



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE  
GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE  
LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA  
DEL AZUAY CASO: “JARDÍN AZUAYO”, CON EL FIN DE LOGRAR  
UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN.**

**Tesis previa a la obtención del Título de  
Contador Público Auditor**

**AUTORAS:**

MAYRA LISSETH ARBITO AYORA  
JESSICA ALEXANDRA MEDINA LOZA

**DIRECTOR:**

DR. ESTEBAN FRANCISCO COELLO MUÑOZ

**CUENCA - ECUADOR**

2015



## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general actualizar, mejorar y proponer una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito “Jardín Azuayo” Ltda., con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación.

Se realizó una investigación descriptiva y correlacional basada en los métodos científico, inductivo y analítico utilizando como técnicas la observación y la entrevista.

Al desarrollar el presente estudio, partimos desde un sustento legal que está estipulada en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y en el Código Orgánico Monetario y Financiero, además de las políticas propias de la cooperativa.

Posteriormente se realizó un análisis de la situación actual del portafolio de crédito: composición de la cartera, tipos de cartera, clases de crédito, tipos de productos, provisiones, riesgo de crédito, índice de morosidad, cobranza de créditos.

Con todos estos datos evaluados nos planteamos el método llamado Benchmarking que se basa en la comparación de las mejores prácticas en cuanto a los procesos de trabajo, además de la aplicación de indicadores de gestión, estableciéndose así dicha metodología.

Como estrategias obtenidas tenemos: monitoreo constante del crédito otorgado basado en la calificación del socio, mejorar notificaciones preventivas, operacionales, extrajudiciales y judiciales, para evitar la morosidad uso eficaz de llamadas telefónicas, plan de incentivos por pronto pago, visitas personalizadas para llegar a acuerdos de pago.

**Palabras claves:** metodología - recuperación de cartera- gestión de cobranza - morosidad- estrategia-cartera improductiva-créditos.



### ABSTRACT

This research has the general objective to upgrade, improve and propose a methodology for handling management in the recovery of the loan portfolio of credit union "Jardin Azuayo" Ltda. In order to achieve greater effectiveness in their recovery.

A descriptive and correlational research based on scientific, inductive and analytical methods using techniques such as observation and interview was conducted.

In developing the present study, we start from a legal basis which is stipulated in the Basic Law of popular and solidarity economy and the monetary and financial code plus organic cooperative's own policies.

Portfolio composition, types of portfolio credit classes, types of products, supplies, credit risk, default rate, loan collection: Subsequently, an analysis of the current status of the loan portfolio was performed.

With all these data evaluated we propose a method called Benchmarking based on the comparison of best practices in work processes, besides the application of management indicators, establishing the methodology.

As strategies obtained are: constant monitoring of credit granted based on the classification of socio improve preventive, operational, extrajudicial and judicial notifications, to prevent delinquency effective use of phone calls, incentive scheme for prompt payment, personalized tours to reach agreements payment.

**Keywords:** Methodology - Recovery wallet collection management – delinquencies- portfolio -strategies unproductive- credit.



**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
ABREVIATURAS .....	12
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	15
CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR.....	16
DEDICATORIA .....	19
DEDICATORIA .....	20
AGRADECIMIENTO .....	21
INTRODUCCIÓN.....	22
CAPÍTULO I .....	24
INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. ....	24
1.1 ANTECEDENTES .....	24
1.2 MISIÓN .....	25
1.3 VISIÓN .....	26
1.4 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA .....	26
1.4.1 OBJETIVOS GENERALES .....	26
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
1.5 PRINCIPIOS UNIVERSALES .....	27
1.6 VALORES INSTITUCIONALES.....	27
1.7 SERVICIOS.....	28
1.8 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA.....	32
1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA .....	33
CAPÍTULO II .....	35
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y LEGAL.....	35



2.1 COMITÉ DE BASILEA .....	35
2.1.1 BASILEA I .....	35
2.1.2 BASILEA II (CONVERGENCIA INTERNACIONAL DE MEDICIÓN DE CAPITAL Y ESTANDARES DE CAPITAL).....	36
2.1.2.1 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE BASILEA II.....	37
2.1.2.2 PILARES DE BASILEA II .....	38
2.1.2.2.1 PILAR I: LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE CAPITAL .....	38
2.1.2.2.2 PILAR II: EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN .....	42
2.1.2.2.3 PILAR III: LA DISCIPLINA DE MERCADO .....	43
2.2 NORMATIVA INTERNA DEL ECUADOR.....	44
2.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008.....	45
2.2.1.1 SISTEMA ECONÓMICO .....	45
2.2.1.2 POLÍTICA MONETARIA, CREDITICIA Y FINANCIERA .....	45
2.2.1.3 SISTEMA FINANCIERO .....	46
2.3 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.....	46
2.3.1 DECRETO Nº 194-COOPERATIVAS.....	46
2.4 LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA .....	49
2.5 CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO .....	55
2.6 NORMATIVA INTERNA DE LA COOPERATIVA.....	62
CAPÍTULO III .....	64
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PORTAFOLIO DE CRÉDITOS .....	64
3.1 CARTERA.....	64
3.1.1 CLASIFICACIÓN POR LA MADURACIÓN DE LA CARTERA.....	67
3.1.1.1 CARTERA POR VENCER.....	68
3.1.1.2 CARTERA VENCIDA.....	69
3.1.1.3 CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES. ....	70
3.1.1.4 REFINANCIAMIENTO .....	71
3.1.1.5 REESTRUCTURACIÓN .....	72
3.2 EL CRÉDITO.....	72
3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS.....	72
3.2.1.1 MICROCRÉDITO .....	72
3.2.1.2 CONSUMO.....	73



3.2.1.3 COMERCIAL .....	73
3.2.1.4 EDUCACIÓN.....	73
3.2.1.5 VIVIENDA.....	73
3.2.2 TIPOS DE CRÉDITOS.....	75
3.3 PROVISIONES.....	90
3.4 RIESGO.....	91
3.4.1 EL RIESGO DE CRÉDITO .....	91
3.4.1.1 ÍNDICE DE MOROSIDAD .....	91
3.4.1.2 MATRIZ DE PROBABILIDAD .....	93
3.4.2 CATEGORÍAS DE RIESGO .....	96
3.5 PROCESOS ACTUALES QUE REALIZA LA COOPERATIVA EN CUANTO A LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA.....	100
3.5.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	102
3.6 CATÁLOGO ÚNICO DE CUENTAS .....	112
3.6.1 CODIFICACIÓN.....	112
CAPÍTULO IV .....	115
METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO .....	115
4.1 COMPARACIÓN ENTRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. Y UNA ENTIDAD ANÓNIMA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO BENCHMARKING .....	115
4.1.1 CONCEPTO BENCHMARKING .....	115
4.1.2 TIPOS DE BENCHMARKING .....	115
4.1.3 ETAPAS DE BENCHMARKING.....	116
4.1.4 APLICACIÓN DEL MÉTODO BENCHMARKING.....	118
4.2 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA RECUPERACIÓN CARTERA .....	134
4.2.1 POLÍTICAS PARA LA CARTERA DE CRÉDITO .....	135
4.2.2 ESTRATEGIAS.....	137
4.3 CULTURA DE PAGO .....	140
4.4. INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS .....	141
4.4.1 EFICIENCIA.....	141
4.4.2 EFICACIA.....	141



4.4.3 ECONOMÍA.....	142
4.5 ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	146
4.5.1 INTRODUCCIÓN.....	146
4.5.2 MISIÓN .....	146
4.5.3 VISIÓN .....	146
4.5.4 OBJETIVOS.....	147
4.5.5 PROCEDIMIENTOS.....	147
4.5.5.1 MONITOREAR LA CARTERA.....	147
4.5.5.1.1 RECOLECCIÓN .....	147
4.5.5.1.2 ANÁLISIS.....	148
4.5.5.1.3 USO DE LA INFORMACIÓN .....	149
4.5.6 PLAN DE ACCIÓN EN LA GESTIÓN DEL COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO. ....	150
4.5.7 SERVICIO INFORMATIVO ADICIONAL A TRAVÉS DE UN ESTADO DE CUENTA .....	162
4.5.8 ACERCAMIENTO DEL DEUDOR Y GARANTE .....	163
4.5.9 PRÓRROGAS EN LA GESTIÓN .....	164
4.5.10 MEDIOS DE PAGO .....	165
4.5.11 ÍNDICES DE GESTIÓN PROPUESTOS .....	166
CAPÍTULO V.....	168
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	168
5.1 CONCLUSIONES.....	168
5.2 RECOMENDACIONES.....	170
BIBLIOGRAFÍA.....	172
ANEXOS .....	185
DISEÑO DE TESIS .....	197



