor neto actual de la inversión de los propietarios de la empresa. Por un lado asume la responsabilidad de las finanzas, por sí misma la palabra finanzas puede entenderse como el hecho de proveer los medios para hacer frente a los pagos, en este sentido las finanzas cubren la planificación financiera es decir la estimación de los ingresos y egresos la generación de fondos y el control y distribución de esos fondos.

Además es necesario recalcar que la Gestión Administrativa y Financiera tiene objetivos que deben cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo, permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos o deuda como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras además debe propender el uso eficiente de recursos, para evitar las saturaciones o la ausencia de los mismos toda vez que por ambos caminos se ciñen las metas de rentabilidad.

La Gestión Administrativa y Financiera ha permitido que cualquier organización pueda tomar decisiones relevantes así como por ejemplo, la realización de inversiones, al facilitar la información financiera necesaria para ello.

Con esta información las instituciones financieras también pueden obtener adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad al realizar una utilización sabia de los recursos financieros, también podrán controlar los costos y podrán proveer,

calcular y planificar una buena gestión en el futuro y de esta manera ayudar a que las organizaciones puedan tener un adecuado control del efectivo y de todos los recursos que posean para el desempeño empresarial.

Para lo cual es necesario que manejen un enfoque de integración corporativo, que permita articular las perspectivas de su visión y estrategia de desarrollo administrativo y financiero, basado en los siguientes elementos:

1.7.5.4.1 Modelo integrador de indicadores financieros



Fuente: Balance Score Card BSC
Autor: Kaplan y Norton

1.7.5.4.1.1 Perspectiva financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

1.7.5.4.1.2 Perspectiva de cliente:

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes.

1.7.5.4.1.3 Perspectiva de procesos internos de negocio:

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

1.7.5.4.1.4 Perspectiva del aprendizaje y mejora:

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

Desde el punto de vista de estas perspectivas, la Gestión Financiera está estrechamente ligada a la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existirá despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos.

Es así que se considera importante conocer acerca del tipo de decisiones que abarca la Gestión Financiera entre las cuales tenemos:

- Decisiones de Inversión
- Decisiones de Operación
- Decisiones de Financiamiento

Es por ello que la Gestión Financiera es sumamente importante en el quehacer diario de una organización, ya que guarda íntima relación con el funcionamiento, uso y disponibilidad de los recursos, esto dictamina el éxito o fracaso de llevar a cabo las actividades económicas emprendidas por la empresa, ya que para contar con los materiales, las instalaciones, el personal, entre otros factores que son necesarios para la prestación de un servicio se deben tomar decisiones que ayuden a gestionar eficazmente el cumplimiento de los objetivos planeados.

1.7.5.5 Áreas relacionadas con la gestión financiera

A fin de determinar la viabilidad del presente trabajo investigativo se ha considerado necesario señalar cuáles son las áreas relacionadas con la Gestión Financiera es por ello que se consideró preciso mencionar que tipo de actividades y cuáles son las implicaciones o factores que intervienen en la Gestión Financiera.

- El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.

La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar”.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes indicadores financieros.

Juzgada la gestión financiera frente a los objetivos organizacionales se debe tomar en consideración como criterios operacionalmente útiles de decisión relevante, encaminados al logro de la rentabilidad. Existen varios objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos frente a la consecución de otros objetivos.

Se puede concluir de las citas antes mencionadas que la Gestión Financiera está presente en todas las áreas que comprenden una empresa debido a que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo deben estar enlazados mutuamente a fin arrimar el hombro para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la entidad.

Como se citó anteriormente el Área Contable tiene incidencia directa con la Gestión Financiera es por ello que se estima muy importante que la información contable generada sea lo suficientemente clara y comprensible a fin de poder gestionar eficientemente los recursos existentes en una organización.

1.7.5.6 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.”¹¹

Es decir, constituye el monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad, transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento.

1.7.5.6.1 Cartera

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.

Monto total de créditos otorgados por una entidad de intermediación financiera.

1.7.5.6.1.1 Tipos de Cartera.

Cartera con atraso hasta 30 días.- Monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses registran atraso (mora) de hasta 30 días, contados desde el día de su vencimiento.

Cartera en ejecución.- Monto total de créditos por los cuales la entidad financiera ha iniciado las acciones judiciales para el cobro.

Cartera en mora.- Monto total de créditos que resulta de sumar la cartera vencida

¹¹ Sánchez, M, Cartera Vencida (2011. p.32)

más la cartera en ejecución. Es el total de cartera cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad, transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento o para la cual se iniciaron acciones judiciales para su cobro.

Cartera vigente.- Monto total de créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día, conforme al plan de pagos establecido en los contratos de crédito.

1.7.5.6.2 Provisión de cartera.

Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar. Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito.

El valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes constituye una pérdida para la empresa que debe reconocerse en el resultado del ejercicio, por tanto se debe llevar como un gasto. La provisión de cartera, una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto.¹²

De acuerdo a lo que determina la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, se debe observar lo siguiente:

Art. 11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

¹² ORIOL Amat, Pujados René y Lloret Pilar. Análisis de Operaciones de Crédito. Editorial Profit. Barcelona-España. 2012

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

1.7.5.6.3 El Crédito.

El crédito es una operación financiera en la que se pone a disposición del solicitante una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, en el cual existe el compromiso a devolver la cantidad solicitada según las condiciones establecidas para dicho préstamo.¹³

Además, por acceder a este crédito de ese dinero se debe pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas. En un crédito sólo se pagan intereses sobre el capital utilizado.

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta

¹³ <http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>

tanto por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

1.7.5.6.3.1 Sujetos del Crédito.

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

Generalmente se le denomina sujeto de crédito a aquellas personas que fueron seleccionadas de una cartera inmensa de prospectos a créditos y para tal elección se realizó un estudio detallado como capacidad económica, capacidad moral, reputación, buró de crédito, etc. y tal estudio es positivo, es decir si cumple con los requisitos para otorgarle tal crédito.

1.7.5.6.3.2 Objetivo básico del otorgamiento de un crédito.

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

1.7.5.6.3.3 Composición de los Créditos:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores).
- Otorgante del Crédito (Acreedores).
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagarés.
- Deudores Morosos.
- Garantías Reales o Prendarias.

- Tasa de Interés Pactada.
- Monto del Crédito.
- Plazos y modalidad de pago.

1.7.5.6.3.4 Clasificación de los Créditos.

Créditos Informales.- Los créditos informales son aquellos que no cuentan con características de documentación que garanticen la realización de un crédito.

Créditos Formales.- Los créditos formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes.

1.7.5.6.3.5. Tipos de Crédito.

1.7.5.6.3.5.1 Créditos Comerciales.

Se registrarán en esta cuenta aquellos créditos que cumplan los requisitos para ser considerados como comerciales, es decir créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas jurídicas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento que tuvieran fines similares.

1.7.5.6.3.5.2 Créditos de Consumo.

Se registrarán en esta cuenta aquellos créditos que cumplan los requisitos para ser considerados como de consumo, es decir aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera con fines similares.

1.7.5.6.3.5.3 Créditos para Vivienda.

Se registrarán en esta cuenta aquellos créditos que cumplan los requisitos para ser considerados como de vivienda, es decir, aquellos créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que en uno y otros casos, tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas: sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

Se consideran también créditos hipotecarios para vivienda los concedidos, con dicha finalidad, a los directores y trabajadores de la respectiva empresa del sistema financiero.

1.7.5.6.3.5.4 Créditos para Microempresa. (Microcréditos)

Se registrarán en esta cuenta aquellos créditos que cumplan los requisitos para ser considerados como para la microempresa de acuerdo con la normas expedidas por la Superintendencia de Bancos. Por su naturaleza, los créditos para la microempresa serán calificados basándose en las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos. Este tipo de créditos podrán ser cancelados a su vencimiento o mediante tablas de amortización con abonos en fechas previamente señaladas.

Los microcréditos son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas (capital de trabajo), de comercialización o servicios que mantenga el socio.

1.7.5.6.3.6 Modelo Clásico de las Cinco “C” para el otorgamiento del crédito.

Se trata de un modelo cualitativo que analiza para cada cliente de forma individual:

- La moralidad del prestatario (Carácter).
- La capacidad de pago.
- El patrimonio (Capital).
- Las garantías (Colateral).
- Las condiciones aplicadas.

La valoración de los diferentes elementos se realiza de una forma totalmente subjetiva; por lo tanto, un resultado óptimo dependerá de la experiencia e intuición del evaluador del riesgo. Este sistema de análisis puede dar lugar a que las políticas crediticias que aplica una entidad en cuanto a racionamiento de crédito o expansión del mismo alcancen por igual a todo el nicho de clientes afectados por la política crediticia del momento, sin considerar que las fuerzas económicas no inciden por igual en todos los sectores de la economía ni todos los agentes económicos quedan afectados de la misma forma.

Así, se puede encontrar que una entidad bancaria con experiencias negativas en cuanto a pagos de un acreditado sesgue su decisión es negativamente a la hora de valorar una ampliación de crédito de otro acreditado dedicado a una actividad similar, o bien aplique unos requerimientos. De garantías o una prima de riesgo superior a las que hubiese exigido de no existir tal condicionante, aun cuando las razones de la morosidad del primer acreditado no tuviese relación alguna con la actividad del siguiente evaluado.

1.7.5.6.3.7 Moralidad (Carácter).

Se analiza la moralidad o integridad del acreditado o de su equipo directivo. Es el elemento más importante del modelo de análisis clásico. Una relación de confianza y conocimiento del banquero hacia el prestatario facilita la sanción

favorable del riesgo. En aquellos casos en que no existe una relación personal directa o de conocimiento histórico del cliente, se salva este apartado con la información externa aportada por las agencias, los proveedores, otras entidades de financiación. También se acude a la entrevista personal, contactos con el equipo directivo.

Más que un elemento de decisión, es un elemento de discriminación; los acreditados con un historial intachable de moralidad e integridad tienen acceso al crédito, mientras que los que han tenido situaciones en las que su integridad ha sido puesta a prueba tienen un acceso difícil al mismo.

La estabilidad familiar es un aspecto cualitativo muy importante que se debe considerar en el análisis de un solicitante. Los puntos que se deben observar son:

- Número de años en el lugar de residencia.
- Número de cargas familiares (analizando las edades, nivel de educación y el estado de salud).
- Referencia de otras fuentes de ingresos alternativas para poder pagar la cuota en el caso de que se presenten problemas en el negocio.
- Referencias personales principalmente de los vecinos y proveedores.
- Título de propiedad de algún bien mueble o inmueble.

Al analizar la moral de pago se debe observar lo siguiente:

- Excelente historial crediticio con el sistema financiero.
- Buen historial de pago de cuentas de servicios básicos y otras deudas.
- Que no presente antecedentes de mala conducta o problemas judiciales.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito.

Además en el Art. 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero determina que la custodia de las garantías deberá estar a cargo de un custodio quien, bajo su responsabilidad, mantendrá un registro centralizado de las garantías vigentes, el que contendrá por lo menos la siguiente información:

- Nombre e identificación del deudor.
- Tipo de garantía y breve descripción.
- Nombre e identificación de la persona que otorga la garantía, en caso de que no sea el deudor.
- Valor de la garantía y fecha de su vencimiento, en caso de haberla.
- Valor y fecha de vencimiento de los créditos que está garantizando.
- Fecha y monto del último avalúo y nombre del perito evaluador (cuando la garantía requiera de un avalúo).
- Fecha y monto del valor del endoso de la póliza de seguro (cuando ésta sea requerida).
- Firma de responsabilidad del custodio.

1.7.5.6.3.8 Capacidad de pago.

En este apartado se estudia la generación de fondos del prestatario frente a las obligaciones del endeudamiento. Generalmente se estudian los estados de tesorería pasados del prestatario y se realizan estimaciones de la situación del dinero en efectivo para hacer frente a los pagos derivados del endeudamiento. La capacidad de pago estimada del prestatario es el elemento determinante de la sanción favorable del riesgo.

La elaboración de los estados de tesorería provisionales alcanza en algunos casos elevada complejidad, detallando al máximo los parámetros que lo componen como argumento de su ajuste a la realidad futura. Lo cierto es que son previsiones en las que intervienen exclusivamente los parámetros económicos internos de la empresa y que en pocas ocasiones contemplan elementos externos a la misma que pueden hacer que estas estimaciones no se cumplan.

El analista bancario, en la mayoría de los casos “recorta” las previsiones hasta conocer cuál es el escenario mínimo de ingresos a partir del cual se produciría el impacto de riesgo, y trata de inferir cuán lejos está el prestatario de no poder cumplir sus compromisos, estableciendo a sí lejanía a la morosidad; en la medida en que las previsiones se alejan de la tendencia del dinero histórico se considera más elevado el riesgo de crédito de la operación.

Es evidente que la proyección de la capacidad de pago de la empresa, realizada con la información histórica del acreditado y considerando los elementos externos como un factor corrector de las mismas de manera global, da un elevado margen de error sobre la realidad esperada, máximo cuando la tendencia que tendrán los elementos correctores se consideran en forma global y subjetiva por el experto encargado del análisis.¹⁴

1.7.5.6.3.9 Garantías (Colateral).

El colateral de un riesgo se refiere a aquellos activos que quedan directamente ligados a la devolución del mismo, tanto del principal prestado como de los intereses. Las garantías aseguran el cumplimiento por parte del prestatario de los acuerdos contractuales pactados, tanto en el importe como en el plazo. La conservación de los activos por parte del acreditado motiva a éste a cumplir lo pactado.

La valoración de las garantías será diferente en función de la estimación de las posibilidades de insolvencia estimadas. No se tendrá la misma valoración de la necesidad de garantías la estimación de una insolvencia temporal por la falta de liquidez, que generará retrasos en el pago del crédito y aumento del importe del mismo por los intereses de mora, que por la valoración de la garantías por insolvencia definitiva o quiebra, en cuyo caso también deberá determinar si la misma es total o parcial, y añadir los gastos de recobro que generará la recuperación del capital prestado.

¹⁴ Superintendencia de Bancos y Seguros: Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Como resultado del análisis del riesgo de crédito realizado, el importe y tipo de enlace de los activos con el cumplimiento de las obligaciones variará, siendo mayor el importe de la cobertura cuando más alto sea el riesgo de crédito estimado y del mismo modo existirá relación directa entre el riesgo de crédito y la posibilidad contractual de realizar la garantía en caso de impago.

En la medida en que el plazo de vigencia del riesgo sea mayor, se acentúa la incertidumbre sobre la posibilidad de que exista modificación en los elementos que se han analizado para la concesión del riesgo y, por tanto, de que exista variación en la estimación de riesgo de crédito estimada en el momento de la concesión: es este sentido, también se aplica una relación directa entre el plazo de la operación crediticia y la capacidad contractual de realizar la garantía, buscándose en ese caso activos cuya valoración reconsiderare estable en el tiempo y no sujeta a depreciaciones por obsolescencia y/o cambio de uso.

La segunda fuente hace las veces de “un plan b”, en caso de que el cliente no pague, algunas opciones de colateral o segunda fuente podrían ser:

- Aval.
- Pagaré en garantía.
- Contrato prendario.
- Fianza.
- Seguro de crédito.
- Depósito en garantía.
- Garantía inmobiliaria.

Particularmente en el tema de las garantías hay que ser muy cuidadoso, pues no se debe determinar el monto del crédito basado en el valor que tiene la garantía que respalda el crédito, pues es una práctica poco sana ya que lo que se pretende es que el monto del financiamiento se calcule en base a lo que el cliente puede pagar y no a lo que le puedo embargar si no paga.

En el art. 123 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero en ningún caso

podrán recibir como garantía de obligaciones más del diez por ciento(10%) de las acciones pagadas de otra institución del sistema financiero privado, ni un monto de tales acciones que, en conjunto, excedan del diez por ciento (10%) de su propio patrimonio técnico. La constitución, ejecución y cancelación de esta especie de garantía será informada a la Superintendencia, cuando ocurra, por el tomador de la garantía.

Una vez valorados los apartados anteriores, se habrán obtenido conclusiones acerca de la seguridad en el cobro de la operación crediticia por el análisis de la moralidad del solicitante, la capacidad de pago, la existencia de patrimonio y el importe y forma contractual que tendrán las garantías; en este momento del análisis ya se tiene una valoración de cuál es el riesgo de crédito existente, y, por lo tanto, se tiene la capacidad de proponer las condiciones de formalización de la operación.

1.7.5.6.3.10 El Riesgo.

Se puede definir al Riesgo como la incertidumbre que existe de que un hecho ocurra, durante un período y bajo condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas. El riesgo se halla de forma implícita asociado a toda actividad. El Riesgo acompaña a todo cambio, implica elección e incertidumbre.

Igualmente, el riesgo ha sido definido como la variación de los posibles réditos o resultados que existen en una situación económica dada. Se adopta el concepto de riesgo como la variación de resultados esperados bajo las condiciones dadas en un período de tiempo. A demás se considera que las variaciones no necesariamente son un resultado final, sino en el conjunto de variables intervinientes que afectan el resultado.

1.7.5.6.3.10.1 Importancia de la Administración del Riesgo.

La importancia de la administración del riesgo radica en que, a través del entendimiento de lo que afecta a un negocio, usualmente no es dificultoso

identificar qué factores de riesgo pueden hacer que se tenga un desempeño bajo el esperado. Pues, identificando cuales son los principales factores de riesgo que pueden hacernos desempeñar bajo los objetivos planteados, procedemos a la medición de las exposiciones a estos riesgos.

Si por ejemplo estamos hablando acerca, de una cartera de instrumentos de renta fija, entonces nuestra exposición a la tasa de interés está medida por el valor de nuestro portafolio, por la sensibilidad de estos bonos a los cambios en las tasas de interés, por una medida de cuan volátiles estas tasas de interés pueden ser. El mismo enfoque de valor por la sensibilidad por la volatilidad del factor de riesgo se aplica a todos los cálculos de riesgo, sea que estemos hablando acerca de ingresos financieros, precios de acciones, o valores de cartera.

En cada caso, medimos la sensibilidad y volatilidad en formas potencialmente diferentes, pero el principio permanece el mismo. Lo importante es la medición de la sensibilidad y la volatilidad en un modo perceptible.¹⁵

1.7.5.6.3.10.2 El Riesgo, la Actividad Empresarial y la Institución Financiera.

Podemos definir el riesgo económico como la alteración potencial del precio o el valor de una inversión o conjunto de inversiones (cartera), podemos decir que el riesgo en el concepto es la variación potencial en el valor económico de una cartera de inversiones.