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: SERVICIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO .....	28
TABLA 2: ASPECTOS QUE CUMPLE LA COOPERATIVA CON RESPECTO A LA LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	52
TABLA 3: COMPARACIÓN DEL CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO Y LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.....	58
TABLA 4: CARTERA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.....	65
TABLA 5: SOCIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.....	66
TABLA 6: NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.....	67
TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA POR SOCIOS EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE OCTUBRE 2013 A OCTUBRE 2014 .....	68
TABLA 8 COMPOSICIÓN DE LA CARTERA POR VENCER DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.....	69
TABLA 9: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.....	70
TABLA 10: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.....	71
TABLA 11: CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS PERÍODO 31 DE OCTUBRE 2013 AL 31 DE OCTUBRE 2014.....	74
TABLA 12: TIPOS DE CRÉDITOS .....	75
TABLA 13: ESQUEMATIZACIÓN DE VARIABLES DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR LA COOPERATIVA.....	78
TABLA 14: PRODUCTOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. AL 31 DE OCTUBRE DE 2013 .....	80
TABLA 15: PRODUCTOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. AL 31 DE OCTUBRE DE 2014 (USD).....	84





TABLA 16: NÚMERO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 31 DE OCTUBRE - 31 DE OCTUBRE 2014 .....	88
TABLA 17: PROVISIÓN ACUMULADA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. ....	90
TABLA 18: INDICADOR DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. COMPRENDIDO DESDE OCTUBRE 2013 HASTA OCTUBRE DE 2014.....	92
TABLA 19: MATRIZ DE PROBABILIDADES .....	94
TABLA 20: MATRIZ DE PROBABILIDADES DE TRANSICIÓN .....	95
TABLA 21: SOCIOS CLASIFICADOS POR CATEGORÍA.....	97
TABLA 22: SOCIOS CLASIFICADOS POR LA CATEGORÍA PERÍODO OCTUBRE 2013 A OCTUBRE 2014.....	98
TABLA 23: CRÉDITOS SEGÚN DÍAS EN MORA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE OCTUBRE 2013 A OCTUBRE 2014 .....	99
TABLA 24: INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA 2013 .....	102
TABLA 25: INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. 2014 .....	103
TABLA 26: NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA SEGÚN CADA OFICINA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY A OCTUBRE DE 2013 .....	105
TABLA 27: NÚMERO DE CRÉDITO OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA SEGÚN CADA OFICINA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY A OCTUBRE DE 2014 .....	107
TABLA 28: NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA SEGÚN CADA OFICINA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY A OCTUBRE 2013 .....	109
TABLA 29: CODIFICACIÓN DE LAS CUENTAS.....	112
TABLA 30: CODIFICACIÓN DE ELEMENTOS FINANCIERO.....	113
TABLA 31: CODIFICACIÓN DE LA CUENTA CARTERA DE CRÉDITO	

---



.....	113
TABLA 32: MÉTODO BENCHMARKING.....	118
TABLA 33: INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS. ....	142
TABLA 34: INDICADORES DE MOROSIDAD.....	145
TABLA 35: NOTIFICACIONES SEGÚN DÍAS DE MORA .....	156
TABLA 36: INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS.....	167

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA.....	34
GRÁFICO 2: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. ....	65
GRÁFICO 3 ÍNDICE DE MOROSIDAD POR CADA OFICINA EN LA PROVINCIA DEL AZUAY .....	186
GRÁFICO 4: ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LAS OFICINAS AFECTADAS POR LA CARTERA DE COOPERA OCT 2013 - OCT 2014.....	187

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MODELO RECORDATORIO .....	150
ILUSTRACIÓN 2: NOTIFICACIÓN ESCRITA A DEUDOR.....	158
ILUSTRACIÓN 3: SEGUNDA NOTIFICACIÓN A DEUDOR Y GARANTE .....	159
ILUSTRACIÓN 4: AVISO DE DEMANDA .....	161
ILUSTRACIÓN 5: MODELO ESTADO DE CUENTA.....	163



**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: ÍNDICE DE MOROSIDAD POR CADA OFICINA EN LA PROVINCIA DEL AZUAY .....	185
ANEXO 2: ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LAS OFICINAS AFECTADAS POR LA CARTERA DE COOPERA OCT 2013 - OCT 2014.....	186
ANEXO 3: ANEXO CATEGORÍAS DE RIESGO.....	188
ANEXO 4 : NÚMERO DE CRÉDITOS POR CALIFICACIÓN DE RIESGO 2013.....	189
ANEXO 5 NÚMERO DE CRÉDITOS POR CALIFICACIÓN DE RIESGO 2014.....	191
ANEXO 6: BANCO DE PREGUNTAS .....	195
ANEXO 7 : DISEÑO DE TESIS .....	197



**ABREVIATURAS**

<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
(A-), (A+)	Escala en calificaciones de riesgo
AIRB	Internal Rating- Advanced approach – método basado en rating internos avanzado
AMA	Medición avanzada
ART.	Artículo
C	Crédito Comercial
CCC	Cartera por vencer Crédito Comercial
CCM	Cartera por vencer Crédito para Microcrédito
CCN	Cartera por vencer Crédito de Consumo
CCV	Cartera por vencer Crédito de Vivienda
CCVC	Cartera vencida Crédito Comercial
CCVM	Cartera vencida Crédito para Microcréditos
CCVN	Cartera vencida Crédito de Consumo
CCVV	Cartera vencida Crédito de Vivienda
CNT	Corporación Nacional de Telecomunicaciones
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
COMF	Código Orgánico Monetario y Financiero
CUC	Catálogo Único de Cuentas



EAD	Exposure at default
	Exposición en caso de impago
ECON.	Economista
EA.	Entidad Anónima.
EPS	Economía Popular y Solidaria
ETAPA	Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca.
EV.	Evolución
FCE	Factor Crítico de Éxito
FIRB	Internal Rating- Foundation approach – método basado en rating internos básico
G-10	Grupo de 10 presidentes de los siguientes países: EEUU, Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Suecia, Suiza.
IG	Indicadores de Gestión
IRB	Internal Rating-Based approach – método basado en rating internos
JA	Jardín Azuayo
LGD	Loss given default - Pérdida en caso de impago
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
LOEPS Y SFPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario
LTDA.	Compañía Limitada
M	Maturity – vencimientos
M	Crédito para Microcrédito o Microempresa
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MIN.	Minutos



N	Crédito de Consumo
NAC o Basilea II	Convergencia Internacional De Medición De Capital y Estándares De Capital
PD	Probability of default - Probabilidad de impago
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RISE	Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano
RP	Respuesta
SB	Superintendencia de Bancos
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SMS	Mensaje corto de texto
SOAT	Seguro Obligatoria Accidentes De Tránsito
V	Crédito de Vivienda



**CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

Yo, Mayra Lisseth Arbito Ayora, autora de la tesis **ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: “JARDÍN AZUAYO”, CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, febrero de 2015.

Mayra Lisseth Arbito Ayora

C.I: 0105220149



**CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR**



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

Yo, *Mayra Lisseth Arbito Ayora*, autora de la tesis **ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: “JARDÍN AZUAYO”, CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, febrero de 2015.

---

Mayra Lisseth Arbito Ayora

C.I: 0105220149





**CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

Yo, Jessica Alexandra Medina Loza, autora de la tesis **ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: “JARDÍN AZUAYO”, CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, febrero de 2015.

---

Jessica Alexandra Medina Loza

C.I: 0105202824



## CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

Yo, *Jessica Alexandra Medina Loza*, autora de la tesis **ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: "JARDÍN AZUAYO", CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, febrero de 2015.

---

Jessica Alexandra Medina Loza

C.I: 0105202824



## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por ser mi fortaleza, impulso y protector en todo momento, a mi mamá Rosita por ser mi profesora de vida por inculcarme el amor, dedicación, esfuerzo para todo lo que realice en mi vida, a mi papá Ernesto por ser mi ejemplo de fuerza, perseverancia y respeto ante cualquier circunstancia, a mis hermanos Adriana, Juan e Ivana por ser mi impulso para culminar con esta carrera y por caminar conmigo en los momentos más alegres y difíciles, a mi querida amiga Lourdes por su amistad incondicional por siempre tener una palabra de apoyo para poder alcanzar esta nueva meta, a mi amiga y compañera de tesis Jessy por cumplir conmigo uno de los propósitos más importantes en mi vida, por su amistad, apoyo, comprensión en todos los momentos que hemos compartido juntas y que nos han ayudado a la culminación de esta meta.

***Mayra Lisseth***



## DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi Papito Dios por cada día de vida que me regala por permitirme disfrutar con todos mis seres queridos, en especial con mis padres Ángel y Rosa quienes han sabido apoyarme, protegerme de toda adversidad y sobre todo por la comprensión, cariño y el amor que me brindan, por darme la oportunidad de estudiar y hacer todo para que yo pudiera lograr mis sueños. Gracias papitos por sus esfuerzos y sacrificios hoy me encuentro cada vez más cerca de cumplir con mi meta de ser una gran profesional.