El riesgo es esencial en toda actividad empresarial y, por extensión, a toda inversión en general, en la medida en que los resultados vendrán determinados por la aparición y manifestación de uno u otros escenarios loables, previstos o no por los gestores y gerentes del cambio. En el ámbito bancario el análisis, medición, administración y gestión del riesgo adquiere una importancia capital por el enorme volumen de recursos que moviliza la industria bancaria, afectando transversalmente a todos los sectores productivos, y por la propia estructura del

¹⁵ 15 DAQUI, Rodrigo, Administración de riesgos financieros. Ecuador 2006.

balance de la empresa bancaria (importantes rubros del pasivo a muy corto plazo: los denominados saldos vencidos o transaccionales que mantienen los clientes depositados en cuentas corrientes y cuentas de ahorro).

La importancia estratégica de la banca en la economía productiva ha motivado que la regulación de la empresa bancaria no sea autónoma ni discrecional. De hecho, las autoridades económicas y monetarias están muy interesadas en la viabilidad permanente de estas compañías a raíz de dramáticas consecuencias que han comportado las quiebras de importantes entidades en el pasado.

Por consiguiente se puede decir que la banca se encuentra inmersa en un marco regulatorio estricto, pero a su vez, se enfrenta a un entorno cada vez más liberalizado (comercialmente hablando), más tolerable tecnológicamente y, sobre todo, más competitivo, en el que tiene que apostar irremisiblemente por la innovación y por una estrategia.

La gestión del riesgo ha pasado, recientemente, de una consciente orientación al riesgo de crédito en los años setenta, a una orientación a los riesgos de mercado (mercados más comunicados, riesgos más difusos, globalización). A sí mismo, en los últimos veinte años, se ha cambiado de paradigma en lo referente a la importancia de la información en la gestión y administración del riesgo, es decir que se ha visto pasar de un manifiesto énfasis en el uso de la información histórica a una mayor relevancia en el uso de la información prospectiva. Si en los años ochenta la orientación principal se encontraba en el análisis de costes y resultados, en los noventa se produce un claro énfasis en el control de riesgos.

En la actualidad, ante una actitud de integración en la gestión de riesgos, los modelos de administración de los mismos se orientan hacia la gestión conjunta de resultados y riesgos y hacia la integración total de la información, es decir lo que se conocería como centralización de la información. En un entorno empresarial complejo, plural y globalizado los riesgos no tienen un comportamiento lineal, de ahí el interés por minimizar el riesgo sistémico. El enfoque acertado de la administración y gestión de riesgos en una empresa permite reducir la volatilidad

de las ganancias, en lo que se refiere a los ingresos esperados y los costes potenciales originados por los desequilibrios financieros.

Así también una buena gestión de riesgos incide positivamente en la creación de valor para el accionista, ya que permite el reparto eficiente del capital de la compañía entre las distintas líneas de negocio, de tal modo que se pueda optimizar las ganancias según los distintos niveles de riesgos asumidos. Los quebrantos inesperados se deben canalizar a través de la disponibilidad y eficiencia del capital siempre que rebasen las reservas o provisiones realizadas. La industria bancaria, en este sentido, está sometida a una compleja y precisa regulación.

La cultura del riesgo en una empresa y la eficiencia en la gestión del mismo dependerán ineludiblemente de varios factores:

- La flexibilidad de la empresa determinará su capacidad para producir rebalanceos o ajustes de balance con objeto de propiciar cobertura a la aparición y sesgo de nuevos riesgos. La empresa bancaria, con carácter general, ha sufrido irreversibles cambios en la composición de sus balances, tanto en la estructura económica como en la estructura financiera.
- La política de retribución de los directivos se debe compensar a los directivos en función de los resultados ajustados al riesgo o por el rendimiento generado sobre el capital consumido. La fijación de objetivos sin ponderación de los riesgos inherentes conlleva, así mismo, un efecto perverso de riesgo de azar moral.
- La trayectoria de subsidiación en la empresa de unas líneas de producción a través de otras, no reflejando el precio del producto el riesgo asumido en su producción. El riesgo tiene que estar contenido de forma coherente en la política de precios. El precio eficiente de un producto refleja de forma exhaustiva su valor en riesgo. Para ello se ha de disponer de la suficiente información que permita conocer la rentabilidad en función de los riesgos

por transacción, por producto, por centro, por cliente por zona geográfica o por unidad de negocio.

- La tecnología y la obtención de información. Sin información es difícil la medición y valoración del riesgo en su justa medida; y, consecuentemente, sin ella se dificulta la adopción de medidas de gestión adecuadas. La tecnología es el soporte de la información en el paradigma de la nueva economía. Las propias metodologías aplicadas por parte de las empresas e industrias.
- Complejidad de las operaciones. La complejidad de las operaciones conlleva un mayor número de interrelaciones variables de supervisión que son difícilmente parametrizables en escalas sencillas. La implementación de operaciones complejas en el circuito de actividad de una compañía requiere un sistema de información sofisticado que le permita graduar y medir el riesgo en cada una de sus líneas de producción.

1.7.5.6.3.10.3 Riesgo de Crédito o Insolvencia.

Se relaciona con los quebrantos ocasionados por la falencia de la contraparte en un negocio contrato de carácter económico o financiero. Es difícil eliminar este riesgo por dos cuestiones básicas: la selección adversa y el azar moral, originados ambos esencialmente por la asimetría de la información de los flujos de información entre las partes del contrato. En definitiva el riesgo es el que incurre la empresa acreedora ante la eventual insolvencia o falta de capacidad de pago genérica de la parte deudora.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en función a su actividad el principal riesgo al cual está inmerso es al riesgo crediticio, ya que tiene la posibilidad de que incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.

Es importante mencionar que el acuerdo Basilea II busca mejorar la gestión a la medición del riesgo de crédito debido a que es la principal fuente de problemas en los entes financieros, además que la cartera de créditos es considerado el activo más importante y con mayor participación en una Cooperativa que desarrolla actividad financiera. Es por ello que para su análisis se debe considerar los factores tanto interno como externo:

Externos.

- **La economía:** Buen crecimiento económico implica menor desempleo y menor índice de calidad de cartera.
- **El sector:** No siempre sigue el mismo camino de la economía.
- **La actividad económica del asociado o cliente:** Factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es empleado su situación económica está muy ligada a la salud financiera de la empresa donde labora.

Internos.

Las políticas, son responsabilidad de los Consejos de Administración.

- Riesgo Operacional.
- La estructura organizacional.
- Riesgo Legal.

La Gestión del Riesgo de Crédito involucra el análisis del otorgamiento de crédito, en el cual se analiza los siguientes aspectos que son considerados clave para confiabilidad de la institución financiera.¹⁶

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>

1.7.5.6.3.10.4 La Central de Riesgos.

El objetivo de la Central de Riesgos es informar a los demás miembros del sector si una persona o posible cliente es un buen, regular o mal pagador. La Central de Riesgos, entre otras situaciones, registra los riesgos por endeudamientos financieros y crediticios en un país y en el exterior, los riesgos comerciales en el país, los riesgos vinculados con el seguro de crédito y otros riesgos de seguro, dentro de los límites que determine la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y Fondos Complementarios Provisionales Cerrados (FCPC's).

Es así, que en el marco de la Legislación Ecuatoriana, cuando una persona solicita un préstamo o tarjeta de crédito, los bancos o las casas comerciales, se aseguran de que ésta, de haber obtenido un préstamo en otro banco o institución financiera, haya sido un buen pagador. Puesto que toda persona que tiene una tarjeta de crédito o un préstamo, inmediatamente es reportado por el banco a la Superintendencia de Bancos para su control.

De igual manera pueden requerir información a la Central de Riesgo, la persona que solicitó el crédito, las instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y aquellas que tienen actividad comercial y venden a plazo. Cabe anotar que ningún particular puede pedir información sobre el historial crediticio de otra persona.

1.7.5.6.3.10.5 Funciones de la Central de Riesgos.

Esta entidad se encarga de registrar, entre otras situaciones, los riesgos por endeudamientos financieros y crediticios en el país y en el exterior, los riesgos comerciales en el país, los riesgos vinculados con el seguro de crédito y otros riesgos de seguro, dentro de los límites que determine la SBS y FCPC's.

Solo la Superintendencia de Bancos y Seguros administra la Central de Riesgos. Por lo tanto los bancos, las sociedades financieras, las mutualistas y las cooperativas están en la obligación de proporcionar mensualmente o cuando sea

requerida por el organismo la información exacta sobre los créditos entregados al público y tarjetas de crédito. En los actuales momentos, son los Burós de Información Crediticia los que están legalmente autorizados por la Superintendencia de Bancos a entregar esta información.

1.7.5.6.3.11 Tipos de calificación y su significado.

Las clasificaciones son establecidas por las propias empresas del sistema financiero de acuerdo con el comportamiento crediticio de los usuarios. Estas clasificaciones deben ser consistentes con los criterios establecidos en la Resolución SBS. De allí la importancia de la información de la Central de Riesgos de la SBS respecto al récord histórico de un deudor, puesto que esta se mantiene en el sistema como un indicador de la calidad del cumplimiento de la obligación adquirida.

La Superintendencia no emite constancia de cancelación de deudas, ni documento alguno en el que se recomiende al deudor para efectos de solicitar créditos en las empresas financieras.

Existen legislaciones como la peruana que establecen que: “En el caso de las centrales de riesgo privado, la información sobre incumplimientos de obligaciones será excluida cuando la obligación se haya extinguido y hayan transcurrido dos años desde su extinción, o cuando hayan transcurrido cinco años desde el vencimiento de la obligación. No obstante, estos plazos no se aplican en caso que proceda el derecho de cancelación de información del titular que fuese ilegal, inexacta, errónea o caduca”.

Las calificaciones que se dan son de cinco clases:

- A. Aquella persona que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo, no más de cinco días.

- B. Clientes que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta tres meses en pagar sus obligaciones.
- C. Personas con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.
- D. Igual que las personas que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones.
- E. Es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos comerciales, la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo, por encima de los 120 días.

Ser calificado como cliente C, D o E, trae problemas posteriores, así se cancele toda la deuda. Porque cuando quiera obtener una tarjeta de crédito o un préstamo, el banco o la casa comercial, le exigirá más garantías o simplemente se lo negará

1.7.5.6.3.12 La Solvencia.

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Se debe diferenciar el concepto de solvencia con el de liquidez, debido a que:

- Liquidez es tener el efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.
- Solvencia es contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo.

Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos y solvencia es tener con que pagar esos compromisos, para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente.

1.7.5.6.3.13 La Liquidez.

La liquidez es la capacidad de un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin pérdida de su valor.

Liquidez y liquidación son dos términos íntimamente relacionados ya que la liquidación de un activo implica que haya liquidez en el mercado de dicho activo, de lo contrario la liquidación se realizará con una mayor pérdida de valor a mayor falta de liquidez. Un activo líquido tiene algunas o varias de las siguientes características:

1. Puede ser vendido rápidamente.
2. Con una mínima pérdida de valor.
3. En cualquier momento.

1.7.5.6.3.14 Morosidad

Viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

El índice de morosidad promedio del sistema tuvo un buen indicador, pues la baja morosidad se ubicó con un record histórico de 2,5% al cierre de 2008 y provisiones que equivalen dos veces la cartera vencida, con una tendencia decreciente, reflejando el buen manejo, adecuada calificación y correcta administración del crédito en el sistema, además del eficiente control por parte de

la Superintendencia de Bancos.

Mora.- Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.

1.7.5.6.3.14.1 Reducción de los índices de morosidad

La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico.

Los analistas de crédito y caución han estudiado la situación económica mundial y han resumido los índices de morosidad de los diferentes países analizados. En este sentido, se espera que el comportamiento de la morosidad sea flexible a la baja, en línea con un entorno moderado de crecimiento, una vez superado el entorno de crisis económica mundial que planeaba sobre las economías desarrolladas.

Los expertos de Crédito y caución subrayan que a pesar de esta tendencia a una reducción moderada de los índices de impagados, hay que mantenerse alerta y estar protegido frente al riesgo de impago. La morosidad causa una de cada cuatro quiebras empresariales por lo que se hace conveniente dotarse del Seguro de Crédito, el cual permite combatir el retraso en los pagos y reaccionar ante las declaraciones de impago de las empresas, estableciéndose las siguientes categorías:

- Normal
- Con problemas potenciales
- Deficiente
- Dudoso
- Pérdida

1.7.5.6.3.14.2 Categoría Normal

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

1.7.5.6.3.14.3 Categoría con Problemas Potenciales

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, pueden atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

1.7.5.6.3.14.4 Categoría Deficiente

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

1.7.5.6.3.14.5 Categoría Dudoso

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta

incumplimiento mayor a 90 días.

1.7.5.6.3.14.6 Categoría Pérdida

Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables. Presenta incumplimiento mayor a 120 días

1.7.5.6.3.15 Provisión sobre la cartera de crédito

Las provisiones se constituirán del resultado de la clasificación de la cartera de créditos, de acuerdo a los criterios señalados para cada tipo de crédito.

El cálculo del monto de provisiones, se debe efectuar en base al monto total del crédito adeudado, incluyendo capital e intereses.

En caso, que se reclasificara el crédito en una categoría de riesgo inferior, la institución financiera podrá revertir el exceso de la provisión constituida, empleándose tales recursos prioritariamente en la constitución de otras provisiones específicas. De no ser así a dicho monto se le dará el tratamiento contable de otros ingresos.

Siempre que esté debidamente constituidas las provisiones específicas y la entidad estimará que hechos circunstanciales o coyunturales pudieran originar un desmedro de la calidad de su cartera crediticia podrá constituir provisiones genéricas debidamente sustentadas.

Las cuentas contables aplicables son las siguientes:

- 1.- Créditos comerciales
- 2.- Créditos a microempresas
- 3.- Créditos de consumo
- 4.- Créditos Hipotecarios

1.7.5.6.3.15.1 Castigos de créditos incobrables

El directorio puede proceder al castigo de un crédito clasificado como “Crédito Pérdida” después de haber agotado todas las posibilidades de su cobro y adicionalmente cuando exista evidencias reales y comprobables de su irrecuperabilidad o en otros casos, cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial y haya transcurrido más de doce meses de vencido dicho crédito, sin haberse producido ninguna amortización de su principal e intereses.

Dicho plazo será de seis (6) meses, en los casos de créditos de consumo.

“La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos de la misma; registrando contablemente tales créditos en la cuenta “Cuentas Incobrables Castigadas.

1.7.5.6.3.16 Cobranzas

La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos.

El cuerpo de créditos por medio de las cobranzas es una función vital para las finanzas de una empresa; tal es así que hasta no hace mucho tiempo se descuidaba un poco el primer aspecto para centralizar el interés en este último objetivo.

Cuando se permite que el cliente dilate sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas.

Las cuentas se atrasan por varios motivos que sucintamente son:

- Mala interpretación de las condiciones de ventas.
- Mala administración del negocio del deudor.
- Excepciones temporales por anormalidad en la posición financiera de un cliente que habitualmente cancela en término.
- Cuando se alargan los plazos para aprovechar en el giro el capital del proveedor.
- Sobre extensión en las posibilidades operativas de quienes compran a crédito.
- Insolvencia del cliente, etc.

A fin de evitar estos problemas hay que otorgar créditos en forma correcta, acorde a las reales posibilidades de los solicitantes y procediendo a un seguimiento intensivo de la evolución de sus cuentas, sin esperar la recepción de pedidos para verificarlas, haciéndolo en cambio por vía separada.

“También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.”¹⁷ .

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

1.7.5.6.3.16.1 Políticas de cobranzas

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente

¹⁷ DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002, Pág. 262.

tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

1.7.5.6.3.16.2 Estrategias de cobranza

Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

1.7.5.6.3.16.3 Sistema de cobranza y seguimiento al crédito

La cooperativa “San Pedro” Ltda., aplica las siguientes instancias de cobranza para la recuperación de sus créditos:

Llamadas Telefónicas:

Existen muchos clientes, que por razones de olvido no se acercaron a pagar su deuda, es ahí cuando la cobranza a través del teléfono surte un gran efecto, para esto solo es necesario que al momento de extenderle el crédito, se le tome nota del número de teléfono al cliente. La llamada puede ser en primera instancia del oficial de crédito y si en caso no se acerca a realizar el pago, puede realizarse una segunda llamada por parte del Jefe de Crédito de la cooperativa y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

Notificaciones Escritas:

Consiste en enviar una notificación escrita, redactada en buenos términos, en la cual se le recuerda al cliente su obligación de pago. En caso de que el cliente no se acerque a pagar su deuda dentro de un periodo determinado después del envío de la notificación, se envía una segunda notificación más perentoria. Los memos de cobro son el segundo paso en el proceso de cobros de créditos vencidos en la Cooperativa San Pedro Ltda.

Procedimiento Legal:

El procedimiento legal o instauración de Juicio, es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados, por lo que esta instancia de cobro es la menos aconsejable y solo se la aplicara en casos extremos.

Incentivos a clientes:

Otra forma de promover la cobranza en la COAC San Pedro Ltda., es la de incentivar los pagos puntuales de sus clientes, con la concesión de estímulos personales tales como premios, boletos para rifas y otros, los mismos que permiten que exista un doble beneficio, es decir, para el cliente al no tener que incurrir en gastos por morosidad y para la cooperativa al lograr sus ingresos de acuerdo a lo planificado.

Seguimiento al Crédito:

Los oficiales de crédito deben supervisar y asegurar la recuperación del crédito (capital e interés). La responsabilidad de la recuperación es del oficial de crédito quien guió la solicitud y finalmente recomendó la operación de crédito y debe hacer seguimiento con el cliente para supervisar el normal desarrollo de la fuente de pago del cliente, que a falta de pago de este origine deterioro de la cartera.

La Jefatura de Crédito es la responsable de mantener permanente seguimiento sobre las acciones de recuperación del crédito, realizadas por los oficiales, ante esto en la COAC San Pedro Ltda., se mantiene el archivo de su ejecución en cada carpeta de los socios de tal forma que esta sirve no solo para controlar la cobranza, sino para evaluar futuros créditos del mismo cliente.

Responsables de su aplicación

Cobranza:	Ejecución:	Tipo:	Responsable:
Operativa	Antes de su vencimiento y hasta 5 días después	Visitas Llamada telefónicas	Oficial de Crédito Jefe de Crédito Gerente
Administrativa	Desde los 5 hasta los 30 días	Memorandos	Oficial de Crédito
Prejudicial	Desde los 30 hasta los 90 días	Cartas del Abogado	Abogado
Judicial	Vencimiento por más de 90 días	Juicio Ejecutivo	Abogado

Elaboración: Ángel Lara y Marcelo Núñez

1.7.5.6.3.17 Las cuentas por cobrar

En la cooperativa San Pedro Ltda., el rubro Cuentas por Cobrar registra los valores pendientes de cobro, provenientes del giro normal del negocio. En esta empresa las cuentas por cobrar suman alrededor de USD 64.498,75.

1.7.5.6.3.18 Políticas de recuperación

Tomando en cuenta que según la Ley de Régimen Tributario Interno exige la provisión de al menos el 1% de las Cuentas pendientes de Cobro, el objetivo principal de las políticas de recuperación es contar con un procedimiento que permita controlar la evolución de las cuentas por cobrar, y de esta manera realizar los procesos administrativos de una forma ordenada y eficiente.

Este procedimiento se lo realiza de la siguiente manera:

1. Revisar mensualmente los archivos donde se detalla la información de las cuentas antes mencionada, las fechas de vencimiento de dichas cuentas y su evolución.
2. Realizar las gestiones necesarias para su recuperación.
3. Pasar el respectivo anexo para conocimiento, análisis y sugerencias por parte del Comité de Calificación de Activos en Riesgo, quienes opinan sobre si las provisiones constituidas antes las Cuentas por Cobrar son suficientes o si es necesario incrementarlos.

A todo este procedimiento se lo cumple con la finalidad que al momento que la Cooperativa detecte posibles clientes con cuentas por cobrar atrasadas, pueda recuperar a tiempo estas cuentas, y evitar de esta manera que mientras más tiempo transcurra estas se vuelvan incobrables y causen pérdidas.

Luego de un análisis de los aspectos más importantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro” Ltda., se ha encontrado una deficiencia en la Gestión Administrativa y Financiera provocando la existencia de cartera vencida de la Institución, esto se da por la falta de lineamientos de aplicación por parte de los directivos y consecuentemente hacia el personal del área de crédito, porque no cuentan con adecuados procedimientos para desarrollar las actividades a las cuales se dedican.

Al realizar el análisis de la cartera vencida se ha detectado sus causas y efectos los cuales son: El riesgo de pérdida de liquidez que es provocado por la inadecuada recuperación de cartera llevando a la institución a un riesgo de insolvencia financiera.

1.8 HIPÓTESIS

La implementación de un Manual de gestión administrativa - financiera permitirá minimizar el riesgo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., de la parroquia Guanujo.

1.9 VARIABLES

Independiente: Manual de Gestión Administrativa – Financiera

Dependiente: Riesgo de Cartera Vencida.

1.9.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	INSTRUMENTO
Independiente Manual de Gestión Administrativa – Financiera	El manual de gestión administrativa – financiera es el instructivo que sirve de herramienta para la orientación de los oficiales de crédito en los procesos y procedimientos de una adecuada calificación para la concesión y recuperación del crédito y que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras.	Procesos y procedimientos de desarrollo administrativo y financiero	¿Existe en la COAC un manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida? ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad? ¿Se realizan gestiones para bajar la morosidad? ¿El personal del departamento de crédito conoce por escrito las funciones que debe cumplir? ¿El Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Crédito proponen lineamientos de gestión corporativa para su desarrollo administrativo y financiero?	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista

VARIABLES	DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	INSTRUMENTO
Dependiente Riesgo de Cartera Vencida	Cosiste en la probabilidad que los créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no puedan ser cancelados íntegramente a la entidad, transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento, por efectos de una inadecuada calificación del sujeto de crédito.	Vencimiento de créditos Calificación de créditos Recuperación de créditos	¿Los Directivos reciben informes oportunos sobre la cartera vencida para la toma de decisiones? ¿Se realiza una evaluación del negocio y la unidad familiar óptima del sujeto de crédito? ¿Se realiza un seguimiento y control al destino del crédito? ¿Se realizan llamadas telefónicas y recordatorios sobre el vencimiento de las alícuotas del crédito? ¿Se han realizado trámites judiciales para el cobro de cartera vencida?	Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista

1.10 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1.11 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó en nuestra investigación es la siguiente:

Bibliográfica.- puesto que nos valimos de toda documentación escrita y digital sobre el tema de investigación, el mismo que sirvió para desarrollar el marco teórico científico del problema de nuestro trabajo.

De campo.- nos valimos de instrumentos que fueron aplicados a población motivo de nuestra investigación y que nos proporcionó datos que sirvieron para elaborar el análisis e interpretar los ítems de los instrumentos y poder comprobar la hipótesis planteada.

Por el nivel de conocimiento.- descriptiva y explicativa puesto que, además de describir el comportamiento de las variables en estudio, se encontraron argumentos acerca de la ocurrencia de los fenómenos y hechos en estudio.

Por la participación de los sujetos la investigación.- es cuanti-cualitativa, pues a más de aplicar el método científico, que es eminentemente cuantitativo; se realizó un análisis cualitativo sobre algunos ítems de las variables de estudio.

Por el tiempo de ocurrencia.- es transversal puesto que se escogió como referencia la situación de Analizar la Cartera Vencida y mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa San Pedro Ltda. de Guanujo.

Por el período de tiempo.- es Retrospectiva y Prospectiva porque se analizaron los hechos del pasado, estableciendo conclusiones que permitieron compararlos con la situación actual y proyectarnos a la propuesta.

1.12 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Histórico.- Se caracteriza por la idea de que solo la historia permite entender adecuadamente la realidad, es decir que, recabamos información de años anteriores en términos porcentuales y monetarios de la cartera vencida en la entidad y a través de este estudio de hechos pasados obtuvimos información precisa referente al tema de investigación.

Método Inductivo.- Iniciamos con el análisis de estudios de hechos más pequeños para llegar al problema general de investigación. Es decir, en nuestro trabajo de investigación partimos del estudio de los casos particulares de cartera vencida para poder establecer los indicios generales que causan retrasos en los pagos o incumplimiento de las obligaciones de los socios con la entidad financiera.

Método Deductivo.- En este caso partimos de hechos, sucesos, problemas generales para llegar a los síntomas, causas y efectos particulares y poderlos estudiar detalladamente obteniendo así un diagnóstico general del problema. Para ello, iniciamos con el análisis de Leyes, Reglamentos y Principios de la Superintendencia de Bancos y Seguros, además, de los Reglamentos y Manuales de Crédito de la Cooperativa, a fin de comprobar la aplicación particular a cada crédito.

1.13 UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

El universo de investigación lo constituyen los directivos, empleados y socios de la COAC San Pedro Ltda., correspondiente a la matriz Guanajuato distribuidos de la siguiente manera:

Población	Número
Gerente	1
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	5
Comisión de Crédito	3
Empleados	6
Socios	8278

1.13.1 Tamaño de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra solamente se considera al estrato de socios, que representa la población más significativa de la investigación; para los directivos y empleados se asume la totalidad de ellos.

Se aplicó la siguiente fórmula para la muestra:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

m = Universo

e^2 = Error máximo admisible

1.13.2 Cálculo de la muestra

Datos:

M = 8.278

e^2 = 0.05

Desarrollo:

$$n = \frac{8.278}{0.05^2(8.278 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{8.278}{21.6925}$$

n = 381,60 aproximado **382** encuestas

Cuadro resumen universo de investigación

Población	Número
Gerente	1
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	5
Comisión de Crédito	3
Empleados	6
Socios	382
TOTAL	402

1.14 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta.

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para lo cual se utilizó un listado de preguntas cerradas escritas dirigidas a todos los miembros del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Crédito, empleados y socios que forman parte de la COAC “San Pedro” Ltda., matriz Guanaju, permitiendo recabar información para la investigación.

Entrevista.

Técnica que permitió obtener información por medio de un diálogo directo realizado con la Gerente de la COAC. La entrevista fue aplicada en el momento oportuno como fuente principal de información cuyas opiniones o criterios nos aportaron valiosa información para la investigación.

1.15 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

1. Se revisó las encuestas y entrevistas que estén codificadas de manera coherente y de fácil entendimiento para el encuestado y entrevistado.

2. Las encuestas fueron verificadas oportunamente para determinar si se hallaban correctamente llenas todas las preguntas que la conforman, para poder en caso contrario completar o aclarar cualquier error.
3. Se realizó la clasificación de la información obtenida, estableciendo las respuestas en grupos para poderlas tabular.
4. Mediante la utilización de una hoja de cálculo en Microsoft Excel, introduciendo datos que nos permitieron realizar los cuadros y gráficos estadísticos, en consecuencia se optimizó tiempo y esfuerzo.
5. A partir del análisis e interpretación de los resultados se procedió a dar las respectivas conclusiones y recomendaciones, que ayudaron a formular la propuesta de solución al problema objeto de estudio.

CAPÍTULO II

2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.1.1 Encuesta a directivos y empleados de la COAC “San Pedro” Ltda.

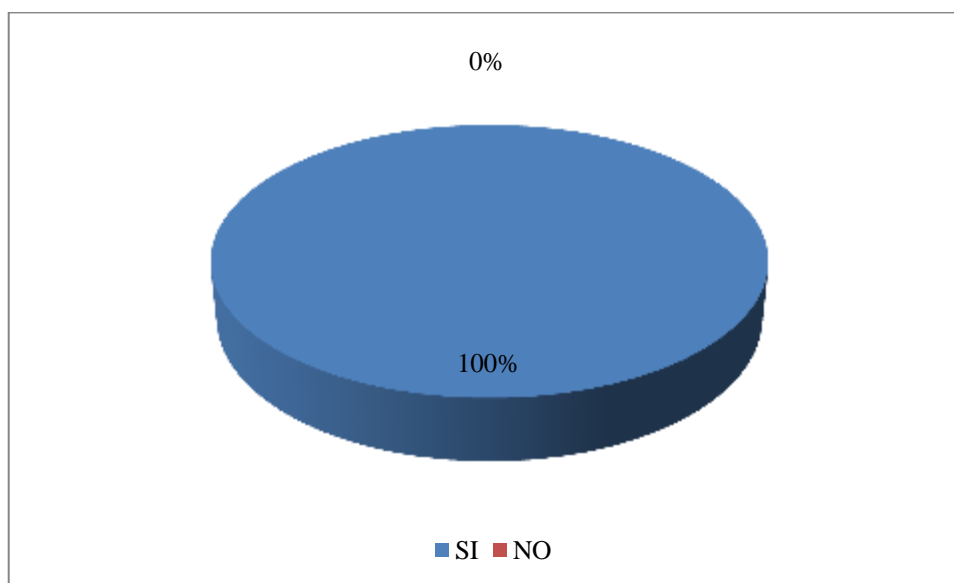
1. ¿Existe en la COAC un manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida?

CUADRO N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100
NO	0	0
TOTAL	19	100

Fuente: Investigación de Campo COAC “San Pedro” Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS

La totalidad de los encuestados manifiesta que no existe un manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar los riesgos de cartera vencida, lo que demuestra que no se ha trabajado en este manual, el mismo que constituye herramienta para los fines institucionales de salvaguardar los intereses de los dineros de sus asociados, velando por la liquidez y solvencia de la cooperativa, lo que es pertinente con la hipótesis planteada.

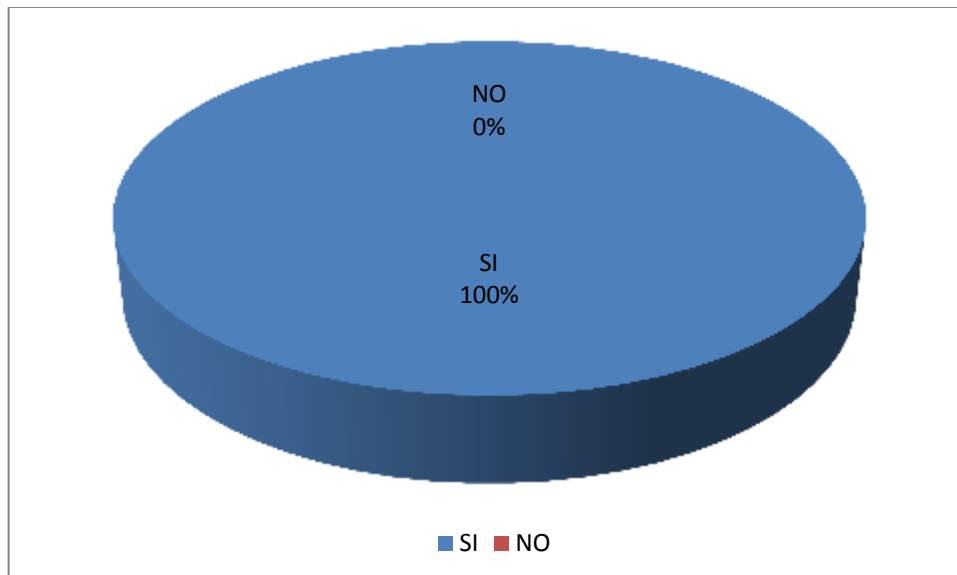
2. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad en la COAC “San Pedro” Ltda.?

CUADRO N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100
NO	0	0
TOTAL	19	100

Fuente: Investigación de Campo COAC “San Pedro” Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS

En su totalidad los encuestados manifiestan que se deben mejorar y emitir políticas y procedimientos para reducir el índice de morosidad, ya que si no se actúa de esta forma la cartera vencida seguirá incrementado, poniendo en riesgo la solvencia y la evaluación de parte de los organismos de control, por lo que la tarea de los directivos tiene que profundizarse en estos aspectos tan importantes para el desarrollo corporativo de la institución.

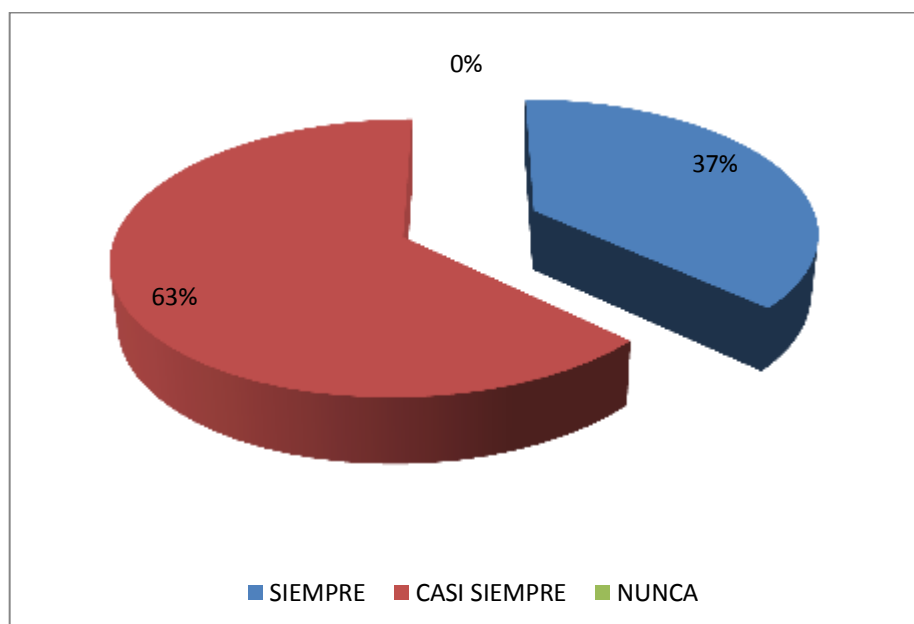
3. ¿Se realizan gestiones para bajar la morosidad?

CUADRO N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	37
CASI SIEMPRE	12	63
NUNCA	0	0
TOTAL	19	100

Fuente: Investigación de Campo COAC “San Pedro” Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS

Un porcentaje alto de encuestados manifiestan que casi siempre se realizan gestiones para bajar la morosidad, mientras un porcentaje significativo opina que siempre se realiza este tipo de actividad, lo que demuestra que en la cooperativa existe una preocupación por el incremento de cartera vencida, lo que se hace necesario contar con una herramienta que permita a los encargados de la colocación y recuperación de créditos tener muy en claro sobre los procesos y procedimientos para la calificación de los sujetos de crédito.

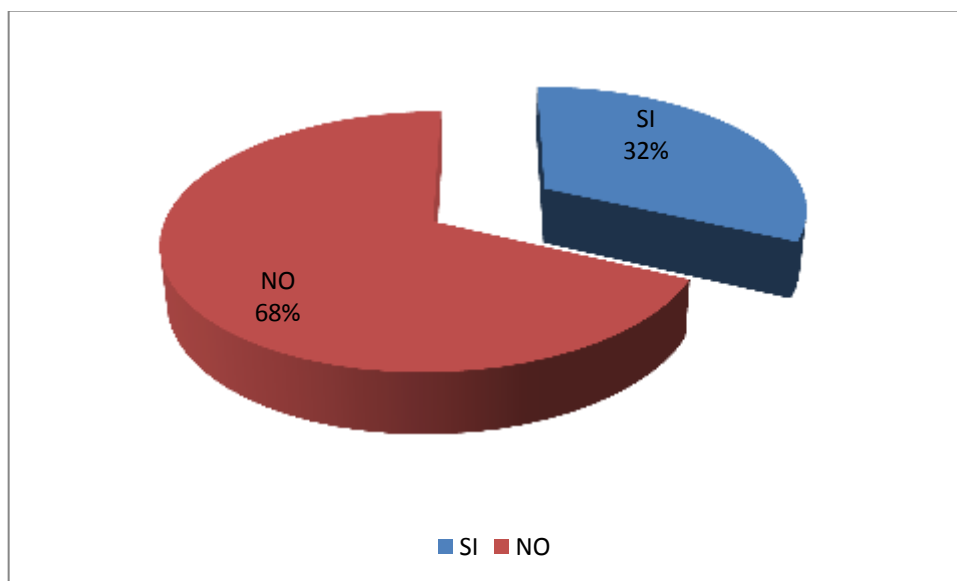
4. ¿El personal del departamento de crédito conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

CUADRO N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	32
NO	13	68
TOTAL	19	100

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS

Al realizar esta pregunta la mayoría de los encuestados responden que no se dan a conocer las funciones que deben cumplir especialmente el personal del área de crédito y cobranzas, y que son muy necesarias por cuanto las actividades que realizan lo hacen en función de su experiencia, mientras otro porcentaje manifiesta que si han sido comunicados por escrito de sus funciones, aquellos que respondieron si, son el personal con mayor años de trabajo en la cooperativa. Haciéndose indispensable que se cuente con un manual de procesos y procedimientos especialmente para hacer una buena gestión en la colocación y recuperación de créditos del sector microempresarial.