A mis hermanos Rafael, Byron, Dennis y Christian, que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas, a mi cuñada Eliza, a mi bella sobrinita Karen por haber llegado en el momento preciso para iluminar nuestras vidas. A ti ñañito Rafael por tu paciencia y dedicación, por ser la guía que tanto necesite. Los quiero mucho.

A todas mis amigas que en el transcurso de mi formación académica he tenido la oportunidad de conocer gracias por ser parte de mi vida. Paola, querida amiga gracias porque siempre estuviste ahí para brindarme toda tu ayuda, de manera desinteresada.

Para mi gran amiga Lourdes, por ser la persona que siempre ha estado conmigo, por el cariño brindado, por todas las experiencias que juntas pasamos, por esas noches de desvelo, por siempre darme ánimos para seguir adelante, tanto en mis estudios como en mi vida personal, por esta amistad que deseo que dure para siempre a pesar de los obstáculos de la vida. Juntas siempre.

A mi compañera y amiga Mayra y a toda su familia, por el apoyo brindado para la realización de esta tesis por la confianza depositada en mi persona y por la acogida en su querido hogar.

***Jessica Alexandra***



## AGRADECIMIENTO

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.  
Un esfuerzo total es una victoria completa”.*

*(Mahatma Gandhi)*

Agradecemos en primera instancia a Dios, por habernos permitido encaminarnos en nuestras metas, y por darnos la fuerza y sabiduría para no declinar. A nuestra querida Universidad de Cuenca porque en ella nos hemos formado y emprendido nuestros primeros propósitos para enfrentarnos en la vida profesional, a los profesores que supieron guiarnos y brindarnos sus conocimientos en todo momento, al Dr. Esteban Coello Muñoz director de la tesis por su apoyo incondicional y orientación en la culminación de esta investigación. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” Ltda. por darnos la oportunidad de que sea nuestro objeto de estudio.

***Jessica y Mayra***



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla a partir de la falta de una metodología para el manejo de gestión y actualización de los procedimientos en la recuperación de la cartera de crédito y de lineamientos que guíen el proceso de recuperación.

Según la Econ. Andrea Carrasco Espinoza en su tema “Análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León concluye, que al ser el proceso de recuperación de cartera uno de los ejes fundamentales que abarca la misión de la Cooperativa, se ha visto necesario el diseño y la implementación de un Manual de Procedimientos en referencia, que consolide cada una de las acciones a desarrollar, otorgue responsables especificando tiempos y actividades apegadas a la normativa legal vigente y sus valores institucionales, procurando siempre mantener la Imagen Corporativa.

Es una investigación descriptiva y correlacional buscando las herramientas para crear la metodología con estrategias para la recuperación de la cartera de crédito.

La investigación se encuentra desarrollada en cinco capítulos mencionados a continuación:

El primer capítulo brinda información suficiente y relevante de todos aquellos aspectos importantes de la cooperativa, tales como antecedentes, misión, visión, objetivos de la cooperativa, sus principios y valores, los servicios que oferta y su estructura orgánica y administrativa.

El segundo capítulo da a conocer la transición legal por la que paso la cooperativa dando mayor énfasis a la normativa vigente y a la normativa interna, además de un breve análisis de ciertos lineamientos dispuestos por el comité de Basilea.



En el tercer capítulo para el período de estudio comprendido entre octubre 2013 a octubre 2014, se realiza un análisis de toda la cartera de crédito diferenciándose los tipos de cartera por maduración, clases de créditos y los tipos de productos ofertados por la cooperativa, el riesgo de crédito a través del índice de morosidad, el uso de una matriz de probabilidades, las categorías de riesgo, instrumentos utilizados en base a los días de mora y la cobranza de los mismos.

El cuarto capítulo se plantea la metodología para la recuperación de cartera a través de dos métodos, el uno a través de la aplicación del benchmarking que nos permite a identificar procesos de trabajo y en base a ello determinar distintos planes de acción enfocados a fortalecer el proceso de recuperación de la cartera y el segundo a través de políticas y estrategias elaboradas en base a lo identificado en el capítulo anterior, por lo tanto la propuesta se orienta a realizar dos procedimientos específicos como es el monitoreo y la aplicación de planes de acción en la gestión del cobro para la recuperación de la cartera de crédito.

En el quinto capítulo se establecen conclusiones y recomendaciones para la entidad de estudio, con el fin de lograr una mayor efectividad en el proceso de recuperación.



## CAPÍTULO I

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.

#### 1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda nació en Paute, un importante cantón de la provincia del Azuay, República del Ecuador, en el contexto de la reconstrucción de dicha zona, luego de los daños causados por el desastre de la Josefina (1993)<sup>1</sup>, después de tres años en el mes de Febrero de 1996, se conformó la cooperativa con 120 socios fundadores, con el fin de cubrir las necesidades de los pauteños afectados por tal desastre debido a que en ese tiempo no se contaba con una institución financiera local para ayudarlos, inició sus operaciones en mayo del mismo año, con la aprobación de los estatutos por el Ministerio de Bienestar Social estableciéndose su matriz principal en el cantón Paute.

Con la reconstrucción, la cooperativa tuvo la oportunidad de lograr nuevas formas de producción, impulsar el desarrollo y el emprendimiento de sus socios a través de la transformación del ahorro en créditos y con ello lograr una vida digna para todos y todas.

A lo largo de estos años la cooperativa ha significado uno de los instrumentos más importantes que ha ayudado al progreso de los pueblos y el fortalecimiento de las economías populares, ofreciendo sus servicios a la comunidad con ética, transparencia, solidaridad y la aplicación de procesos de buen gobierno.

---

<sup>1</sup> En la noche del 29 de marzo de 1993, se produjo el desastre de la Josefina ubicado en el descanso perteneciente al cantón Paute, cuando parte del cerro Tamuga se precipitó sobre la carretera Cuenca -Paute y taparon los ríos Cuenca y el Burgay (Azogues), provocando un número indeterminado de muertos bajo las tierras del deslave y cuantiosas pérdidas materiales en los ámbitos de la agricultura, vivienda, vialidad, industrias y actividades artesanales.

---





El decidir en donde los socios guardan su dinero tiene que ver con el compromiso del desarrollo de los pueblos. En la actualidad el ahorro de más de 200.000 socios se transforma en créditos que benefician a las comunidades en las 5 provincias donde opera Jardín Azuayo: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro y Loja. Los créditos cooperativistas son una herramienta que asegura que los recursos sean reinvertidos en las mismas localidades en donde se generan. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.), es decir, que los recursos que se les otorgó a los socios, como microcréditos serán utilizados para emprender en micro empresas, proyectos de vivienda, de interés social entre otros.

El crecimiento de la Cooperativa Jardín Azuayo ha sido cada vez más notorio en cuanto a fuerza económica, ocupando un segundo lugar entre las cooperativas más nombradas en el Ecuador, cabe recalcar que actualmente la cooperativa se expandió hacia dos provincias más que son Guayas y Santa Elena. La cooperativa tiene su matriz principal en el cantón Paute y cuenta con una coordinación central en la matriz de la ciudad de Cuenca, la que está ubicada en las calles Benigno Malo 9-75 y Gran Colombia, mientras que la presente investigación se realiza en el departamento de riesgo operativo ubicado en las calles Sucre 5-42 entre Mariano Cueva y Hermano Miguel de la misma ciudad.

La misión y visión que la cooperativa tiene planteado para el año 2014 son transcritas a continuación; estas expresan la razón de ser de la cooperativa y hacia dónde quiere llegar.

## **1.2 MISIÓN**

Fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa, haciendo de la institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollar productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e



internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### **1.3 VISIÓN**

Son una sociedad de personas con cultura cooperativa que busca el buen vivir, el de las comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollar actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo )

### **1.4 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA**

#### **1.4.1 OBJETIVOS GENERALES**

La cooperativa de Ahorro Crédito Jardín Azuayo Ltda tiene como objetivo fundamental el otorgamiento de créditos que fomenten el microcrédito cumpliendo de esta manera con su base de creación.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir con el crecimiento socioeconómico de sus socios.
- Contribuir a mejorar las condiciones de trabajo, producción y productividad de los socios.
- Fomentar el ahorro de sus socios y comunidades.
- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.
- Promover la ampliación y profundización de los servicios de la cooperativa, procurando la inclusión de quienes no tienen acceso a servicios financieros.
- Potenciar y promover la formación y capacitación de directivos y socios.



- Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la cooperativa.

### 1.5 PRINCIPIOS UNIVERSALES

Según lo que se establece en la LOEPS las cooperativas se sujetarán a valores y a principios universales del cooperativismo, es por eso que todas las cooperativas se han puesto de acuerdo en cumplir con los mismos, tomando en cuenta esta disposición. La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo se guía de 7 principios universales del cooperativismo los cuales son:

- Ingreso y retiro voluntario.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Administración y seguimiento democrático.
- Educación, capacitación, información.
- Compromiso con la comunidad.
- Cooperación entre cooperativas.