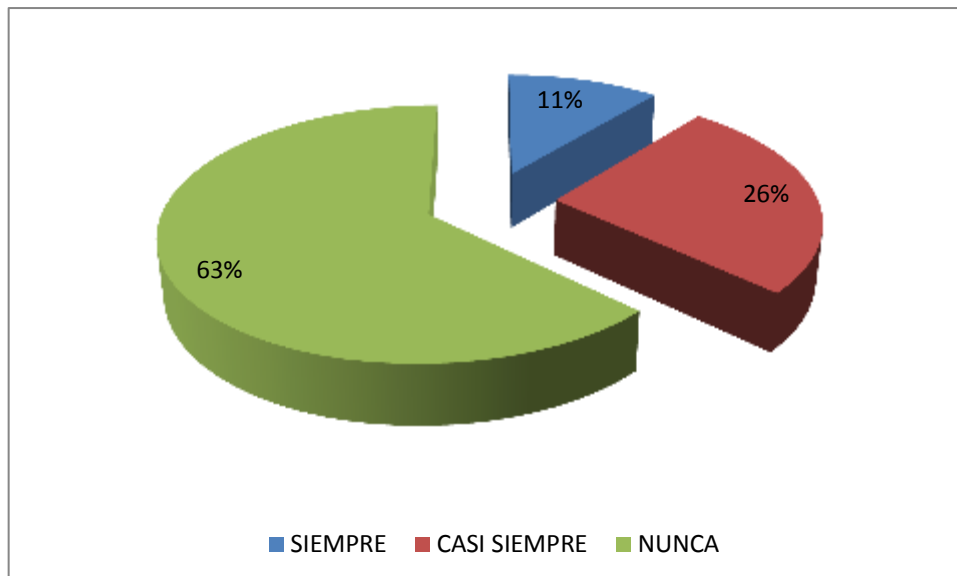
5. ¿El Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Crédito proponen lineamientos de gestión corporativa para su desarrollo administrativo y financiero?

CUADRO N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	11
CASI SIEMPRE	5	26
NUNCA	12	63
TOTAL	19	37

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados de la encuesta la mayoría manifiesta que el Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comisión de Crédito, nunca proponen lineamientos para la gestión administrativa y financiera, ya que consideran que están contemplados en los reglamentos de los organismos de control, otro porcentaje significativo manifiesta que casi siempre, mientras que un pequeño porcentaje opina que siempre, resultante de ello es menester que se capacite a los directivos de la cooperativa para lograr los objetivos institucionales.

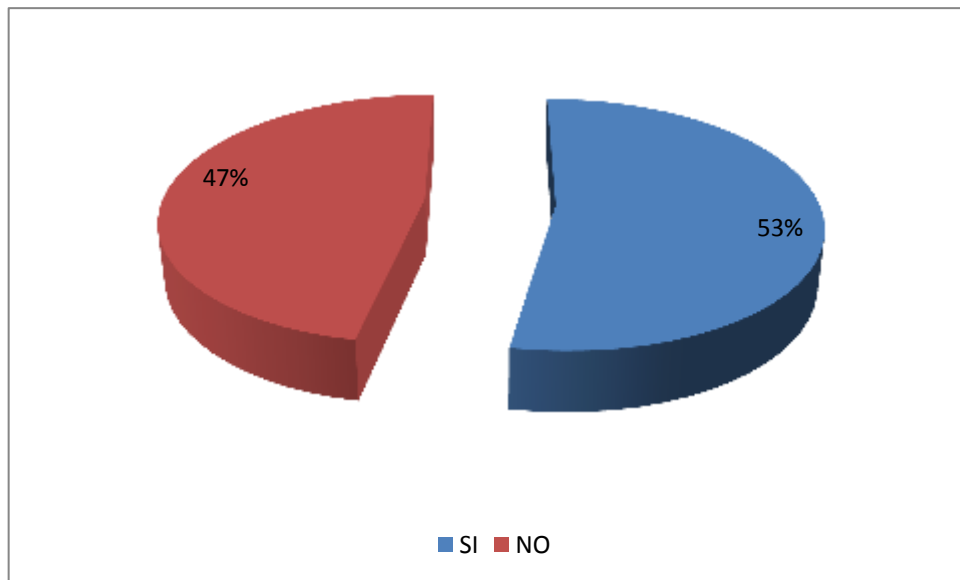
6. ¿Los Directivos reciben informes oportunos sobre la cartera vencida para la toma de decisiones?

CUADRO N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	53
NO	9	47
TOTAL	19	100

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS

Al analizar esta pregunta existe un nivel de respuesta casi similar, por lo que en un porcentaje mínimo de diferencia responden que si se reciben informes oportunos, mientras que otro porcentaje similar manifiesta que no se reciben oportunamente dichos informes sobre la cartera vencida, por lo que se puede inferir que una de las causas de incremento o riesgo de cartera vencida es que no se estén tomando las decisiones con la oportunidad que el caso lo amerita, razón para que se implemente un manual específico que permita minimizar este riesgo de morosidad e incremento de cartera vencida.

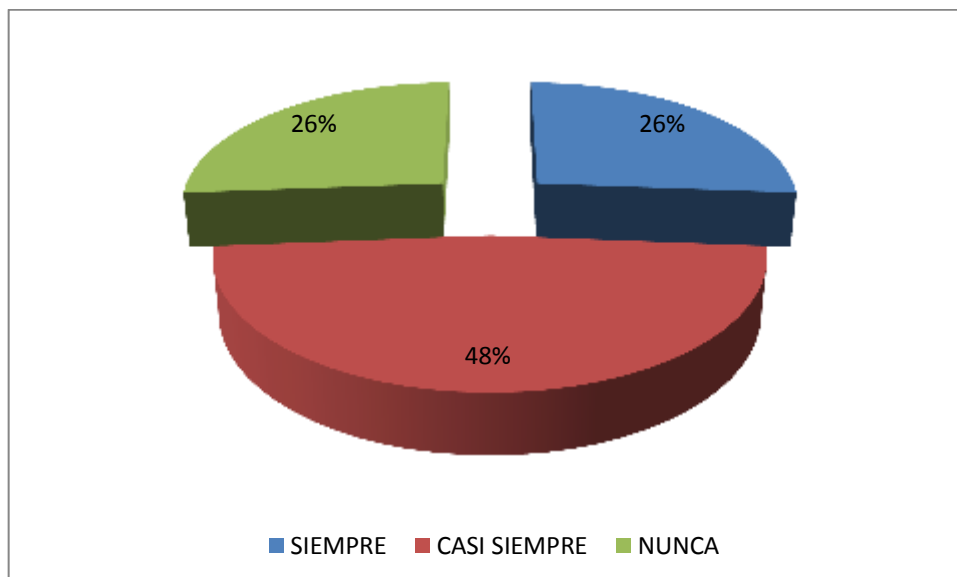
7. ¿Se realiza una evaluación del negocio y la unidad familiar óptima del sujeto de crédito para la concesión sin riesgo del crédito?

CUADRO N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	26
CASI SIEMPRE	9	47
NUNCA	5	26
TOTAL	19	73

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS

La mitad de los encuestados responden que casi siempre se cumple con una evaluación del negocio y de la unidad familiar del sujeto de crédito, mientras otro grupo de encuestados dice que no siempre y otro grupo igual en porcentaje manifiesta que nunca, lo que permite deducir que los procesos y procedimientos para la concesión segura del crédito corren un riesgo importante, al no cumplir cabalmente con la calificación para la colocación y recuperación, no se trata de solamente otorgar el crédito, sino de tener la certeza de su cobro.

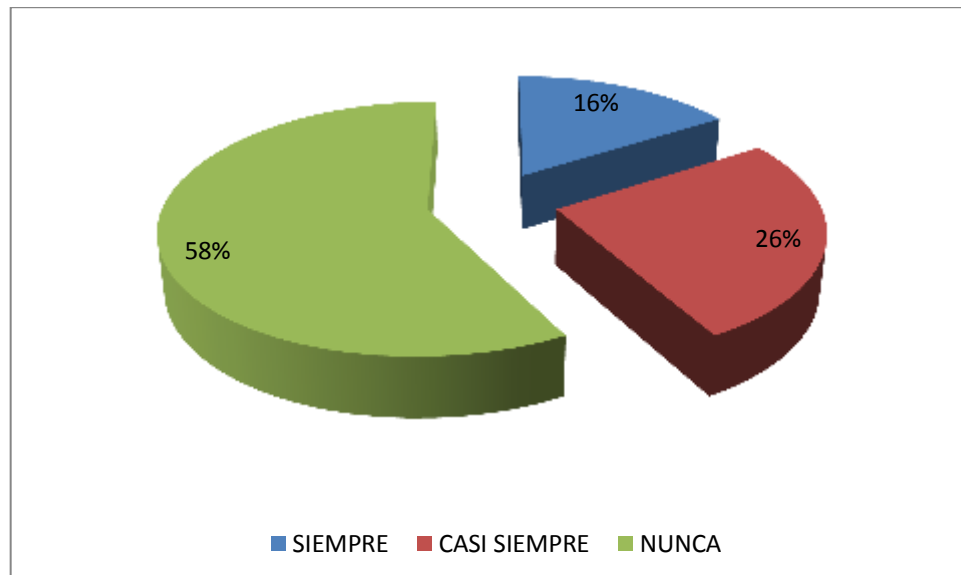
8. ¿Se realiza un seguimiento y control al destino del crédito?

CUADRO N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	16
CASI SIEMPRE	5	26
NUNCA	11	58
TOTAL	19	42

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS

Al procesar la información se evidencia claramente que la mayoría de los encuestados manifiesta que no se realiza un seguimiento y control al destino de crédito, un porcentaje menor opina que casi siempre y un pequeño porcentaje dice que siempre, por lo que se requiere mirar con mucha atención este procedimiento que tiene que tener mucha coherencia con lo realizado antes de la concesión del crédito, es decir la verificación de lo solicitado, para disminuir el riesgo de cartera vencida y propiciar una cultura de pronto pago o pago oportuno del socio, lo que se ratifica con la hipótesis planteada.

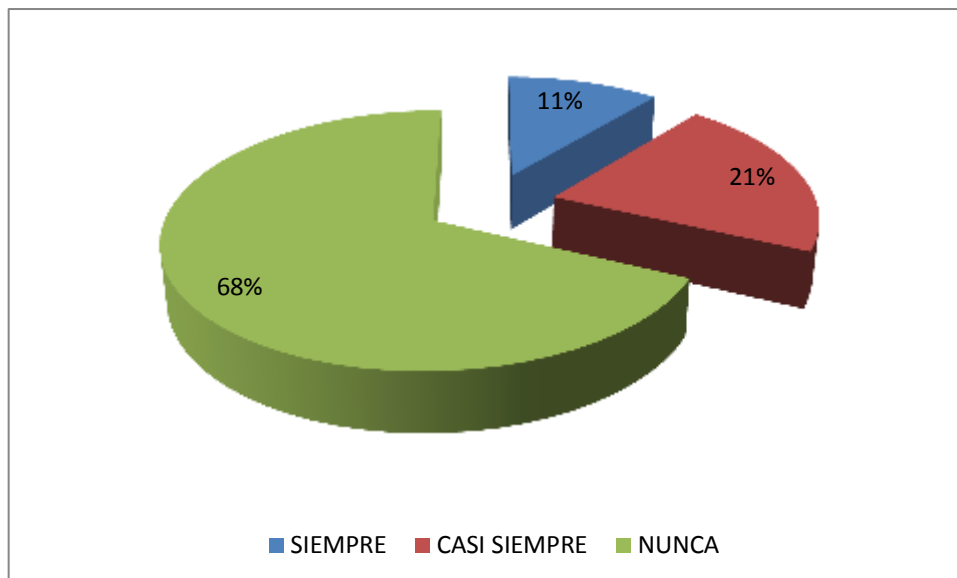
9. ¿Se realizan llamadas telefónicas y recordatorios sobre el vencimiento de las alícuotas del crédito?

CUADRO N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	11
CASI SIEMPRE	4	21
NUNCA	13	68
TOTAL	19	32

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS

Al procesar la información de esta pregunta se evidencia claramente que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que no se realizan este tipo de gestiones para poner en conocimiento a los socios sobre el vencimiento de sus obligaciones, en tanto otro grupo en un porcentaje menor afirma que casi siempre se hacen estas actividades, y en un porcentaje inferior un grupo de encuestados manifiesta que siempre se realizan llamadas telefónicas y recordatorios a los socios. Por lo que se puede deducir que es necesario que el personal del área de crédito y cobranzas tenga en su agenda este procedimiento con el impulso de la gerencia.

10. ¿Se han realizado trámites judiciales para el cobro de cartera vencida?

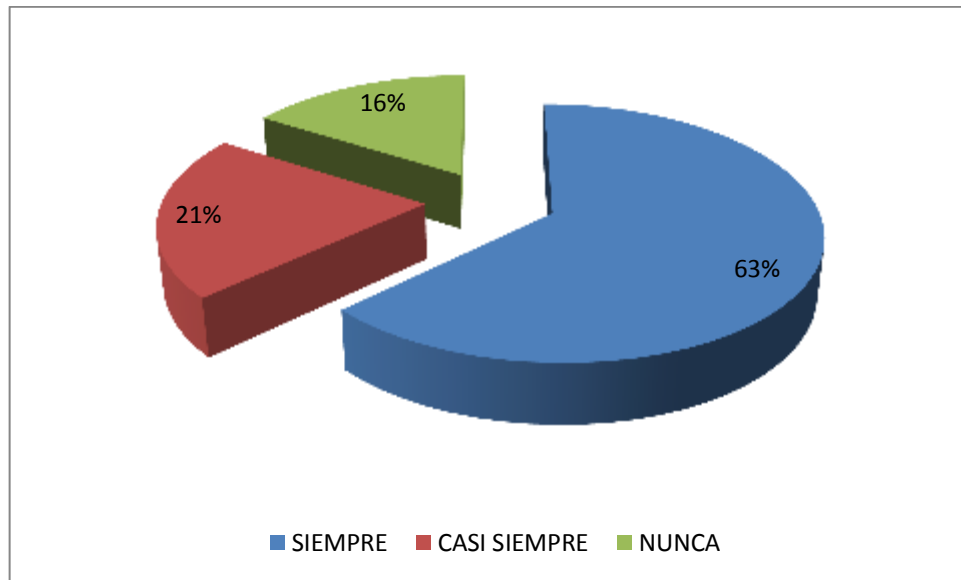
CUADRO N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	63
CASI SIEMPRE	4	21
NUNCA	3	16
TOTAL	19	84

Fuente: Investigación de Campo COAC "San Pedro" Ltda.

Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS

La mayoría de los directivos y empleados manifiestan que siempre se realizan trámites judiciales para la recuperación de cartera vencida, otro porcentaje menor manifiesta que casi siempre, y en un porcentaje inferior de encuestados manifiesta que nunca. Esto nos permite evidenciar que existe problemas en cuanto al proceso en sí mismo desde la etapa de solicitud, calificación, desembolso y recuperación de los créditos otorgados, porque una cosa es llenar datos sin verificación de todo lo que se requiere y otra es cumpliendo lo que se sugiere en la propuesta de la aplicación de un manual de gestión administrativa y financiera para minimizar el riesgo de cartera vencida, que guarda relación con la hipótesis planteada.

2.1.2 Encuesta a socios de la COAC “San Pedro” Ltda.

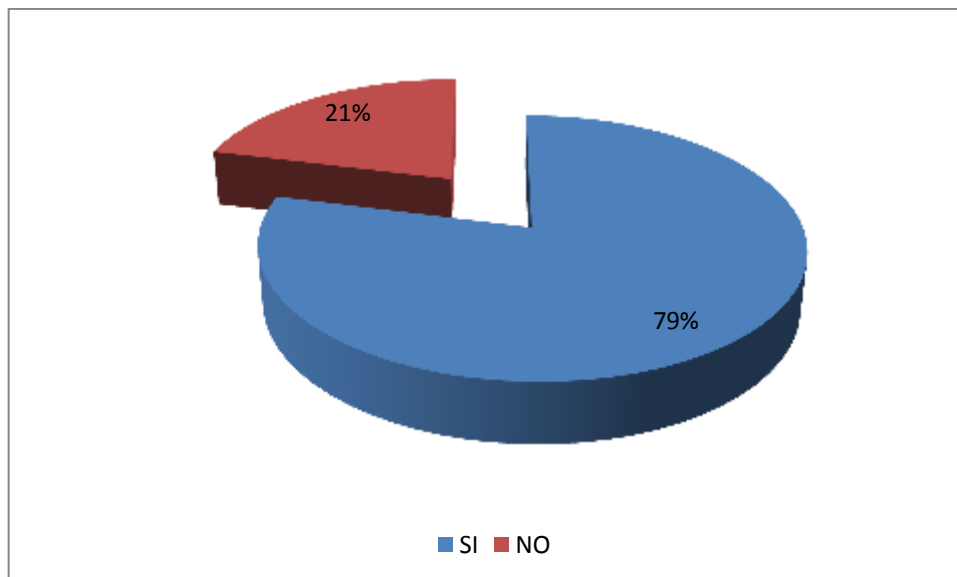
1. ¿Ha realizado algún tipo de crédito en la COAC “San Pedro” Ltda.?

CUADRO N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	303	79
NO	79	21
TOTAL	382	100

Fuente: Investigación a socios de la COAC “San Pedro” Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS

Una gran mayoría de socios encuestados manifiesta haber realizado algún tipo de crédito para poder contar con dinero y cumplir con la expectativa generada en la cooperativa en cuanto al apoyo a los socios para sus requerimientos, un porcentaje menor manifiesta aún no haber solicitado ningún tipo de crédito, porque aún no lo requiere, pero que uno de sus objetivos de ser socio es precisamente poder contar con la ayuda de la cooperativa.

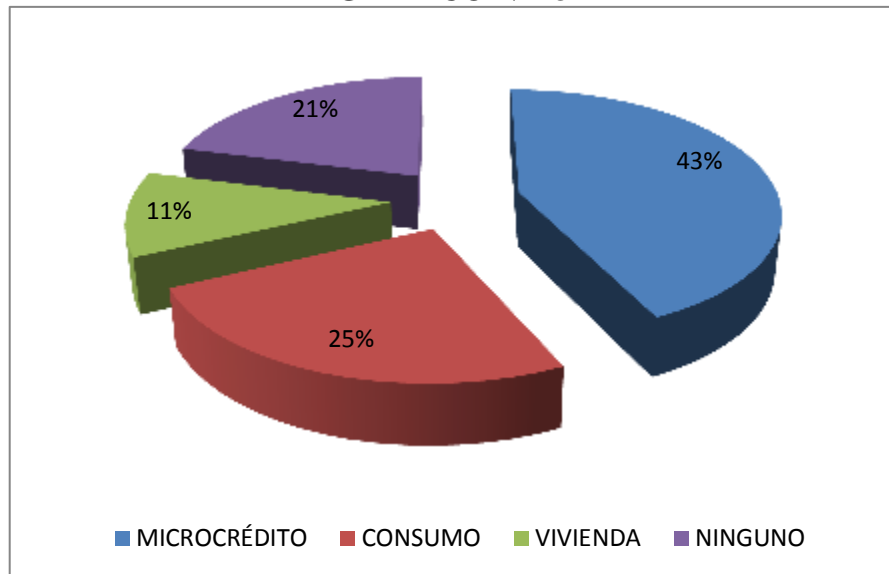
2. ¿Qué tipo de crédito le ha concedido la COAC “San Pedro” Ltda.?

CUADRO N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MICROCRÉDITO	165	43
CONSUMO	96	25
VIVIENDA	42	11
NINGUNO	79	21
TOTAL	382	100

Fuente: Investigación a socios de la COAC “San Pedro” Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS

En su mayoría los socios encuestados han realizado microcréditos, cabe recalcar que dentro de éste se encuentra créditos para el comercio y la agricultura; mientras que en la línea de Vivienda y Consumo existe un número menor de socios que realizan estos créditos.

Siendo el microcrédito destinado al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios; el de vivienda para la adquisición, construcción y mejoramiento de vivienda, y el de consumo atiende el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial.

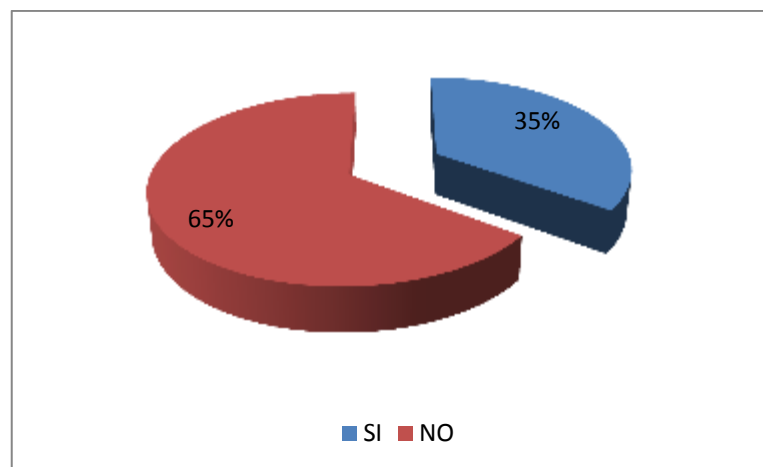
3. ¿Alguna vez ha incumplido en el pago de una cuota de su crédito?

CUADRO N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	133	35
NO	249	65
TOTAL	382	100

Fuente: Investigación a socios de la COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 14



ANÁLISIS

La mayoría de socios encuestados manifiestan que no han incurrido en retrasos de pago de sus cuotas, otro porcentaje significativo manifiestan haber tenido este inconveniente.

Se puede deducir que la Cooperativa presenta una cartera de morosidad con sus índices de riesgo crediticio que se encuentran dentro de los límites fijados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Se considera necesario realizar un seguimiento más detallado que refleje transparencia y aplicación eficaz del uso de los recursos entregados a los socios, siendo congruente con la hipótesis planteada para la aplicación de la propuesta.

4. ¿Piensa que el Departamento de Crédito realiza una buena planificación para el otorgamiento de préstamos?

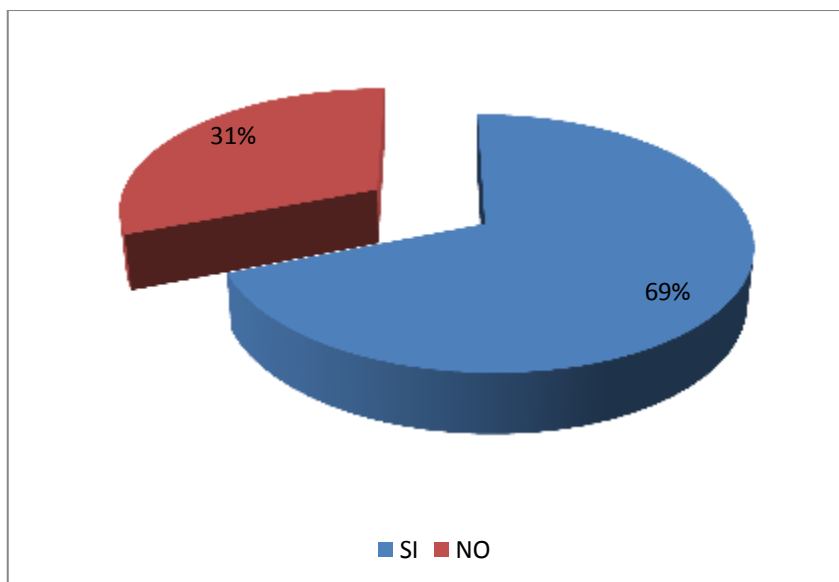
CUADRO N° 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	265	69
NO	117	31
TOTAL	382	100

Fuente: Investigación a socios de la COAC "San Pedro" Ltda.

Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 15



ANÁLISIS

La mayoría de los socios encuestados manifiestan que el departamento de crédito si cuenta con una buena planificación para el otorgamiento de créditos, sin embargo otro grupo de socios manifiestan que no lo tiene.

La Cooperativa tiene enlaces con otras entidades financieras que permiten que su proceso para otorgar préstamos sea en forma planificada bajo los parámetros obligatorios; ya que controlan la cantidad de crédito que se le puede otorgar a cada socio para que pueda cumplir con sus obligaciones.

Debido a estas circunstancias el proceso es mucho más rápido y confiable.

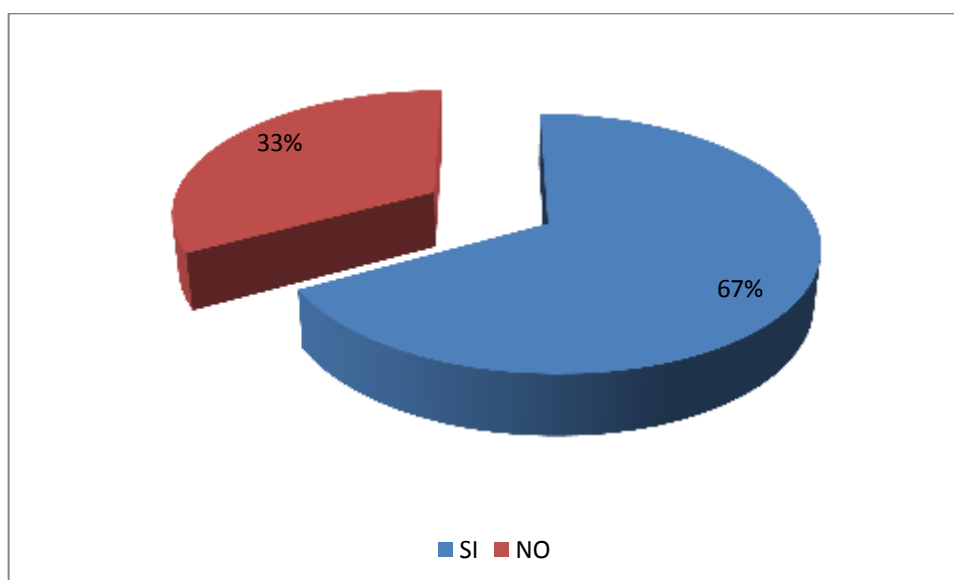
5. ¿Está de acuerdo que la COAC le realice un seguimiento y control del uso del crédito concedido?

CUADRO N° 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	257	67
NO	125	33
TOTAL	382	100

Fuente: Investigación a socios de la COAC "San Pedro" Ltda.
Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

GRÁFICO N° 16



ANÁLISIS

De acuerdo al análisis de las respuestas a esta pregunta, la mayoría de encuestados manifiesta que si están de acuerdo que se realice un seguimiento y control del uso del crédito, por cuanto esto le ayudaría al socio a tener un asesoramiento directo del oficial de crédito en su sitio de trabajo microempresarial, por cuanto este préstamo corresponde a microcrédito

Por otra parte un porcentaje menor de encuestados manifiesta que no están de acuerdo con esto, ya que el tipo de crédito que ellos tienen es de consumo, y que no le gustaría que la cooperativa entre en detalles de su utilización, lo que permite comprobar con lo planteado en la hipótesis.

2.1.3 Entrevista realizada a Gerente de la COAC “San Pedro” Ltda.

¿Existe en la COAC un manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida?

Al momento no contamos con este tipo de manual, pero tenemos lineamientos establecidos en las leyes y reglamentos que regulan a las instituciones financieras y que se han venido modificando de acuerdo a las nuevas políticas gubernamentales.

¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?

Por supuesto, es parte integral del desarrollo institucional y se deben revisar periódicamente tales políticas y procedimientos que permitan establecer con claridad fundamentos para evitar riesgos en morosidad e incumplimiento de las obligaciones de los socios.

¿El personal del departamento de crédito conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

El personal que labora en esta institución conoce cuales son sus funciones y actividades que deben realizar para el cumplimiento de los fines institucionales, no está por demás señalar que al ingreso a la cooperativa se le detalla los requerimientos del puesto, particularmente no se le entrega un documento específico para cada uno ya que las funciones del departamento de crédito son generales para todos los que laboran ahí.

¿El Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Crédito proponen lineamientos de gestión corporativa para su desarrollo administrativo y financiero?

En la ley y su reglamento se establecen las funciones que tienen que realizar tanto el Consejo de administración y el Comité de Vigilancia, pero son muy pocas las veces que tienen algún pronunciamiento de lineamientos que propendan al desarrollo administrativo y financiero, de igual manera el comité de crédito únicamente se reúne para la calificación y visto bueno del trabajo del asesor de crédito, por lo que es muy necesario que se pueda contar con un documento que permita orientar de una mejor manera las decisiones de estos organismos de la cooperativa, a más de lo citado inicialmente.

¿Los Directivos reciben informes oportunos sobre la cartera vencida para la toma de decisiones?

Una de las tareas que tiene el personal del área de contabilidad y crédito es precisamente mantener informado a los niveles directivos de las novedades y casos que requieren atención y soluciones oportunas, es menester de esta gerencia indagar diariamente sobre los procesos que se están realizando para la recuperación de cartera, su seguimiento y destino de los créditos otorgados, así como también haciendo la representación legal en los casos que se necesitan llevar ante los juzgados cuando existen socios que no tienen la voluntad de pago.

2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada en ésta investigación se refiere a La implementación de un Manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., de la parroquia Guanujo, determinando que en la encuesta dirigida a Directivos y Empleados, al responder a la pregunta N° 1 acerca de la existencia de un Manual de Gestión Administrativa - Financiera para la cartera vencida el 100% dice que no, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Directivos y Empleados de la Cooperativa en la pregunta N° 8, el 58% afirma que no se realiza un seguimiento y control al destino del crédito, por lo que dentro del manual se establecen lineamientos que permitan realizar este proceso para el control de la morosidad.

En las encuestadas realizadas a los socios para saber que tipo de crédito es el más solicitado en la Pregunta N° 2, el 43% de los socios responden el microcrédito, por lo que fundamenta el objetivo general de la propuesta que es minimizar el riesgo de cartera vencida mediante la aplicación de un manual de análisis y evaluación del sector microempresarial.

2.3 CONCLUSIONES

1. La Cooperativa no cuenta con manual de gestión administrativa – financiera para minimizar el riesgo de cartera vencida por lo cual hace pensar que se realizan funciones sin un direccionamiento institucional de políticas a largo plazo.
2. No existen definidos con claridad las políticas y procedimientos para reducir el índice de morosidad.
3. Existe una preocupación por el incremento de cartera vencida.
4. La comunicación de las funciones no siempre se hace por escrito.
5. Para el otorgamiento de créditos se siguen los procedimientos de requerimientos documentados, pero pocas veces se realizan visitas y constataciones físicas.
6. La demanda de créditos por parte de los socios de la COAC “San Pedro” Ltda., cada vez es más exigente, debido a las diferentes necesidades que los socios tienen y al problema socioeconómico que el país vive.
7. El mayor porcentaje de los recursos de la COAC “San Pedro” Ltda., están siendo dirigidos a microcréditos.

2.4 RECOMENDACIONES

1. Empezar un programa de otorgamiento de créditos a través del seguimiento al cliente en su actividad económica, que permita realizar un adecuado control de riesgo crediticio al momento de otorgar créditos, alcanzando resultados financieros óptimos
2. Interiorizar a los funcionarios y empleados los planes y/o proyectos que se desarrollen en la COAC “San Pedro” Ltda., para la gestión de riesgo crediticio y no dejar únicamente como un documento de diagnóstico o evaluación.
3. Diseñar y aplicar estrategias de cobranza para bajar el nivel de morosidad en sus operaciones de crédito y por lo tanto disminuir el monto de cartera vencida, considerando al análisis del riesgo crediticio como un procedimiento eficaz para evitar la morosidad, a través del seguimiento, monitoreo y visitas frecuentes a socios y garantes.
4. Diseñar y aplicar un Plan de Riesgo Crediticio en la COAC “San Pedro” Ltda., donde incluyan estrategias y procedimientos que ayude a la recuperación de cartera vencida, de esta manera la institución puedan cubrir las obligaciones que tiene pendiente.
5. Realizar un análisis de los procesos para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa para aprovechar esa capacidad de los empleados, mejorando el desempeño y por lo tanto la productividad.
6. Contar con un registro que identifique a los socios que tienen historial crediticio para evitar errores y que estén directamente en el sistema.
7. Dar a conocer sobre los procedimientos de control interno que se realizan desde el Departamento de Contabilidad y Crédito.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA

Manual de gestión administrativa – financiera para minimizar el riesgo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

3.2 INTRODUCCIÓN

Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la institución financiera en este caso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro” Ltda., en lo referente a su gestión administrativa y financiera para disminuir el riesgo de la cartera vencida.

El manual permite conocer el funcionamiento interno por que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos para su ejecución. Son un complemento para la inducción en el puesto, adiestramiento y capacitación del personal que describen en forma detallada las actividades que sirven para el análisis o revisión de procedimientos para el proceso de colocación, seguimiento y recuperación de cartera.

Con el propósito de definir con claridad el proceso de evaluación y tratamiento de las solicitudes de créditos de la Cooperativa San Pedro Ltda., se ha elaborado este manual, para que sea la base del análisis de estas solicitudes de créditos para minimizar el riesgo de la cartera vencida.

Para desarrollar la cartera de crédito es importante que todos los Asesores de Créditos, estén identificados con este proceder y que se aplique en la práctica, fiel a lo estipulado en el, para que los resultados sean los esperados.

Para el tratamiento del sector de las finanzas y microfinanzas es importante conocer de sus características, las cuales sirven para definir las estrategias de penetración y lo importante de un buen análisis a efecto de construir carteras sanas.

3.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la implementación de la propuesta radica en la elaboración del manual análisis y evaluación para minimizar el riesgo de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., considerando su funcionalidad que permita que todas las tareas y procedimientos, así como la información relacionada, sean totalmente consultables, para atender a los requerimientos institucionales y tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

Igualmente es necesario que sus contenidos aprobados, deban ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado en esta actividad, sea técnico o administrativo.

El departamento de crédito y cobranza, aunque podría verse como una más de las otras áreas que conforman la empresa, hay que reconocer que es un área importante, fundamental y vital para el buen funcionamiento de la institución, ya que consigo se llevan a cabo funciones donde son necesarias realizarlas con detalle y dentro de un tiempo establecido por las propias características del mismo

Por esta razón se consideró efectuar este trabajo, el cual permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pedro” Ltda., implementar dentro de su organización el mismo, llevándolo a la práctica.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo General

Minimizar el riesgo de cartera vencida mediante la aplicación de un manual de análisis y evaluación del sector microempresarial.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar las características del sector microempresarial para la obtención de información necesaria para su evaluación y concesión de crédito.
- Socializar con los Directivos y empleados el Manual de análisis y evaluación para minimizar el riesgo de cartera vencida.
- Asegurar que la aplicación del Manual de análisis y evaluación para minimizar el riesgo de cartera vencida, se ejecute coordinadamente con técnicas apropiadas que faciliten el control interno por parte de los organismos de la institución financiera.