Estos principios son la base de toda cooperativa por lo tanto deberían cumplirse y evaluarse constantemente. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### 1.6 VALORES INSTITUCIONALES

La cooperativa se orienta en 5 valores institucionales para prestar sus servicios a continuación descritos.

- **TRANSPARENCIA-** Tiene como propósito mostrarse como es sin reservas y sin ocultar información alguna.
- **INTEGRIDAD-** Todos quienes conforman la entidad deberán mantener un comportamiento honesto dentro y fuera de la misma.
- **CONFIANZA-** Demostrar tanto a socios como a la comunidad el



desarrollo competente de su trabajo.

- **COMPROMISO.-** Desempeñar las funciones y responsabilidades de la mejor manera posible.
- **RESPONSABILIDAD.-** Los funcionarios de la cooperativa deberán actuar de acuerdo a los principios morales en todo momento. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### 1.7 SERVICIOS

Los principales servicios que ofrece la cooperativa son los siguientes:

**TABLA 1: SERVICIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**

<b>AHORROS</b>	AHORROS A LA VISTA.- Es un depósito en una cuenta de ahorros que genera interés mensual, los socios podrán disponer de su dinero en cualquier momento. El objetivo es la captación de recursos de los socios para reinvertirlos a través de la concesión de créditos.			
	CERTIFICADOS DE DEPÓSITOS (PÓLIZAS).- Consiste en la captación de recursos de los socios a plazos iguales o mayores a un mes. El socio puede retirar el dinero depositado más el rendimiento de una tasa de interés luego de cumplirse el plazo acordado. Las tasas de interés que paga la cooperativa al socio son:			
	<b>RANGOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TASAS DE INTERÉS</b>	<b>MONTO</b>
	30-59	1 mes	6.00%	Cualquier valor
	60-89	2 meses	6.25%	Cualquier valor
	90-179	3 meses	6.50%	Cualquier valor
	180-269	6 meses	7.00%	Cualquier valor
	270-359	9 meses	7.50%	Cualquier valor
	361-en adelante	Más de 12 meses	9.00%	Cualquier valor



	<p>MI ALCANCÍA SEGURA .- Es un ahorro programado que consiste en hacer depósitos fijos de dinero de forma periódica; dependiendo del plazo se clasifica en dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Mi pequeña alcancía segura”.- el tiempo para el ahorro es de mínimo uno hasta cinco años.</li><li>• “Mi gran alcancía segura”.- el tiempo establecido para el ahorro es mayor a cinco años.</li></ul> <table border="1"><thead><tr><th colspan="2">TASAS DE INTERÉS</th></tr><tr><th>TIPO</th><th>TASA</th></tr></thead><tbody><tr><td>Mi Gran alcancía(mayor a 5 años)</td><td>8.5%</td></tr><tr><td>Mi pequeña Alcancía (desde 1 hasta 5 años).</td><td>8%</td></tr></tbody></table>	TASAS DE INTERÉS		TIPO	TASA	Mi Gran alcancía(mayor a 5 años)	8.5%	Mi pequeña Alcancía (desde 1 hasta 5 años).	8%
TASAS DE INTERÉS									
TIPO	TASA								
Mi Gran alcancía(mayor a 5 años)	8.5%								
Mi pequeña Alcancía (desde 1 hasta 5 años).	8%								
	<p>TRANSFERENCIAS BANCARIAS NACIONALES.- Permite al socio de la cooperativa realizar transferencias de dinero a otras cuentas de ahorros, corriente o tarjetas de créditos de diferentes instituciones financieras.</p>								
	<p>SPI (SERVICIO DE PAGOS INTERBANCARIOS).- Este servicio está conectado con el Banco Central para canalizar los recursos de proveedores del sector público o privado, a través este sistema de pagos los socios podrán recibir la acreditación de valores correspondientes en la cuenta de ahorros tales como pensiones, subsidios, fondos de reserva, préstamos ,etc. Siempre y cuando las instituciones en donde labore el socio tengan convenio con la cooperativa.</p>								
<b>CRÉDITOS</b>	<p>CRÉDITO ORDINARIO.- Son valores monetarios que la cooperativa otorga a sus socios, estos valores se clasifican dependiendo de la fuente de pago en Microcrédito o consumo.</p>								



	<p>CRÉDITO SIN AHORRO.- Son operaciones que se otorgan a los socios, al igual que el crédito ordinario se clasifican dependiendo de la fuente de pago en Microcrédito o consumos, estos créditos no requieren el ahorro previo del socio.</p>
	<p>CRÉDITO EXTRAORDINARIO.- Se otorga a los socios en situaciones emergentes ya sea por calamidad doméstica, siniestro, debidamente comprobado o para gastos de educación de manera oportuna.</p>
	<p>CRÉDITO PYMES.- Son créditos que se otorgan a personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho destinadas al financiamiento de actividades de producción, comercialización de bienes y servicios; su objetivo es apoyar en la dinamización de las economías locales, contribuir a la implementación y emprendimiento de proyectos.</p>
	<p>FONDOS ADMINISTRADOS.- Es un producto de captación de ahorros de la cooperativa destinados a entidades financieras para la concesión de créditos a personas naturales jurídicas u organizaciones de hecho previa firma de convenio.</p>
	<p>SERVICIOS VIRTUALES.- Permiten a los socios realizar transacciones y consultas a toda hora a través de la página web y los cajeros automáticos de la cooperativa dentro de estos servicios se encuentran los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jaweb</li><li>• Jatarjeta</li><li>• Cajeros automáticos</li></ul>



<b>JAMIGRANTE</b>	La cooperativa a través de este servicio ha facilitado el pago de las remesas que los emigrantes realizan a través de la cooperativa con el sistema denominado “Pago de giros”, al igual que este servicio cuenta el sistema de envíos de giros al exterior a través de “Giros. Money Gram”, se maneja también lo que son transferencias bancarias hacia y desde el extranjero en donde el socio de la cooperativa podrá realizar transferencias de dinero a otras instituciones financieras en el exterior.
<b>SOLIDARIOS</b>	Este servicio está compuesto por el Fondo Mortuario, el cual consiste en entregar un apoyo financiero a sus deudos cuando fallezca el socio, y por el Seguro de desgravamen que consiste en dar protección económica a los deudos del socio o socio con incapacidad total y permanente que mantenga un crédito en la cooperativa ante la ocurrencia de un siniestro.
<b>RECAUDACIONES Y PAGOS</b>	Las recaudaciones y pagos contiene los siguiente servicios: <ul style="list-style-type: none"><li>• Bono de desarrollo humano.</li><li>• Recaudaciones CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).</li><li>• Recaudaciones de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur.</li><li>• Recaudaciones de Otecel (Movistar)</li><li>• Recaudación del RISE</li><li>• Matriculación vehicular</li><li>• Cobro del SOAT</li><li>• Recaudaciones de entidades del Sector Público</li><li>• Recaudaciones de ETAPA</li><li>• Servipagos</li></ul>

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" Ltda., 2014)

**Elaborado por:** Las Autoras



## 1.8 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA

Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas<sup>2</sup> han tenido que pasar por distintos cambios legales, normativos y regulaciones, impactando en su operatividad incluso afectando su naturaleza<sup>3</sup>. En una forma macro se analiza su transición legal, hasta el 31 de diciembre del 2012, estas estaban sujetas al control y regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), hoy Superintendencia de Bancos (SB), teniendo como jerarquía las normas aplicables en su orden: Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Codificaciones de Resoluciones de la Junta Bancaria, emitidas por la SB; Decretos Ejecutivos 194; Circulares de la SB. En el tema normativo regulador específico para cooperativas de ahorro y crédito controladas (SBS) sufrieron reformas mediante decretos ejecutivos 2132, 354 y 194, siendo este el último que estuvo en vigencia para las Cooperativas de ahorro y crédito. En sí, este era el marco legal al cual una cooperativa de ahorro y crédito controlada (SBS) debía regirse.

En mayo del 2011, según registro oficial No. 444 entra en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS Y SFPS), que buscaba regular dos grandes grupos, por un lado el Sistema Financiero Popular y Solidario, compuesto por Bancos Comunes, Cajas de Ahorro, Cooperativas de Ahorro y Crédito, siendo reguladas por la “Junta de Regulación” quien dicta normas específicas y diferenciadas; y por otro lado el sector de la Economía Popular y Solidaria (EPS) conformado por las Cooperativas no financieras, Organizaciones y Gremios, regulados por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, “que se encarga de dictar normas sobre

---

<sup>2</sup> Antes existían cooperativas de ahorro y crédito sin control supuestamente controladas por la dirección nacional de cooperativas que estaban en el Ministerio de Bienestar Social

<sup>3</sup> Norma para bancos que aplica a las cooperativas de ahorro y crédito, son instituciones diferentes, con lo único común “La intermediación financiera”.