ÍNDICE

3.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	105
3.5.1 Características del sector microempresarial y como obtener la información necesaria para su evaluación	105
3.5.2 El circuito crediticio básico para la gestión del oficial de crédito	106
3.5.2.1 Promoción del microcrédito	107
3.5.2.2 La visita al cliente	108
3.5.2.3 La evaluación del negocio y la unidad familiar	111
3.5.2.3.1 Análisis Para La Cobertura Del Riesgo	111
3.5.2.3.2 Análisis de la Unidad Familiar y el Negocio	112
3.5.2.3.3 Análisis y flexibilización de documentos y requisitos.	112
3.5.2.3.4 Análisis financieros apegados a la realidad	113
3.5.2.3.5 Flexibilización e interpretación del rol de las garantías	120
3.5.2.3.6 Incrementos progresivos de los montos de acuerdo a su comportamiento de pago	120
3.5.2.4 Evaluación cualitativa o subjetiva del cliente	120
3.5.2.5 Análisis y propuesta del crédito:	122
3.5.2.6 Seguimiento y control de los créditos	124
3.5.2.7 Políticas de Cobro y Recuperación.	126
3.5.3 Estrategias para el Departamento de Créditos.	128
3.5.4 Responsabilidades para la Revisión y Actualización de las Políticas de Crédito.....	129
3.5.5 Ejecución.	130
3.5.6 Control.....	131
3.5.6.1Evolución de Cartera de crédito.....	131

3.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.5.1 Características del sector microempresarial y como obtener la información necesaria para su evaluación

CARACTERÍSTICA	TRATAMIENTO A REALIZAR
<i>Son de fácil volatilidad,</i> es decir así como aparecen negocios de con ese mismo dinamismo, de esa misma forma desaparecen.	Busque información de personas que conozcan al solicitante, y cerciórese que es un negocio importante para el sostén de la familia y que muestra indicios de estabilidad.
<i>Son de fácil desplazamiento,</i> por el hecho de carecer de vivienda propia, muchos microempresarios se ven obligados a desplazarse a otras localidades,	Indague con que frecuencia cambia domicilio, el cambio constante podría ser originado por falta de pagos, pregunte cuanto tiempo tiene de vivir en ese lugar y donde mas ha vivido, solicite recibos de pagos o un teléfono donde indagar su comportamiento de pago; cuando se tramita un crédito con esas peculiaridades, debe reforzarse con una firma solidario de alguien que viva en casa propia.
<i>Carecen de información financiera,</i> en este segmento difícilmente se encontraran negocios que tengan información de balances, estado de resultados, compras etc.	Lo importante es el rol del Asesor de Créditos, quien es el responsable de buscar la información en el negocio y domicilio, a través de la conversación, y observación, debe tener una guía para encontrar y plasmar la información, en los formatos de evaluación, mas adelante daré los pasos detallados a seguir para buscar y analizar la información.
<i>Sus necesidades se centran en activo circulante</i>	La mayoría de negocios, prácticamente ya poseen los activos fijos para operar el negocio y solo buscan financiamiento para capital de trabajo que les permita generar liquidez, cuando se inicia una

	relación crediticia no es recomendado financiar activo fijo al inicio.
<i>Carecen de garantías reales,</i> difícilmente se encuentran negocios que poseen garantías convencionales, razón por la que no poseen acceso a instituciones formales	Es importante el rol del Asesor de Créditos, quien debe asumir el papel de investigador de las variables cuantitativas y cualitativas, para poder sustituir garantías por información que sustente la capacidad y moral de pago del solicitante.
<i>Carecen de referencias comerciales y bancarias escritas,</i> por no tener acceso a la banca no existe información de esa índole, y las referencias comerciales muchas veces las extravían.	Otra vez el rol del Asesor de Créditos, tiene mucha relevancia especialmente en la búsqueda de información cualitativa y cuantitativa.

3.5.2 El circuito crediticio básico para la gestión del oficial de crédito

Para realizar un trabajo eficiente, en los programas de microfinanzas, es necesario que el Asesor conozca y se familiarice con todas las actividades que tiene que desarrollar para cumplir con su rol y su función principal que es la colocación y recuperación de los créditos, para ello identificaremos las etapas del circuito crediticio, y profundizaremos en algunas de ellas en este manual, para que sirva de apoyo a la gestión que realiza diariamente. Las etapas del circuito crediticio se definen así:

- A. La promoción del microcrédito.
- B. La visita al cliente
- C. La evaluación del negocio y la unidad familiar
- D. La evaluación cualitativa.
- E. Análisis y propuesta del crédito.
- F. Seguimiento y control

3.5.2.1 Promoción del microcrédito

Una de las actividades que el oficial de créditos debe desarrollar y que es el inicio del circuito crédito es la promoción del servicio crediticio, esta es una labor que debe realizarla a diario ya sea formalmente en jornadas específicas, en equipos de trabajo, o individualmente, **el principio básico de la promoción del servicio crediticio es el de brindar una excelente atención** lo demás son instrumentos que coadyuvan para que esa promoción sea más eficiente.

A continuación se describen algunas ideas para que esta actividad resulte más productiva para el Asesor de Créditos.

- ☞ Se tiene que tener identificados y definidos el nicho de mercado al cual se dirigirá, es decir saber a quienes les venderá el servicio crediticio, según el enfoque institucional definido por la Junta Directiva.
- ☞ Indagar sobre la concentración de los clientes potenciales, ya sea en mercados focalizados o negocios periféricos y zona geográficas aledañas a la ciudad principal.
- ☞ Cuando un Asesor de Créditos, no posee cartera e inicia de cero, el mayor tiempo efectivo debe dedicárselo a la promoción, si posee cartera debe elegir un día a la semana para trabajar en esa actividad.
- ☞ El Asesor de Créditos debe realizar una calendarización mensual de los días que dedicará a la promoción en su zona.
- ☞ Siempre debe de mantener en su portafolio, papelería apropiada para dar a conocer el producto, es decir hojas volantes y solicitudes de créditos.
- ☞ Cuando realice actividades de evaluación o recuperación, simultáneamente debe desarrollar actividad de promoción en todos los negocios que encuentre.
- ☞ La mejor promoción es la personalizada, es decir lograr penetrar en la intimidad del negocio y lograr llamar la atención de su propietario y explicarle todas las bondades de nuestro producto.

- ☞ Cuando se tome la decisión de realizar una jornada de promoción en una determinada zona geográfica, la cual deberá contar con el apoyo de un equipo de trabajo, esta se debe realizar considerando los siguientes puntos:
 - Se debe realizar un sondeo de la zona identificada, a efecto de definir el tiempo de la actividad, personal que apoyará, recursos a necesitar, la hora propicia para iniciar la actividad, concentración de negocios.
 - Uno o dos días antes de realizar la actividad, el Asesor responsable de la zona, debe ir a dejar formatos de publicidad a los negocios identificados.
 - Se debe tener lista toda la papelería que servirá de apoyo y control a la actividad, a efecto de no tener contra tiempos para iniciar la jornada y se efectúe en la hora programada.
 - Se deben establecer número de negocios a visitar por persona que apoye la promoción, “no es la gran cantidad de visitas lo esencial, es la calidad de la visita realizada”.
 - Debe existir disciplina, orden, metodología de la actividad y sobre todo controles de los negocios visitados.
 - Cada persona involucrada al final de la actividad, deberá presentar un informe o lista de personas visitadas, indicando cuales de ellas manifestaron interés y deberá definir detalles de ellos.
 - Posterior a la actividad, el Asesor asignado a la zona deberá darle seguimiento a todas las personas interesadas en crédito.
 - Una actividad de promoción que no se le de seguimiento, es trabajar para la competencia y es tiempo perdido.

3.5.2.2 La visita al cliente

En este contexto la visita constituye la primera fase del análisis del crédito y tiene como objetivo general: **Conseguir la información para el análisis y evaluación de la voluntad y capacidad de pago del solicitante y al mismo tiempo busca minimizar el riesgo crediticio.** Al lado del objetivo general la visita tiene múltiples finalidades como por ejemplo:

- ☞ Estrechar los vínculos con el cliente y a veces para conocerlo, si es que no se ha tenido la oportunidad la oportunidad de verlo en la Cooperativa.
- ☞ Apreciar la importancia verdadera del negocio en la unidad económica del solicitante y sus inter-relaciones financieras, la amplitud del local, la cantidad y calidad de los inventarios, de los vehículos, de la maquinaria, de las instalaciones; el orden y limpieza, que relevan el cuidado que se pone en el manejo del negocio.
- ☞ Apreciar la actitud de los miembros de la unidad económica, para el caso de los miembros de la unidad económica, una actitud hostil demuestra fuertes obstáculos para el inicio de una franca relación crediticia.
- ☞ Resaltar que el contacto personal en el propio medio del prestatario revela el interés de la Cooperativa en conocer las necesidades reales de financiamiento.
- ☞ La visita es una buena oportunidad para averiguar los problemas que afectan a la unidad económica, las dificultades que tiene para las ventas, la fabricación, modos de distribución, vacíos de la unidad económica donde se descubren los problemas potenciales de repago.

Cómo desarrollaremos la visita

Para el desarrollo de la entrevista con el cliente no existe un orden de importancia de los temas a tratar, todos son prioritarios y se complementan, para que el Asesor de Crédito trate de ganarse la confianza del cliente, se sugiere seguir el siguiente lineamiento.

- ☞ Como es lógico suponer algunos clientes empresarios dueños de microempresas pueden mostrarse escépticos, tímidos o muy listos para sorprendernos en nuestras visitas, cuando esto suceda el Asesor deberá tratar de hacerle comprender que la cooperativa le asegura estricta confidencialidad de la información que nos esta reportando. Es importante hacer saber también al cliente que la calidad de información que nos brinda influye para estimar con el menor grado de error las condiciones del crédito (monto, cuota, plazo etc.)

- ☞ El Asesor de Crédito debe utilizar su sentido común para cruzar con preguntas críticas la consistencia de la información que el cliente brinda evitando no ofuscarse si la obtención de la misma no se produce como se planifico anticipadamente, en lo posible debe tener suficiente tino para averiguar las cosas importantes; para tal efecto debe ser consciente que el cliente no tiene información preparada mentalmente de una manera sistemática, tal como lo contemplan los formularios de crédito; por eso se hace necesario que el Asesor de Crédito para dilucidar las múltiples interrogantes o finalidades que se han señalado, no someta al cliente a un interrogatorio forzoso.
- ☞ La información deberá obtenerse mezclando las preguntas a la conversación y anotando con discreción, si no se confía en la memoria. Durante la visita el Asesor de Crédito debe cuidar mucho lo que dice a fin de no incurrir en indiscreciones ya sea sobre la Cooperativa o cartera de clientes que maneja, que aparte de desprestigiarlo por su indiscreción, puede comprometer a la Cooperativa. En todo lo demás su comportamiento debe estar a la altura de la institución que representa.
- ☞ Es importante que el Asesor de Crédito revele un verdadero conocimiento del negocio del cliente (por lo menos cuando se trata de un segundo crédito y de clientes interesantes para el futuro), para ello debe revisar la carpeta y leer los documentos especialmente el balance y el historial crediticio para ver las operaciones que con el, hemos tenido. Debe llevar en la memoria (por lo menos cuando se trata de clientes importantes) los datos de los estado financieros que considere de suma importancia. Esto no solo le servirá al Asesor de Crédito para aprovechar mejor la visita, si no para dar al cliente una correcta impresión, de que él se interesa realmente en su negocio, ya que tiene presente las cifras significativas del mismo.
- ☞ En el transcurso de la visita se le hará conocer al cliente que la relación crediticia se inicia preferentemente con plazos cortos (procurando la mayor rotación de los recursos) y algunos aspectos de la filosofía crediticia (especialmente la relación crediticia de largo plazo). Es necesario también explicar al cliente que la decisión del otorgamiento del crédito lo toma la

instancia correspondiente de la Cooperativa, para no crearle expectativas en extremo optimista (según las condiciones deseadas del cliente). Por tratarse de empresarios dueños de pequeñas unidades de producción, es importante verificar alguna información del cliente observando sus comprobantes; tales como: facturas, guías de remisión, libretas de ahorro, registros de cuentas por cobrar, documentos sustentatorios de propiedad de bienes etc.

3.5.2.3 La evaluación del negocio y la unidad familiar

El Asesor de Crédito realizará la evaluación “in situ” tanto del negocio como de la unidad familiar del solicitante, preparará los estados financieros y el flujo de caja de la unidad económica a financiar; sobre lo cual determinará los términos de su propuesta de financiamiento la que presentará al nivel de aprobación respectivo.

Para la concesión del primer crédito debe realizarse una evaluación exhaustiva, independientemente del monto solicitado. Esta evaluación debe reflejar la situación real de la unidad familiar y empresarial del prestatario o asociado siguiendo el siguiente procedimiento:

3.5.2.3.1 Análisis Para La Cobertura Del Riesgo

Se deberá institucionalizar una metodología de créditos, con el propósito de cubrir el riesgo con análisis objetivos y subjetivos de nuestros clientes, esta metodología se fundamentará en los siguientes aspectos.

- ❖ Análisis de la unidad familiar y el negocio.
- ❖ Análisis y flexibilización de los requisitos y documentación.
- ❖ Análisis financieros apegados a la realidad.
- ❖ Flexibilización e interpretación del rol de las garantías.
- ❖ Incrementos progresivos de los montos, relacionados al cumplimiento de los pagos.

- ❖ Seguimiento estricto de la morosidad.

3.5.2.3.2 Análisis de la Unidad Familiar y el Negocio

Para poder realizar un análisis de estos clientes es necesario interiorizarse en sus vidas tanto familiar como empresarial, ya que ellos se caracterizan por ser unidades de producción con marcada interrelación entre economía doméstica y la economía del negocio, el objetivo principal de este análisis es:

- ☞ Apoyarse en la potencialidad económica de la empresa solicitante por un lado y por otro enfocarse, en los problemas potenciales de la moral de pago.
- ☞ Dejar claramente establecido que el crédito se aplicará a las necesidades de liquidez de la unidad económica en su conjunto, más que el destino específico.

Visita al negocio: Esta sirve para obtener datos financieros y económicos de la unidad de producción, el Asesor debe ser muy detallista para obtener esta información, esto para estructurar con mayor realidad y objetividad los datos obtenidos.

El observar bien el negocio la dará la posibilidad de cruzar información.

La visita al domicilio: Le permitirá conocer con mayor claridad cualquier problema familiar e interiorizar sobre el resto de los miembros de la familia, permitirá comprobar las corrientes de ingresos y egresos de la unidad familiar, indagar sobre la estabilidad familiar y domiciliar, así como conocer el nivel de vida relativo a su negocio. Todos estos aspectos influyen directamente en el comportamiento de pago de un futuro cliente.

Una indagación profunda en esta visita permitirá establecer un buen nivel de confianza entre la institución y el prestatario lo cual llevará a una relación a largo plazo con el cliente.

3.5.2.3.3 Análisis y flexibilización de documentos y requisitos.

Una de las características de los empresarios dueños de pequeñas unidades de producción, es la carencia de documentación, para sustentar la información que

ellos presentan, por lo que se deben utilizar otras formas alternas para obtener los datos y documentos necesarios para tramitar el crédito. Que hacer cuando se presentan estos casos, las recomendaciones son las siguientes:

- ☞ Por lo general los empresarios dueños de microempresas no poseen información escrita formal, mas bien utilizan cuadernos o libretas las cuales se deben revisar para obtener información financiera.
- ☞ Documentos como cancelaciones de bienes, referencias crediticias, facturas de compra, planes de inversión, en muchos casos no se encontrarán, para ello se debe investigar y dialogar mas a fondo con los clientes para obtener esa información y dejarla plasmada en el expediente del prestatario.
- ☞ Los bienes del hogar si no hay recibo de cancelaciones, se deberá utilizar el inventario de bienes el cual será firmado si es posible por los cónyuges, si no hay referencias crediticias escritas, obtener esta información vía teléfono con proveedores o abastecedores, dueños de casa o locales etc. Con las facturas de compra, analizar inventarios, ventas, compras.
- ☞ Muchos empresarios dueños de microempresas arriendan sus viviendas careciendo de documentos que sustenten el pago de los servicios públicos, ya que en mucho de los casos los servicios están incluidos en los pagos por alquiler. Es de vital importancia indagar la estabilidad sobre la estabilidad domiciliar y dejarlo plasmado en el expedientes de cada cliente.

3.5.2.3.4 Análisis financieros apegados a la realidad

Todas las cuentas de los estados financieros deben ser analizadas con mucho detalle, y más aún si sabemos que no existe documentación para demostrarlo, las cuentas que se deben analizar son:

- Disponible
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

- Activo fijo
 - Préstamos
 - Ventas (contado y crédito)
 - Costos = compras
 - Gastos generales
 - Análisis de la unidad familiar.
- ☞ **Disponible:** Puede ser en caja, para lo cual el Asesor deberá buscar la forma en la que el cliente le muestre o le de evidencia de ese valor; si poseen una cuenta de ahorro se deberá observar la libreta de ahorro y plasmar el dato en el expediente, si no observan la libreta no anotarlo.
- ☞ **Cuentas por cobrar:** Se debe indagar en los cuadernos del cliente quienes son los deudores, su dirección y anotarlos en el expediente, para conocer su estructura, preguntar por las cuentas viejas y difíciles de recuperar, estas deben descartarse, ejemplo:

Nombre	Ubicación	Monto	Calidad
Juana Flores	Barrio Mantilla	200.00	Paga
Don Toño	Por el mercado	100.00	Paga
Doña Pasita	Barrio Los Trigales	100.00	Paga
Don Carlos	Barrio. Los Lirios	150.00	Irrecuperable
TOTAL			

El oficial de créditos debe definir o aplicar según su análisis un porcentaje de esas cuentas como irrecuperables.

Inventarios: Dependiendo del negocio, así será la estructura del inventario el cual debe ir detallado en el expediente, cuando un cliente posea otros negocios el inventario deberá estructurarse por separado, pero consolidado en el formato de destinado para ello.

Inventario de negocio de comercio: (tienda, que pueden existir hasta 300 productos)

Cantidad	Producto	Precio de compra	Total
500.	Huevos	0.12	60.00
5 cajas	Gaseosas	8.00/caja	40.00
200 lbs.	Frejol	0.35/lb.	70.00
25 bot.	Aceite	2.00 /bot	50.00
X			
Y			
Z			
N prod.			
Total			

Siempre se extrae el inventario de los productos más numerosos, y los que están en pocas presencias se agrupan y se les asigna un valor aproximado, la idea es valorar todo la mercadería existente.

En los negocios cuya naturaleza no permite tener diversos inventarios, sino que son pocos productos (Ej. venta de productos lácteos) debe enlistarse todo el inventario.

En los negocios de industria existen tres tipos de inventarios: La materia prima, Los productos en proceso, y Los productos terminados. (Ej. Panaderías, taller de costuras etc.).

Es muy importante que el oficial de créditos, indague a profundidad sobre la verdadera propiedad del inventario, esto lo puede hacer a través de una investigación con clientes de la zona o mercado, con vecinos del solicitante, o con proveedores.

El cruzamiento de información sobre la experiencia del negocio del cliente, de los proveedores y de los vecinos o comerciantes de la zona; lograra validar la propiedad del negocio e inventario.

- ☞ **Activo fijo:** se debe detallar cada uno de los componentes del activo que participan directamente en la operatividad del negocio, no así aquellos activos que no tienen participación en el negocio.

Cantidad	Activo fijo	Valor actual
2	Refrigeradoras marca Durex	1,000.00
3	Estantes metálicos	300.00
2	Vitrinas metálicas	100.00
	Total	Xxxx

- ☞ **Préstamos o pasivos:** Anotar los préstamos de proveedores, deudas hipotecarias, y todas las deudas en general. Definiendo las deudas a corto y largo plazo, por que de esta forma se plasmará en el balance, recuerde deudas a corto plazo son las obligaciones que no superan los 12 meses de plazo y deudas a largo plazo son las que superan los 12 meses de plazo, si no existe una estructuración adecuada de estas deudas se verá afectado el capital de trabajo en los indicadores financieros Ej. Un cliente solicito un préstamo por \$10,000.00 a 5 años plazo (60 meses), y tiene un saldo de \$. 7,500.00.