---





los procedimientos de constitución, funcionamiento y control de estas organizaciones” (Ministerio Coordinador de Desarrollo y Social , s.f.).

A pesar de que la LOEPS Y SFPS ya entró en vigencia, las cooperativas de ahorro y crédito seguían sujetas a la SB hasta el 31 de diciembre del 2012. En enero del 2013 donde una vez creada la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las cooperativas de ahorro y crédito pasaron a ser controladas por esta institución, teniendo como su ley primordial al marco legal de la LOEPS Y SFPS y su reglamento de aplicación, sin embargo sigue influyendo el marco regulatorio de la SBS, y el marco legal anterior siempre y cuando este no contradiga a la LOEPS, y a los distintos reglamentos, reformas y circulares emitidos por la SEPS que estuvieron vigentes al 31 de diciembre del 2012.

Actualmente con la aprobación del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF), el marco legal de las cooperativas de ahorro y crédito cambia debido a que se aplicaría en primera instancia lo que emita el COMF, en caso de lo no previsto en este código lo que disponga la LOEPS y SFPS (hoy LOEPS), y las resoluciones emitidas por la SEPS, creándose para su regulación la Junta de Regulación Política y Monetaria.

Es importante recalcar que el marco regulatorio de la SB sujeto al 31 de diciembre de 2012 aún es considerado por el COMF y también ligeras normativas (reformas y circulares) dadas por la SEPS.

### **1.9 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA**

La cooperativa de ahorro y crédito se ha planteado la siguiente estructura organizativa y administrativa, tomando como centro de gobierno al socio, cuenta con dos ámbitos de gobernabilidad, los cuales son: el directivo y el administrativo



Gráfico 1: Estructura Orgánica y Administrativa



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y LEGAL

#### 2.1 COMITÉ DE BASILEA

Con la crisis financiera originada por el cierre del Banco Bankhaus Herstatt en Alemania, debido a sus importantes pérdidas derivadas en sus operaciones en moneda extranjera; surgió la necesidad de crear una organización que fortaleciera la confianza y la estabilidad del Sistema Financiero Internacional, para evitar la ocurrencia de crisis similares en el futuro, se creó en el año de 1974 en Alemania el Comité de Basilea que está conformado por los presidentes del G-10 (EEUU, Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Suecia, Suiza).

Este comité no debe considerarse como una autoridad de supervisión supranacional, sino más bien, como un organismo que persigue proveer a sus miembros, estándares y guías de supervisión para mejorar sus prácticas, con la expectativa que las autoridades de cada país tomen las medidas que faciliten su implementación y a través de eso, lograr una mejora en la posición internacional de sus propios sistemas nacionales. (BanConsult, S.A., 2001, pág. 1)

Por lo que, desde 1975 el comité de Basilea ha publicado una gran variedad de documentos que sirven de orientación para los diversos países, en 1988 se aprobó un sistema de medición de capital conocido como Basilea I.

##### 2.1.1 BASILEA I

Basilea I (1988), fue uno de los primeros acuerdos de capital firmado por el Comité Basilea, en el que se establecía un capital estándar mínimo del 8% del total de los activos riesgosos, el mismo que se basó



únicamente en el riesgo de crédito.

Este acuerdo al no contemplar la cobertura de riesgo de operación ni la flexibilidad para incorporar las innovaciones para la medición del riesgo, realiza una enmienda en el año de 1996 incluyendo en este el riesgo de mercado<sup>4</sup>.

Este no ha sido aplicado solo en países miembros, sino también en aquellos países con presencia de bancos activos internacionalmente.

En Junio del año 1999, se definieron los principios Básicos de Supervisión Bancaria y en el mismo año se dio la primera propuesta del nuevo marco regulatorio, Basilea II, el cual fue aprobado en mayo de 2004, luego de realizar las rondas consultivas para la aprobación de dicho marco regulatorio en los años 2001 y 2003.

### **2.1.2 BASILEA II (CONVERGENCIA INTERNACIONAL DE MEDICIÓN DE CAPITAL Y ESTANDARES DE CAPITAL)**

En Junio del 2004, se publicó el nuevo acuerdo de capital conocido como NAC o Basilea II, el mismo que reemplazó al acuerdo de 1988, incorporando a éste el riesgo operacional, el que se refiere “a la probabilidad de que el banco sufra pérdidas directas o indirectas, por fallas derivadas de sus recursos humanos, sistemas informáticos y sistemas de procedimientos” (Universidad Tecnológica Equinoccial UTE, pág. 38).

“Basilea II, implica un cambio en la regulación del sistema financiero y un impulso hacia un modelo desarrollado de identificación, cuantificación y gestión del riesgo” (Casares, 2005, pág. 8).

Según el Dr. Carlos Martínez Castillo en su publicación sobre Basilea II Retos y Oportunidades: Hacia una Mayor Armonización de la regulación y supervisión financiera en el siglo XXI, establece lo siguiente: “El nuevo

---

<sup>4</sup> Riesgo de Mercado.- Probabilidad de pérdida por los cambios en los precios de mercado de los activos.



acuerdo busca fortalecer la solvencia bancaria, promoviendo que los bancos tengan requerimientos regulatorios de capital, basados en criterios de medición de los riesgos de crédito, operativo y de mercado, lo que trae consigo una mejor administración de éstos, vía la existencia complementaria de tres pilares que son la base de este nuevo acuerdo.”

Además de los pilares en los que se basa este nuevo acuerdo, también se definen objetivos fundamentales, que ayudarán a cumplir con los propósitos planteados y a conocer los beneficios que de estos se conseguirá, sabiendo que el presente acuerdo busca una adecuada gestión del riesgo.

#### **2.1.2.1 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE BASILEA II**

Los objetivos y beneficios que se plantea el nuevo acuerdo de capital (Basilea II) son los siguientes:

##### **Objetivos**

- ✓ Afianzar la solidez y las garantías del sistema financiero mundial.
- ✓ Establecer unos nuevos mecanismos de cálculo para los requerimientos de capital y de recursos propios que se adapten mejor al nivel de riesgo real asumido por cada entidad.
- ✓ Ampliar el concepto de riesgo, que incluirá tanto el riesgo de crédito, como el riesgo de mercado y el riesgo operacional.
- ✓ Incentivar una mejor gestión de los riesgos por parte de las entidades.
- ✓ Fomentar una legislación uniforme para todos los países.
- ✓ Lograr una igualdad competitiva entre las entidades.
- ✓ Dotar de mayor protagonismo a los órganos supervisores.
- ✓ Fomentar la transparencia informativa tanto de los órganos



supervisores, como de las propias entidades y de los clientes.  
(Riesgo y Morosidad en la empresa )

### **Beneficios**

- ✓ Asignación de precios ajustados al riesgo.
- ✓ Requerimientos de capital sean menores.
- ✓ Herramienta de supervisión que incentiva un diálogo permanente entre entidades supervisoras y supervisadas. (Riesgo y morosidad en la empresa )

### **2.1.2.2 PILARES DE BASILEA II**

#### **2.1.2.2.1 PILAR I: LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE CAPITAL**

Persigue una adecuada gestión de riesgos por parte de las entidades bancarias, fomentando la utilización de modelos de medición de riesgos. Mantiene el coeficiente del 8% del acuerdo anterior y no presenta modificaciones en cuanto a requerimientos de capital para riesgo de mercado, entendiendo que está adecuadamente cubierto con la enmienda de 1996. (Superintendencia de Bancos de Guatemala)

La propuesta de cambiar la medición de los activos sujetos a riesgo se basa en dos elementos:

- 1) Modificaciones sustanciales en el tratamiento del riesgo de crédito; y,
- 2) Tratamiento explícito del riesgo operativo

En la propuesta del nuevo acuerdo, las normas que definen el numerador del coeficiente de capital no cambia, ni tampoco cambia el coeficiente mínimo requerido del 8% permanece intacto. Se modifican los métodos utilizados para medir los riesgos a los que se enfrentan los bancos, intentando mejorar las evaluaciones que realizan los bancos sobre riesgos. (Superintendencia de Entidades Financieras y



Cambiarías-Gerencia de Análisis del Sistema, 2003, pág. 3)

En cambio, se modifica en el denominador los activos ponderados por riesgo- cambiando la metodología de medición; “se calculan multiplicando los requerimientos de capital para el riesgo de mercado y el riesgo operacional por 12,5 (inversa del coeficiente mínimo de capital del 8%) y añadiendo la cifra resultante a la suma de los activos ponderados por su riesgo de crédito” (Gonzalez & Zornoza, 2006).

Basilea propone los siguientes métodos para su implementación:

Para el caso del riesgo de crédito:

- ✚ Método estándar, basado en ratings externos.
- ✚ Método IRB, basado en ratings internos:
  - Método básico, FIRB (Foundation approach).
  - Método avanzado, AIRB (Advanced approach).