La estructuración de la deuda se hace de la siguiente manera: Se divide $\$10,000/60 = \166.66 este es el capital que tiene que pagar mensualmente, se multiplica por 12 = $\$ 2000.00$ es la amortización anual, o es el pasivo o deuda a corto plazo; al saldo de $\$. 7,500.00$ le resta $\$. 2,000.00 = \$ 5,500.00$ este es el pasivo o deuda a largo plazo.

☞ **Ventas:** Estas las hay de contado y al crédito, con el propósito de unificar criterios el cálculo de las ventas debe hacerse obteniendo lo siguiente: días buenos y malos de ventas a la semana luego se multiplica por cuatro para sacar la venta mensual, en algunos casos el cliente manifiesta que en días buenos vende por ejemplo entre $\$. 500.00$ a $\$. 750.00$ siempre se debe tomar el dato inferior, el objetivo de esto es el de sensibilizar las ventas y no obtener datos demasiado optimistas lo que llevaría a crear flujos de fondos irreales. Las ventas al contado son las ventas con pagos inmediatos, las ventas al crédito deben ser consideradas como las recuperaciones efectuadas en el mes.

☞ **Costos.-** Estos en microfinanzas deben considerarse igual a las compras, pero este dato debe ser cruzado con el costo de los productos que mas moviliza en su negocio para determinar si estos concuerdan con la información de compras brindada. (precio de compra/ precio de venta). Ej. De los inventarios estructurados de la tienda que pudieran ser 50, 100 o 200, pregunte por 15 productos que más vende. Ejemplo hipotético.

No.	Producto	Precio compra = A	Precio de venta = B	costo =A/B
1	Refrescos	0.33	0.44	0.75
2	Frijoles	0.35	0.45	0.77
3	Aceites	1,5	1.75	0.86
4	A	0.24	0.35	0.69
5	B	0.76	0.95	0.80

Se suman los productos costeados del 1 al 15, y su valor resultante es de 11.42 se extrae un promedio, para este caso, 11.42, se divide entre 15, dando como resultado 0.76, el cual resulta ser el factor de costo estimado.

Este dato es de gran valor, ya que con el haremos un cálculo más exacto y técnico del costo de las ventas, por ejemplo si determinamos que el cliente vende \$. 5,000.00 este lo multiplicamos por 0.76 y nos proporciona el dato \$. 3,800.00 que resultará ser el costo compra de la mercadería.

Los costos en una microempresa de industria, los determinaremos mediante una base de operación diaria, es decir ventas diarias, gastos diarios Ej. Un negocio cuyo giro es el de una panadería.

Cantidad	Producto	\$. de compra
2 Fundas	Harina	24.00
5 lbs	Manteca	2.50
5 lbs	Azúcar	1.25
0.25 lb.	Royal	0.50
8	Rollos de leña	3.00
TOTAL		31.25

La producción que se realiza es de 40 latas las cuales se venden a \$1.50 c/u, dándonos un total de venta de \$. 60.00 El costo de venta es igual a: $31.25/60 = 0.52$, este dato se le multiplica al total de la venta mensual.

Cabe mencionar que hay que estimar los costos en mano de obra, ya sea pagados por día o por obra, esto se colocan en los gastos generales del negocio.

- ☞ **Gastos generales:** En esta cuenta deben colocarse todos los gastos en que se incurre en el negocio como ser: gastos de salario si es que tiene empleados, impuesto pagados a la alcaldía o al gobierno, gastos de

transporte para llevar la mercadería o para llegar al negocio, etc., se deben detallar todos los gastos que tiene que realizar la persona para mantener operando el negocio.

- ☞ **Unidad Familiar:** esta cuenta debe ser lo mas exacta posible y se deben anotar todos los gastos que se originan en la unidad familiar, datos importantes son el de alimentación este debe ser calculado con mucha realidad para ello se debe considerar el número de personas de la unidad, es necesario que el Asesor ponga mucho sentido común para el cálculo de este rubro, una idea para saber si es lógica o no la cantidad que nos dice el cliente es haciendo una operación matemática: $\text{monto del gasto} / \# \text{ de miembros de la familia} / 30 \text{ días del mes} / 3 \text{ tiempos de comida}$; el resultado tiene que valorarse si es congruente o no.

En los gastos de educación debe incluirse tanto el pago de la escolaridad, como el gastos en transporte, el dinero que se le da diario a los hijos; se debe indagar sobre las cuotas de créditos de cualquier giro que la familia este cancelando; gastos médicos deberán ser considerados, en conclusión cualquier gasto que salga dela unidad familiar debe ser reflejado

Deben anotarse todos los ingresos que llegan a la unidad familiar, provengan estos del negocio, u otros ingresos que pudiesen ser considerados como estables y de fácil comprobación, Ej. Salarios, alquileres, remesas etc. De los otros ingresos se deben considerar como aportación a la familia y en el flujo de caja hasta un máximo de 65%

- ☞ **Imprevistos:** No olvidar adicionar siempre un 10% calculado sobre el total de gastos, esto para solventar eventualidades y sensibilizar el análisis efectuado.

3.5.2.3.5 Flexibilización e interpretación del rol de las garantías

En la visita al negocio y domicilio, el Asesor de Créditos tiene que ser muy observador cuando levante inventario de bienes, valorándolos en función de la venta, observando su estado y condición.

El codeudor o fiador no necesariamente tiene que ser empleado, puede también ser comerciante al cual se le debe hacer un análisis de su capacidad de pago.

3.5.2.3.6 Incrementos progresivos de los montos de acuerdo a su comportamiento de pago

Cuando el Asesor de Créditos se presenta donde el cliente, debe ser bien claro, que la solicitud que planteará, será autorizada por un comité de créditos y el cual tiene la potestad de denegarla o aprobarla, por la cantidad que solicita o por un monto menor. Lo importante es dejar en el cliente la sensación de formalidad y seriedad dejando entrever que queremos estrechar una relación a largo plazo a través de un crecimiento paulatino de su negocio, porque dependiendo de la puntualidad en el pago, así se van a ir produciendo los incrementos en los montos de los préstamos hasta llegar al límite de su capacidad.

3.5.2.4 Evaluación cualitativa o subjetiva del cliente

A continuación se detallan las valoraciones subjetivas, que son necesarias indagar para tener un sustento de la capacidad moral del solicitante, el Asesor deberá orientar la búsqueda de la información, enfocada a encontrar elementos que ayuden a tener un panorama más claro de las siguientes variables:

VARIABLE	ASPECTOS A INDAGAR	OBJETIVO
Experiencia del cliente	Indagar a que se dedicaba antes de esta actividad y si tiene relación con lo que hoy hace.	Ver la capacidad y estabilidad en el manejo de la actividad

Apertura para brindar información	Realice todas las interrogantes que considere pertinentes sin salirse del objetivo principal y observe si es abierto o es malicioso para dar información.	La honestidad y seriedad son valores que se conseguirán y le darán elementos para decidir
Disposición en aceptar condiciones de la institución.	Es importante manifestarle al solicitante con transparencia y claridad, todas las condiciones con las cuales la institución da el préstamo.	Ver la reacción y analícela, solicitantes con reacciones negativas y prepotentes deben ser retirados. Las contrarias consideradas.
Ubicación de la vivienda y negocio	Haga una observación del entorno donde esta ubicada la vivienda y el negocio y analice la situación de seguridad y accesibilidad.	Constatarnos que el lugar de vivienda sea accesible y de poca delincuencia, además de verificar el flujo de clientes y futura expansión.
Referencias crediticias	Aborde en forma afirmativa donde tiene créditos, solicite referencias por escrito o al menos los lugares donde los tiene. (Bancos, cooperativas, fundaciones etc.)	Medir la sinceridad del solicitante y cruzarlos con la información de los buros de créditos o referencias telefónicas.
Referencias comerciales	Pregunte sobre los créditos con proveedores u otro tipo de créditos como algún bien mueble o terreno que pague. Sino las tiene por escrito	Medir el nivel de responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones por triviales que parezcan.

	verificarlas por teléfono.	
Pago de servicios (electricidad, teléfono agua, renta etc.)	Solicite las facturas o recibos de los pagos de esos servicios y analice el comportamiento de pagos que realiza, recibos que muestran mas de dos meses de atraso es señal roja.	Mide el nivel de responsabilidad en el pago de las obligaciones domesticas
Referencias de vecinos o clientes	Busque información con los vecinos del negocio y de la vivienda él numero debe ser mayor a 3 referencias, recuerde que hay personas que dan mala información por ciertas fricciones entre ellas, analícelas.	Conseguir datos del entorno del solicitante que nos ayuden a tener un concepto más real de él.
Estabilidad familiar	Observe y pregunte a que se dedican los demás miembros de la familia, pregunte de forma sutil y diplomática sobre problemas de alcoholismo u otras inclinaciones dentro la familia los cuales pueden originar inestabilidad en la familia.	Conseguir datos que nos reflejen que no existirán problemas que reducirán la capacidad de pago del solicitante, ya que al existir algún indicio de ello hay que pensar y evaluar con profundidad la situación.

3.5.2.5 Análisis y propuesta del crédito:

Las propuestas al comité de créditos, serán de absoluta responsabilidad del Asesor de Créditos, para ello el debe hacer un análisis de los elementos cuantitativos y

cualitativos del negocio y cliente, el análisis lo puede enfocar de la siguiente manera:

- ☞ Hacer una presentación de los aspectos generales de la persona que solicita el crédito, nombre, edad, estado civil, número de hijos definiendo su edad y ocupación, lugar donde vive, tiempo de vivir en el lugar, tenencia de la vivienda etc.
- ☞ Hacer una descripción de la actividad del negocio del solicitante, tiempo de tener el negocio, a que se dedicaba anteriormente, ubicación del negocio, quien lo administra etc.
- ☞ Efectuar una presentación clara del monto solicitado por el cliente, el plazo que solicita, la cuota que puede pagar y el destino que dará al crédito.
- ☞ Brindar una explicación clara de los estados financieros, comenzando por el balance, estado de resultados y el flujo de caja familiar.
- ☞ Efectuar una propuesta de crédito según su análisis y preséntelo con argumentos claros, por ejemplo: es un cliente nuevo quien solicita un crédito para un negocio de comercio (ropa, zapatos, tienda etc.), los parámetros que debe considerar para un financiamiento son:
- ☞ Para proponer un crédito es importante seguir una guía de análisis y exposición a continuación se presenta un esquema de orientación de la propuestas de una solicitud de créditos, este esquema toca y cuestiona los puntos importantes y trascendentales de la solicitud de créditos (situación de la capacidad y moral de pago) y debería enfocar su cuestionamiento basado en un formato que sirva como guía para análisis y presentación del crédito

EXPOSICION DE LOS ASPECTOS GENERALES DEL SOLICITANTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre ✓ Edad ✓ Estado civil ✓ Cuantos hijos poseen ✓ Que actividad desarrollan sus hijos ✓ Cuantos son los miembros de la familia ✓ Que hace el cónyuge ✓ Tenencia de la vivienda ✓ Tiempo de vivir en el domicilio
---	--

EXPOSICION DE LAS VALORACIONES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de actividad ✓ Tiempo de tener el negocio ✓ Ubicación del negocio ✓ Quien atiende el negocio ✓ Que monto solicita ✓ Objetivo del crédito etc.
DE LAS REFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como se entero de la cooperativa ✓ Quien lo refiere ✓ Que dicen los vecinos ✓ Que dicen los proveedores ✓ Que dicen la referencias comerciales ✓ Referencias bancarias ✓ Referencias crediticias
DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que opina de la balance del negocio ✓ Como son los activos que dice del tamaño del negocio ✓ Pasivos a quienes les debe contra quienes competiremos. ✓ Como es el comportamiento de las ventas y como hizo el cálculo (contado y crédito) ✓ Tiene lógica las ventas con relación al tamaño del negocio. ✓ Como hizo la estimación de los costos del negocio tienen lógica
DEL MONTO PROPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cual es el monto de lo solicitado, tiene relación con el tamaño del negocio ✓ Tiene relación con el monto de las ventas y compras ✓ Tiene alguna experiencia crediticia comprobada anterior, que se relacione con ese monto ✓ Cual es la razonabilidad del oficial con relación a lo propuesto. ✓ Como es la cobertura de las garantías.

3.5.2.6 Seguimiento y control de los créditos

Para comprender el control de la morosidad y el seguimiento de los créditos, debe tenerse presente que más que juzgar el riesgo de la operación crediticia, deber juzgarse el riesgo de la unidad económica y el negocio.

Por consiguiente, de la interrelación Asesor de Crédito y Cliente dependerá la posibilidad real del potencial en la recuperación de los créditos.

El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello debe contarse con medios eficientes de seguimiento no limitativos, sin restricciones y con la mayor libertad de funcionamiento posible.

Es importante anotar que el seguimiento no tiene como propósito el de supervisar el negocio, tampoco el propósito de verificar el plan de inversión del crédito, ya que supondría mantener un numeroso equipo de Asesores que administran créditos supervisados.

La finalidad del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la Institución. También debe cumplir con el objetivo de mantener una relación crediticia permanente con el cliente.

Para darle un control eficiente a la cartera de préstamos se sugieren algunos elementos de acción:

- ☞ Solicite diariamente el listado de clientes que se les ha vencido la cuota del crédito.
- ☞ Solicite quincenalmente un informe de los créditos que tendrán un vencimiento en los próximos días.
- ☞ Realice una estratificación de la cartera de créditos en mora identificando: Ubicación geográfica de los clientes, Rangos de los montos en mora, antigüedad de la morosidad de los clientes.
- ☞ Defina uno o dos días a la semana para la realización de gestiones de seguimiento y recuperación.
- ☞ Dele prioridad aquellos montos que mas impactan en la mora, sin omitir los pequeños ya que son importantes.
- ☞ Prepare toda la información necesaria de los clientes que visitará un día antes: estado de cuentas, direcciones de clientes, direcciones de fiadores o

codeudores, tipos de garantías, cerciorarse de las gestiones realizadas y su efecto. (nunca sacar expedientes)

- ☞ Deje constancia en el expediente de todas las gestiones realizadas desde el primer día de gestión, por triviales que estas parezcan.
- ☞ Inicie las gestiones de recuperación desde el primer día de vencida la cuota y comience a realizar estas actividades desde tempranas horas de la mañana.
- ☞ Solicite apoyo oportuno a los jefes inmediatos, para que le colaboren en las gestiones sean estas en la oficina o en el campo
- ☞ A todas las visitas y acuerdos realizados, dele el seguimiento, para que el cliente observe la importancia de la institución con su cuenta, además se dejará una imagen de seriedad.
- ☞ Visite a su cliente no solo cuando presente problemas de mora, esto ayudará a solidificar la relación crediticia.

3.5.2.7 Políticas de Cobro y Recuperación.

Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan son:

Notificaciones.

Después de 48 horas contadas a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa envía una notificación en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la notificación, se remite una segunda notificación más perentoria. Las notificaciones de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

Llamadas telefónicas.

Si las notificaciones son inútiles, el jefe de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

Procedimiento legal.

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados. Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

Existe procedimientos tales como:

a. Cobranza prejudicial: Se realizan acciones de recuperación con participación del abogado de la cooperativa, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

b. Cobranza judicial: Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realizará la demanda a través del abogado.

El abogado cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad. Por esta vía de cobro se persigue el patrimonio (hasta llegar al embargo de bienes muebles e inmuebles) del prestatario en mora y/o de su(s) garante(s), para que con el producto de la venta de los bienes que integran dicho(s) patrimonio(s), se satisfagan la totalidad de las obligaciones adeudas por el cliente. Las acciones de recuperación de cartera generan gastos de cobranza adicionales, los mismos que correrán a cuentas del socio moroso.

Refinanciamiento y Reestructuración.

Los términos utilizados en este manual tendrán la siguiente definición:

Refinanciamiento. Se podrá entre ambas partes, brindándole la facilidad de ampliar el plazo o ajustar la cuota de pago que el socio está dispuesto a pagar.

Reestructuración. Se podrá realizar cuando el cliente solicite el ajuste de su cuota para disminuir o ampliar el plazo de pago mediante un nuevo contrato, a través de las cuales se modificarán las principales condiciones del crédito, siempre que el socio justifique el porqué de la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito a él concedido.

3.5.3 Estrategias para el Departamento de Créditos.

Utilizando la información obtenida en la investigación de campo se puede establecer las estrategias necesarias que ayudarán a reducir y orientar la cartera de crédito en la cooperativa, mediante la utilización del presente manual.

Las estrategias representan las acciones a seguir para lograr una mejor manera de implementar el plan propuesto, haciendo uso de los recursos con que cuenta dicho sector, de acuerdo al siguiente detalle:

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES
Mejorar los procedimientos para el otorgamiento de créditos de una manera eficaz.	Realizar los procedimientos eficientemente para obtener los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none">• Revisar los procesos para el otorgamiento de créditos• Identificar las fallas que existan en esta área• Elaborar un plan de medidas que permita mejorar estas fallas.

Adquirir herramientas tecnológicas adecuadas para las áreas de asesoramiento, créditos y cobros que contribuyan al desarrollo de sus actividades.	Generar los reportes e informes necesarios de manera oportuna, para la medición y evaluación de las metas propuestas.	Adquirir el software adecuado a las necesidades de las áreas de asesoramiento, crédito y cobros.
Administración eficiente de la cartera de préstamos para controlar la morosidad y mantener la liquidez y rentabilidad esperada.	Aumentar la rotación de las cuentas por cobrar minimizando la morosidad de la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de los controles de las cuentas por cobrar. • Identificar las causas de morosidad. • Realizar las gestiones de cobro mediante las técnicas y tácticas que existen.
Elaborar un plan de incentivos económicos para incrementar el cobro y disminuir los porcentajes de mora.	Crear en los empleados una motivación para aumentar los ingresos por las cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las causas de la morosidad. • Crear diferentes incentivos por el cumplimiento de metas en el área de cobro. • Monitorear constantemente el resultado de estas.

3.5.4 Responsabilidades para la Revisión y Actualización de las Políticas de Crédito.

La adecuada administración de las Políticas de Crédito, estará confiada a la Gerencia General de la Cooperativa, quien después de recibir todas las

sugerencias de modificaciones, promoverá ante el Consejo de Administración, la autorización de las modificaciones respectivas.