**MÉTODO ESTÁNDAR, BASADO EN RATINGS EXTERNOS:** “Se utilizan los ratings de las agencias calificadoras de riesgos, estas previamente admitidas por el supervisor, luego a cada calificación dividida por tipo de crédito (con Gobiernos soberanos, interbancario, con empresas, etc.) se le aplica un ponderador de riesgo que Basilea define” (Svarzman, 2004).

**MÉTODO IRB, BASADO EN RATINGS INTERNOS:** Los bancos que deseen aplicar este método el cual cuenta con un método básico y un método avanzado, deberán previamente contar con la aprobación del supervisor, sujetándose a los requisitos mínimos y obligaciones de divulgación que requiere el Nuevo Acuerdo.

➤ **MÉTODO BÁSICO, FIRB (FOUNDATION APPROACH).**

Debe considerarse la probabilidad de default o incumplimiento dada básicamente por el análisis de elementos indicativos de la probabilidad que el deudor no pague totalmente su crédito y por el nivel morosidad, es decir los bancos proporcionan sus propias estimaciones de



probabilidad de incumplimiento y utilizan estimaciones del supervisor para los demás componentes de riesgo. (Svarzman, 2004)

➤ **MÉTODO AVANZADO, AIRB (ADVANCED APPROACH).**

En este método, es el banco quien calcula todas las variables que conforman el modelo en cuanto a probabilidad de incumplimiento (PD), pérdida en caso de impago (LGD) y la exposición en el momento de impago (EAD), y de su propio cálculo de vencimiento (M), sujeto a la observancia de ciertos criterios mínimos. (Gonzalez & Zornoza, 2006)

El comité espera que todas las entidades, con el tiempo, desarrollen este método.

Para los distintos métodos Basilea prevé un amplio menú de mitigadores de riesgos incluyendo garantías, colaterales financieros (la norma explica que activos pueden ser utilizados como colaterales) y aún se pueden compensar créditos y deudas de una misma contraparte.

Para el riesgo operativo se utilizan los siguientes métodos:

- ✚ Básico
- ✚ Estándar
- ✚ Medición avanzada (AMA)

**BÁSICO.-** Une la exigencia de capital por riesgo operativo a un indicador de riesgo único, que sirve de valor sustitutivo de la exposición al riesgo total del banco, por ejemplo, si el indicador es el ingreso bruto, cada banco mantendrá capital por riesgo operativo igual a un porcentaje fijo (“factor alfa”) de su ingreso bruto... (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001, pág. 34)

**ESTÁNDAR.-** El método estándar de las actividades de los bancos se dividen en unidades y líneas comerciales, para cada línea comercial<sup>5</sup> hay un indicador amplio específico que refleja el tamaño o volumen de las actividades del banco en esa área particular y sirve como un valor

---

<sup>5</sup> Línea Comercial.- Son las actividades de una entidad dividida en tipos de productos y servicios que tienen similares características.





sustitutivo aproximado de la cantidad de riesgo operativo en cada línea comercial. “El cargo de capital se calcula multiplicando el indicador por un factor de capital asignado a cada línea comercial, el cual será fijado por los supervisores nacionales” (BanConsult, S.A, 2001, pág. 17).

Basilea define 8 líneas de negocios con sus respectivos porcentajes.

**MEDICIÓN AVANZADA.-** El método de medición avanzada o también conocido como método de medición interna, permite a los bancos que cumplan con normas de supervisión más estrictas y utilizar datos internos para fines de capital regulador. Los bancos recogerán tres clases de datos para una serie específica de líneas comerciales y tipos de riesgo; un indicador de la exposición al riesgo operativo más datos que representen la probabilidad de situaciones de pérdida y las pérdidas dadas en esas situaciones. Para calcular la exigencia de capital, el banco aplicará, a los datos recogidos, un porcentaje fijo (“factor gama”), determinado por el Comité a partir de datos de toda la industria. Como en el caso del método estándar, la exigencia de capital total por riesgo operativo será igual a la suma de los requisitos de capital de cada línea comercial. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001)

“En este método, la exigencia de capital por riesgo operativo es determinada por un sistema interno de estimación de riesgo operativo propio de cada entidad, mediante la aplicación de criterios cuantitativos y cualitativos, y requiere la autorización del supervisor para su implementación” (Alpa, 2008)

Para el riesgo de mercado se utilizan modelos basados en el valor de riesgo, los mismos que no se han modificado desde el acuerdo de 1996.

✚ Modelos estandarizados.

✚ Modelos propios



**ESTANDARIZADOS.**- Se refiere a cuatro aspectos:

- Tasa de interés.
- Posición de acciones.
- Moneda extranjera y
- Riesgo de productos básicos (“commodities”).

**PROPIOS.**- Esta alternativa se enfoca en modelos propios de valor a riesgo que cuenten con la aprobación del supervisor, los cuales deben seguir ciertas condiciones.

#### **2.1.2.2.2 PILAR II: EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN**

El Nuevo Marco de Capital asigna gran responsabilidad a los directores y alta administración de los bancos en la implantación de procesos internos de evaluación de sus dotaciones y metas de capital, en línea con los perfiles de riesgo de sus negocios y con sus sistemas internos de gestión y control. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras- Chile , 2005)

"Este pilar recomienda dar al supervisor las herramientas legales y técnicas, para que pueda evaluar qué tan bien se están midiendo los riesgos en las entidades financieras y si el nivel de capital es adecuado para sus operaciones activas” (Rojas, Basilea II: Impacto en la gestión de riesgos ambientales y sociales , 2006).

El pilar se fundamenta en los siguientes cuatro principios de supervisión:

**Principio 1:** Los bancos deberán contar con un proceso para evaluar la suficiencia de su capital total en función de su perfil de riesgo y con una estrategia para el mantenimiento de sus niveles de capital.

**Principio 2:** Las autoridades supervisoras deberán examinar y evaluar las estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos, así como la capacidad de éstos para vigilar y garantizar el cumplimiento de sus coeficientes de capital regulador. Las



autoridades supervisoras deberán intervenir cuando no estén satisfechas con el resultado de este proceso.

**Principio 3:** Los supervisores deberán esperar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital regulador y deberán ser capaces de exigirles que mantengan capital por encima de este mínimo.

**Principio 4:** Los supervisores tratarán de intervenir con prontitud a fin de evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos requeridos para cubrir las características de riesgo de un banco dado. Asimismo, deberán exigir la inmediata adopción de medidas correctoras si el capital no se mantiene en el nivel requerido o no recupera ese nivel. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera-Chile, 2005)

#### **2.1.2.2.3 PILAR III: LA DISCIPLINA DE MERCADO**

Establece que todo banco debe poseer una política formal de divulgación aprobada por el directorio. Dicha política deberá reflejar los objetivos y la estrategia del banco para el anuncio público de información sobre su condición y rendimiento financiero. Se establece las siguientes categorías de divulgación:

- Anuncios básicos.- Aquellos que comunican información vital para todas las instituciones y debe ser proporcionada cuando sea pertinente.
- Categorías suplementarias.- Son importantes para algunas pero no para todas las instituciones, va a depender del tipo de riesgos que asumen, la suficiencia del capital y los métodos utilizados para calcular el requerimiento de capital.

Señala criterios cualitativos y cuantitativos para la publicación de la información referente a la estructura de capital de la entidad y la



metodología para determinar el grado de adecuación.

Presenta los requisitos y recomendaciones para la divulgación de información sobre cuatro riesgos bancarios claves: el riesgo crediticio, de mercado, operativo y de tasa de interés.

Se establecen requerimientos de divulgación de la información con el objetivo de permitir a los participantes del mercado evaluar el perfil de riesgo del banco. Esto por cuanto, los nuevos métodos de estimación de riesgo que se introducen dependen en mayor medida de las estimaciones de las propias entidades. (Encarnacion , 2012)

Luego de analizar los respectivos acuerdos brindados por el Comité de Basilea se puede determinar la importancia de conocer estos lineamientos dispuestos a nivel internacional, con el fin de establecer estándares similares para todos quienes realicen actividades de intermediación financiera, al enfocarnos en el tema propuesto para la investigación, encontramos que en Basilea II, en su primer pilar, en el caso del riesgo de crédito, en el método IRB basado en ratings internos con dos métodos, se establece modelos de calificación en el caso de que el deudor incumpla con su pago lo que ayudará a medir el nivel de mora y toda la gestión en cuanto al riesgo, siendo de gran ayuda para establecer medidas adecuadas en los capitales de las instituciones financieras.

## **2.2 NORMATIVA INTERNA DEL ECUADOR**

A continuación se darán a conocer los artículos de la Constitución de la República del Ecuador 2008, en los temas de relevancia con la presente investigación, en estos se menciona el ámbito de aplicación de los distintos sectores de la economía tanto público, privado, popular y solidario y sus respectivas organizaciones que las conforman, teniendo presente las metas y objetivos a seguir así como las políticas y procedimientos que se establecen.