Las personas para sugerir modificaciones serán los jefes de Área, Jefes de Agencia y funcionarios del departamento de crédito. Toda sugerencia de modificación deberá hacerse por escrito, justificando el cambio de políticas y procedimientos que se recomienda. Se establece que este documento será revisado y nuevamente aprobado en un plazo no mayor a 6 meses a partir de su aprobación.

3.5.5 Ejecución.

La ejecución de este manual propuesto consiste en un proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada; en la cual trataremos exclusivamente con el personal implicado en el otorgamiento de créditos.

A continuación se detallan cinco maneras de motivar a una persona:

- 1.** Hacer notar de antemano los beneficios individuales y colectivos que producirá la actividad. Toda persona espera algo por su participación, debemos reconocer que el ser humano en su mayoría es gente adquisitiva.
- 2.** Familiarizar a cada participante con su papel en la organización.
- 3.** Dar a cada uno la importancia que se merece, esto aplicado sería confiándole y delegándole responsabilidad y autoridad.
- 4.** Pedir opiniones y considerarlas con la mayor comprensión. Cuando se pide la opinión de alguien, se está tomando en cuenta las habilidades y el valor de esa persona.
- 5.** Dar un ejemplo digno. El líder motiva con su propio ejemplo y siempre estará a la vista de todos, por lo tanto debe estar listo para ello.

3.5.6 Control

3.5.6.1 Evolución de Cartera de crédito

Para poder tener una información clara se realiza el análisis de la evolución de la cartera vencida, la misma que presenta los siguientes resultados:

Análisis Vertical.

Este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si la COAC “San Pedro” Ltda., posee una distribución adecuada de la Cartera de Crédito y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

ANÁLISIS VERTICAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

ESTRUCTURA DE LA CARTERA	AÑO 2011	%	AÑO 2012	%
Cartera por vencer	7.581.572,44	91,90	7.421.997,57	85,61
Cartera que no devenga interés	500.307,94	6,07	924.020,95	10,66
Cartera Vencida	167.154,70	2,03	323.806,64	3,73
Total Cartera	8.249.035,08	100	8.669.825,16	100

Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

ANÁLISIS: Al observar los resultados, se puede señalar que en el año 2012, en relación al año 2011 existen variaciones significativas en función de la clasificación de la cartera, es así que: la **Cartera por vencer** sufre un decrecimiento en 6,29%, razón por la que se debe analizar las razones de este decrecimiento en relación de la colocación de los mismos; por otra parte existe un incremento de la **Cartera que no devenga interés**, que es aquella cartera en la cual existen retrasos en los pagos, razón fundamental para que se tomen decisiones oportunas para su recuperación, finalmente también existe un incremento del 1,7% de la Cartera Vencida, aquí la situación es preocupante ya que esta cartera es la que tiene serios problemas para su recuperación, haciéndose

indispensable adoptar nuevos mecanismos para la calificación adecuada de los sujetos de crédito.

Análisis Vertical.

Mediante este análisis se puede determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en particular en un periodo respecto a otro; es decir, establece si el comportamiento de la Cartera de créditos en un periodo fue bueno, regular o malo.

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CARTERA DE CRÉDTOS

ESTRUCTURA DE LA CARTERA	AÑO 2011	AÑO 2012	Valoración Absoluta	Valoración Relativa
Cartera por vencer	7.581.572,44	7.421.997,57	-159.574,47	2,15
Cartera que no devenga interés	500.307,94	924.020,95	423.713,01	-45,86
Cartera Vencida	167.154,70	323.806,64	156.651,94	-48,38
Total Cartera	8.249.035,08	8.669.825,16	420.790,08	-92,09

Elaborado por: Ángel Lara y Marcelo Núñez

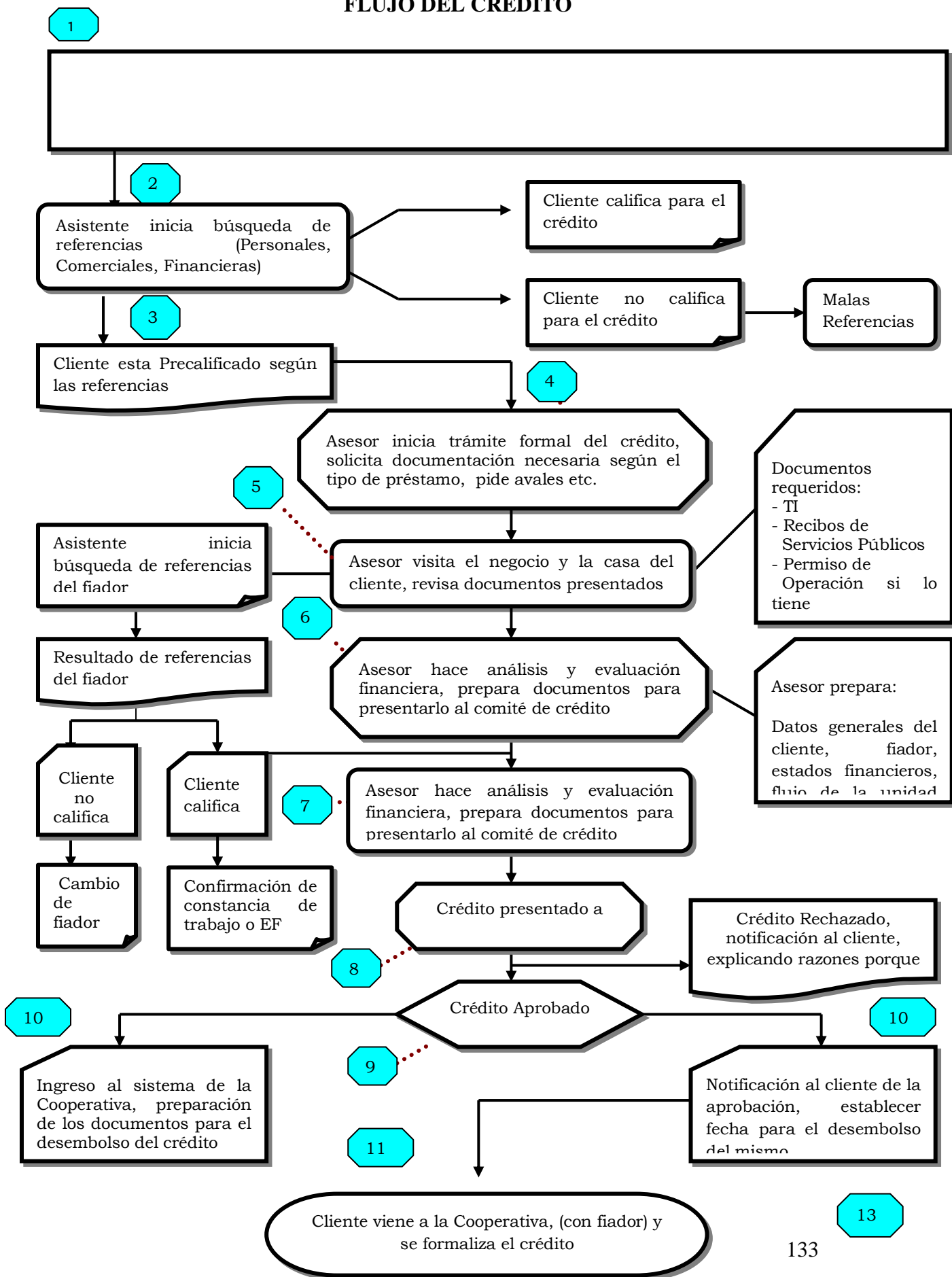
ANÁLISIS: La **cartera vigente por vencer** tuvo un decrecimiento de \$ 159.574,47 respecto al año 2011 reflejando un nivel de inferior de colocación de créditos, por lo que se debe hacer un contraste con la planificación presupuestaria de concesión de créditos.

Por otra parte la **cartera que no devenga interés** tuvo un incremento significativo del 45,86% que refleja la escasa gestión de notificaciones al socio que ha dejado vencer su obligación mensual.

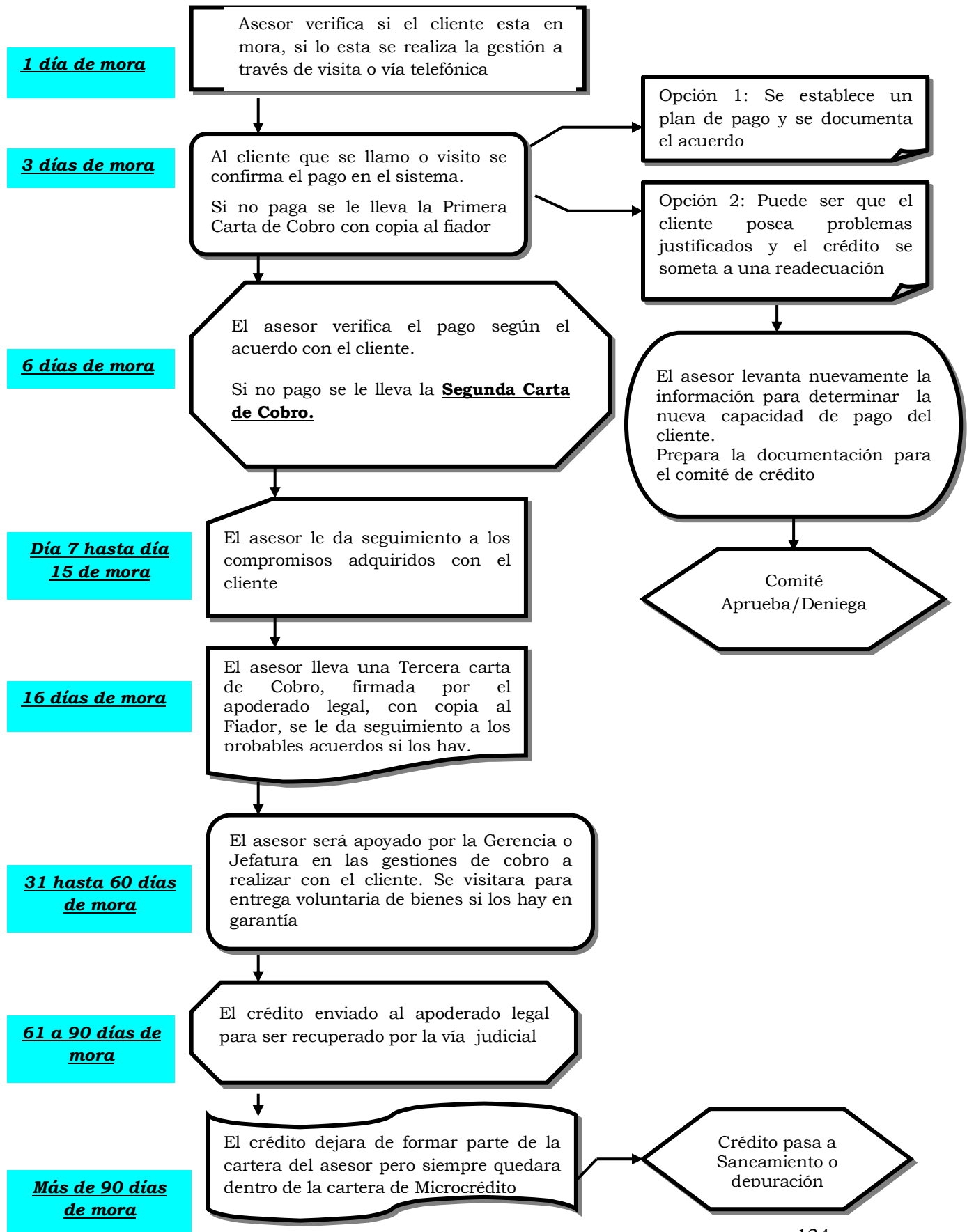
Así mismo, la cartera vencida presenta un incremento del 48,38%, que hace reflexionar sobre la gestión de las políticas de cobranza, seguimiento del destino del crédito, calificación y supervisión de la comisión de crédito.

Se presenta el flujo de crédito y flujo de recuperación de la mora.

FLUJO DEL CRÉDITO



FLUJO DE RECUPERACIÓN DE LA MORA



3.6 PLAN OPERATIVO

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA					
OBJETIVO: Fortalecer la capacidad de gestión de la cooperativa para reducir anualmente el riesgo de cartera vencida					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
Sociabilización de la propuesta del manual de gestión administrativa - financiera	Reunión con los directivos y personal del departamento de crédito y cobranzas.	Ángel Lara Marcelo Núñez (proponentes)	Junio 2013	Aceptación de la propuesta por parte de los Directivos y personal comprometidos con el desarrollo de la COAC	100,00
Capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Institucional • Riegos Crediticios • Políticas y estrategias de cobranza • Cartera Vencida 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a los participantes • Formación de equipos • Selección de capacitadores • Desarrollo de los temas propuestos 	Gerencia Capacitadores	Julio 1012	Contar con personal altamente capacitado que contribuya al mejoramiento de los procesos de la gestión para minimizar los riesgos de la cartera vencida.	500,00

3.7 BIBLIOGRAFIA:

- AGUIRRE, Juan: Auditoría y control Interno, Novena Edición, Editorial Grupo Cultural IMAGRAG, España 2.005
- ARENS, Alvin: Auditoría un enfoque integral, Décimo Primera edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2.007
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill Interamericana, 2da Edición, Bogotá, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 2002.
- COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA: Normas Internacionales de Auditoría, Editorial EFAC, México
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2.003
- CUPELLI, Rodolfo; “Créditos y Cobranzas”, Editorial Mucci, Buenos Aires, 1980. WESTON FRED, Brigham; Manual de Administración Financiera, Edit. Interamericana, Barcelona, 1999.
- DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit. Ecuador, Quito, 2002.
- DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS: Ley de Cooperativas, Quito – Ecuador, 2.010
- ESTUPIÑAN, Rodrigo, Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera, ECOE Ediciones, Editorial ROESGA, México 2.006
- FARFAN PEREZ, José Manuel, Guía Práctica Para La Planificación Presupuestaria, Aranzadi Colección Asesor España 2011
- FRANKLIN, Benjamín Enrique: Auditoría Administrativa, última edición Editorial Mc Graw Hill, México, 2.006
- GARCIA, Miguel Ángel, Técnico en Gestión, Editorial Cultural S.A., 1era Edición, Madrid, 2003.

- HERNÁNDEZ, Roberto y FERNÁNDEZ Carlos: Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw – Hill, 4ta edición, México, 2.006
- JHONSON, Richard y otros; Sistemas Administrativos, Editorial Jhon Eiley e Hijos Inc.New York, 2004.
- JOHNSON, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978. Documento electrónico disponible en www.gestionyadministracion.com
- MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2.006
- MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, Quito-Ecuador, 2001.
- MANTILLA, Samuel y CANTE, Sandra, Auditoría del Control Interno, ECO Ediciones, 2.002
- MARTINEZ TAMAYO, Ana María; Indización y Clasificación en Bibliotecas, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2008.
- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2006.
- MENDÍVIL, Víctor Manuel: Elementos de Auditoría, Editorial ECAFSA, México, 2.000
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994.
- ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera, Editorial McGraw–Hill Interamerican S.A., 1era Edición, Bogotá, 1994.
- SAENZ, Álvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993. SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>
- SÁNCHEZ, CURIEL Gabriel: Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral, México, Editorial Pearson Prentice Hall, Año 2.006
- SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991.
- TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es>

ANEXOS

Anexo N° 1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática

Encuesta a Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Objetivo: A través de esta encuesta esperamos recoger información muy valiosa sobre los procedimientos de control interno que se realizan su institución, para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

Indicaciones: Haga el favor de responder a las preguntas planteadas en esta encuesta, marcando su respuesta con una equis (X), información que será de mucha importancia para realizar nuestro trabajo de investigación.

1. ¿Existe en la COAC un manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

2. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad en la COAC “San Pedro” Ltda.?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

3. ¿Se realizan gestiones para bajar la morosidad?

SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

4. ¿El personal del departamento de crédito conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

5. ¿El Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Crédito proponen lineamientos de gestión corporativa para su desarrollo administrativo y financiero?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

NUNCA	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

6. ¿Los Directivos reciben informes oportunos sobre la cartera vencida para la toma de decisiones?

SI	
----	--

NO	
----	--

7. ¿Se realiza una evaluación del negocio y la unidad familiar óptima del sujeto de crédito para la concesión sin riesgo del crédito?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
--------------	--

NUNCA	
-------	--

8. ¿Se realiza un seguimiento y control al destino del crédito?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
--------------	--

NUNCA	
-------	--

9. ¿Se realizan llamadas telefónicas y recordatorios sobre el vencimiento de las alícuotas del crédito?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
--------------	--

NUNCA	
-------	--

10. ¿Se han realizado trámites judiciales para el cobro de cartera vencida?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
--------------	--

NUNCA	
-------	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática

Encuesta a Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Objetivo: A través de esta encuesta esperamos recoger información muy valiosa sobre los procedimientos de control interno en la cartera de crédito que se realizan la institución, para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

Indicaciones: Haga el favor de responder a las preguntas planteadas en esta encuesta, marcando su respuesta con una equis (X), información que será de mucha importancia para realizar nuestro trabajo de investigación.

1. ¿Ha realizado algún tipo de crédito en la COAC “San Pedro” Ltda.?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

2. ¿Qué tipo de crédito le ha concedido la COAC “San Pedro” Ltda.?

MICROCRÉDITO	<input type="checkbox"/>
CONSUMO	<input type="checkbox"/>
VIVIENDA	<input type="checkbox"/>
NINGUNO	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>

3. ¿Alguna vez ha incumplido en el pago de una cuota de su crédito?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

4. ¿Piensa que el Departamento de Crédito realiza una buena planificación para el otorgamiento de préstamos?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

5. ¿Está de acuerdo que la COAC le realice un seguimiento y control del uso del crédito concedido?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 3

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática

Entrevista a la Lic. Tatiana Granja, Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Objetivo: A través de esta entrevista esperamos recoger información muy valiosa sobre los procedimientos de la gestión administrativa y financiera del control interno en la cartera de crédito que se realizan la institución, para detectar posibles insuficiencias y proponer las soluciones adecuadas.

Saludo protocolario

1. ¿Existe en la COAC un manual de gestión administrativa – financiera que permita minimizar el riesgo de cartera vencida?
2. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?
3. ¿El personal del departamento de crédito conoce por escrito las funciones que debe cumplir?
4. ¿El Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Crédito proponen lineamientos de gestión corporativa para su desarrollo administrativo y financiero?
5. ¿Los Directivos reciben informes oportunos sobre la cartera vencida para la toma de decisiones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

FOTOGRAFÍAS