## 2.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008.

### 2.2.1.1 SISTEMA ECONÓMICO

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

### 2.2.1.2 POLÍTICA MONETARIA, CREDITICIA Y FINANCIERA

**Art. 302.-** Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivo y activo que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.



### 2.2.1.3 SISTEMA FINANCIERO

Con respecto al Sistema Financiero Nacional en la Constitución se establecen artículos que ayudarán a comprender su composición, finalidad, entre los cuales se destacan los siguientes artículos:

**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.

**Art. 310.**-El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

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

## 2.3 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

### 2.3.1 DECRETO N° 194-COOPERATIVAS

El decreto N° 194, fue el último de los decretos ejecutivos que estuvo en

---



vigencia, suscrito por el actual Presidente de la República Econ. Rafael Correa Delgado, publicado en el registro oficial N° 111 de 19 de enero del 2010.

Actualmente, según lo que se dispone en la LOEPS se derogó este decreto en su sección de derogatorias primera literal 7.

A pesar de ello, es importante mencionarlo debido a que este decreto, permitía conocer los parámetros a los cuales debían estar sujetas las distintas cooperativas de ahorro y crédito, ya que regían la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, así como de las cooperativas de segundo piso, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las cooperativas de ahorro y crédito estaban controladas por las SBS (SB); y seguían sujetas a ciertas resoluciones emitidas por esta institución, siempre y cuando estas no se opongan a la LOEPS y COMF.

Es importante recalcar que este reglamento contiene disposiciones similares con la LOEPS y el COMF, indicadas posteriormente en dichas leyes con ligeras modificaciones; y a su vez se encontró ciertas diferencias entre estas las mencionadas a continuación:

En el artículo 11 de este reglamento, se dispuso que una cooperativa para su constitución y funcionamiento, requeriría de un capital social dispuesto por la Superintendencia; en cambio en el reglamento de la LOEPS en su artículo 7, literal 4, se establece un capital social inicial equivalente a 200 salarios básicos unificados, mientras que en el COMF el capital puede ser variable e ilimitado en su artículo 165, en cuanto al número de socios existe una similitud con 50 socios como mínimo.

En el caso del consejo de administración, con respecto a la función primordial establecida en este decreto no es la misma que se dispone en la LOEPS ya que en su Art 38 establece que es un órgano encargado de



la fijación de políticas de la cooperativa.

En el título tercero del Gobierno, la Administración y Vigilancia de este decreto las cooperativas contaban con 6 órganos los cuales eran, Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidencia, Comité de Crédito y Gerente General, pero en la LOEPS en su Art. 33 señala la estructura interna formada solamente por 4 órganos (Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia), siendo la presidencia incluida en el consejo de Administración; el comité de crédito pasó a formar parte de las comisiones especiales que dispone la LOEPS en su Reglamento, Art. 46.

Tanto en el COMF en su Artículo 190 y en este decreto (Art 52), en cuanto a la relación entre el patrimonio técnico, las cooperativas de ahorro y crédito en todo momento deberán mantener una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y contingentes no inferior al 9% y sujetarse a las normas de solvencia y prudencia financiera establecidas en la Ley y en la normativa expedida por la Junta Bancaria, sabiendo que ahora es la Junta de Política Monetaria y Financiera a quien deberán sujetarse.

En el Artículo 55 de este decreto, se determinaban ciertas alternativas para las normas contables a las cuales podían acogerse las cooperativas, ahora en la LOEPS (Art. 167, literal 9 y en su reglamento, disposiciones transitorias, novena) las cooperativas únicamente se basarán en el Catálogo Único de Cuentas (CUC) que emite la SEPS. Mientras que en el COMF (Art 218) se indica que las entidades del Sistema Financiero Nacional deberán someterse a las normas contables que expida la Junta de Política y regulación Monetaria y Financiera.

Como se puede observar una cooperativa, que anteriormente se encontraba cumpliendo con todas las disposiciones que emitía la SB, tienen mayor facilidad para acogerse a los cambios que se han venido dando, con la ejecución de las nuevas normativas. Logrando así su





correcto funcionamiento y organización de la entidad y de esta manera sujetarse a lo que la ley prevé.

## **2.4 LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

A partir de Enero del 2013 pasaron a ser controladas las cooperativas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se debe tener en cuenta que su ámbito de aplicación es extenso, ya que recoge a todas las organizaciones que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria (EPS) y al Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), contando este último con 948 cooperativas de ahorro y crédito, de los cuales 39 y una caja central fueron transferidas de la SB, y las 908 restantes fueron transferidas de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Según la Constitución del Ecuador del 2008, manifiesta que el sistema económico está integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Al integrarse en la Constitución la Economía Popular y Solidaria, se vio la importancia de crear una ley a este tipo de economía, siendo aprobada por la Asamblea en Abril del 2011 la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su respectivo reglamento, el cual entro en vigencia en Febrero del 2012.

La ley está compuesta de 8 títulos que tratan de los siguientes temas: ámbito, objetivo y principios de esta ley; la Economía Popular y Solidaria y el Sistema Financiero Popular y Solidario, los organismos de integración y entidades de apoyo, fomentos promoción e incentivos, las relaciones con el estado y las obligaciones, infracciones y sanciones.

El artículo 1 de esta Ley define a la economía popular y solidaria como “La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y



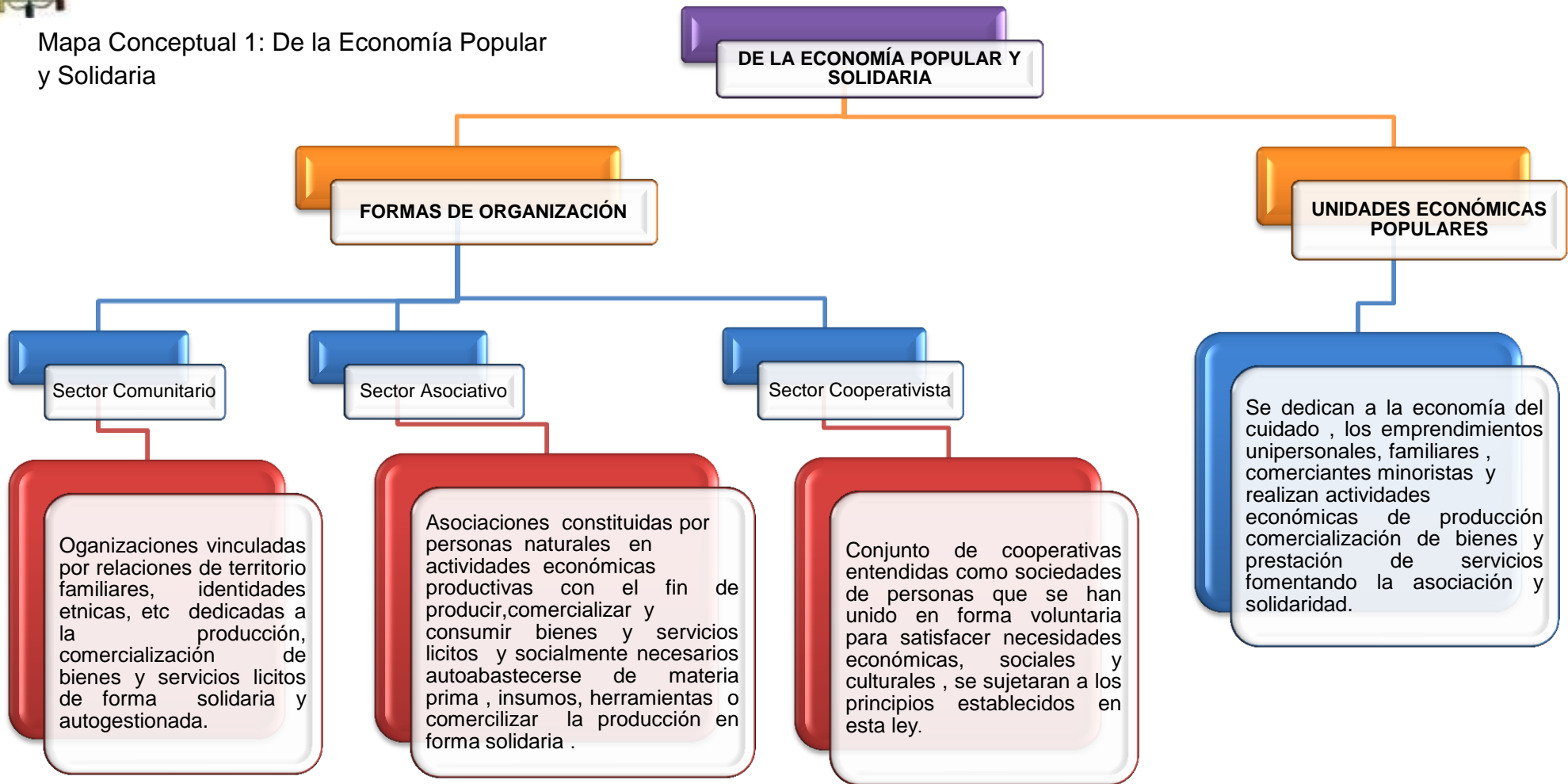
servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

El correspondiente estudio se basa en el Título III de la EPS y Título II del SFPS esquematizados en los siguientes mapas conceptuales dando mayor importancia a las cooperativas de ahorro y crédito.

En el siguiente mapa conceptual se puede observar cómo está conformado el Sector de la Economía Popular y Solidaria, que está dividido en un Capítulo I que corresponde a las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria y un Capítulo II referente a las Unidades Económicas Populares, en su capítulo I se detallan tres sectores, comunitario, asociativo y cooperativistas enfocándonos en este último, en el cual se engloba las formas en las que deben estar estructuradas y organizadas las cooperativas como se ve detallada en la tabla # 2 Aspectos que cumple la cooperativa con respecto a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.



Mapa Conceptual 1: De la Economía Popular y Solidaria



**Fuente:** Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria

**Elaborado por:** Las Autoras



**TABLA 2: ASPECTOS QUE CUMPLE LA COOPERATIVA CON RESPECTO A LA LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

<b>LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y SU REGLAMENTO</b>	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO” LTDA.</b>
El objeto social deberá constar en el estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica (Art.22).	La cooperativa tiene como objeto social la realización de actividades de intermediación financiera y actividades complementarias.
Las cooperativas se clasifican en los siguientes grupos según su actividad: De producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y de servicios (Art.23)	La cooperativa según sus actividades, se clasifica en el grupo de cooperativas de ahorro y crédito.
Sus socios serán personas naturales legalmente capaces o personas jurídicas que cumplan con los requisitos previamente establecidos (Art 29).	Actualmente la cooperativa cuenta con 291.953 socios
La estructura interna estará formada por: una Asamblea General de socios o de representantes, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia y una Gerencia (Art 32).	La cooperativa cumple con este artículo sobre su estructura interna demostrado en su estructura organizativa y administrativa (Gráfico N° 1).
El Consejo de Administración es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa.	Es importante recalcar que en el proceso de crédito de la cooperativa, interviene el Consejo de Administración (órgano encargado de fijación de políticas) y demás instancias mencionadas en el respectivo reglamento de crédito.
El patrimonio estará constituido por el capital social, la reserva legal y otras reformas estatutarias (Art 48).	El patrimonio de la Cooperativa para Octubre del año 2014 es de USD 50.042.745,09 el mismo que representa



	un 12% con respecto a sus activos totales, teniendo un capital social de USD 12.614.407,76 reservas USD 36.465.083,57 otros aportes patrimoniales 393.215,84 y superávit por valuaciones USD 570.037,92.
El capital social será variable e ilimitado, constituido por las aportaciones pagadas por sus socios en numerario, bienes o trabajo.(Art 49)	El capital social de la cooperativa está formado por las aportaciones de los socios representados en certificados de aportación los mismos que tiene un valor de USD 5,00 es así que cualquier persona natural o jurídica puede aperturar su cuenta en la cooperativa con este valor.
Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente del 5% del capital social y hasta el 10% en los otros grupos	

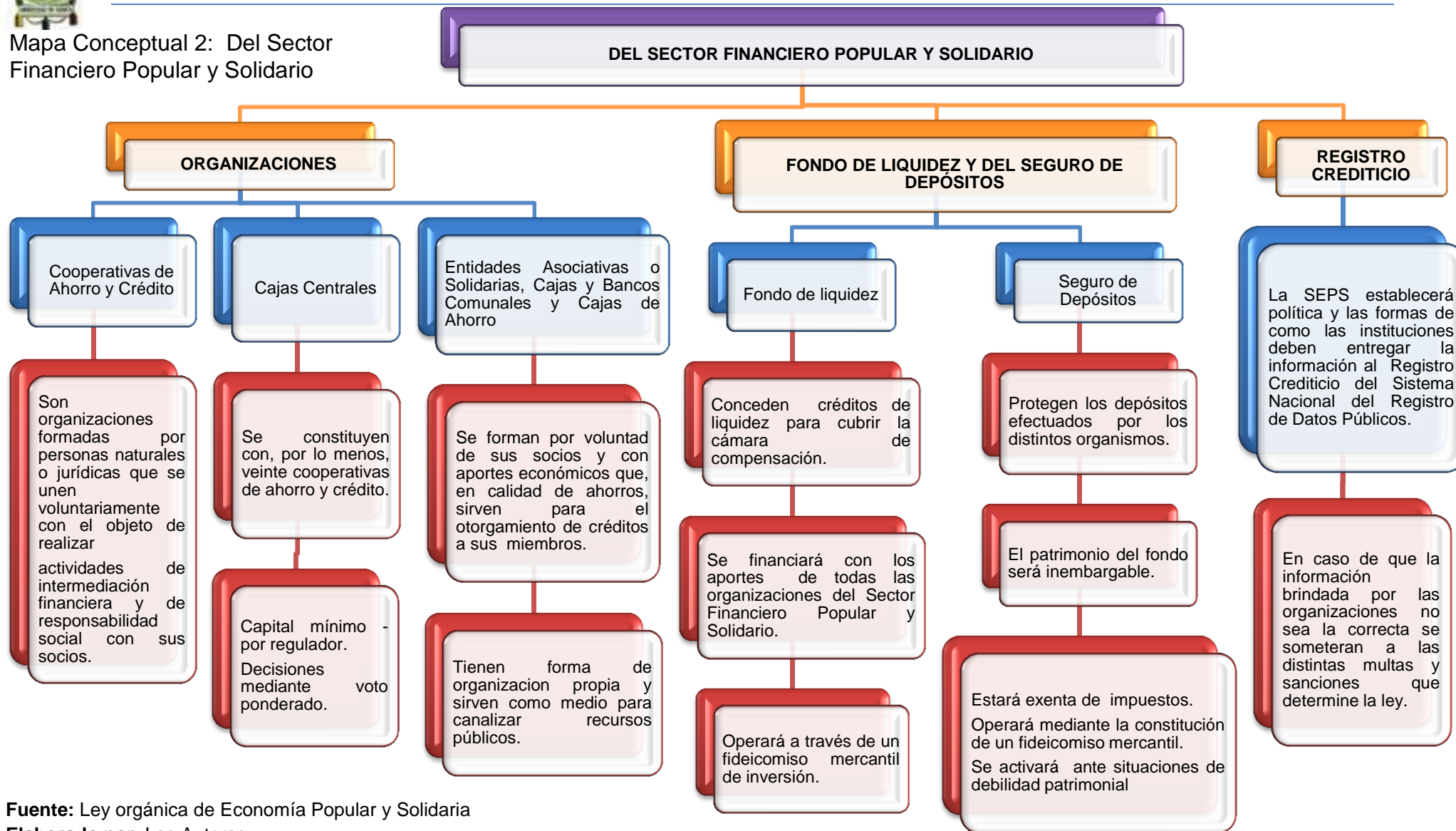
**Fuente:** Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria y estatuto de la Cooperativa Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Las Autoras

En el siguiente mapa conceptual se observa como está compuesto el Título III del SFPS, el mismo que cuenta con tres capítulos: de las organizaciones del SFPS, fondo de liquidez y del seguro de depósitos y el registro crediticio, en su primer capítulo se detallan en la sección 1 a las cooperativas de ahorro y crédito pero con la aprobación del Código Orgánico Monetario y Financiero se presentan ciertas reformas como la derogación de ciertos artículos comprendidos en este Título como lo son los artículos 81 al 94 y del 96 al 103 correspondientes a nuestro análisis, así como también la incorporación de un nuevo capítulo llamado registro crediticio; mencionado anteriormente.



Mapa Conceptual 2: Del Sector Financiero Popular y Solidario



Fuente: Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Las Autoras



## 2.5 CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO

El presente código fue discutido y aprobado por la Asamblea Nacional, tras la objeción parcial por parte del Presidente de la República, el 2 de septiembre de 2014, la Asamblea Nacional pronunciándose al respecto; publica en el Registro Oficial el Código Orgánico Monetario y Financiero.

La razón de ser de este código es “Regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador” (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014).

Buscando a través de un fondo de garantía de depósitos, garantizar los depósitos-recursos que los ciudadanos tienen en el sistema financiero nacional.

El Código Orgánico Monetario y Financiero está integrado por las siguientes entidades regulatorias: La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondos de liquidez y Fondo de Seguros Privados.

El sistema financiero nacional está conformada por el sector financiero público (bancos y corporaciones); El sector financiero privado (Bancos múltiples y bancos especializados, de servicios financieros y de servicios auxiliares del sistema financiero) y el sector financiero popular y solidario (cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro y de servicios auxiliares del sistema financiero, también las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda).

El conocimiento y el respectivo análisis de este código es de gran importancia ya que el mismo engloba todo el sistema financiero nacional,



contenido en más de 30 leyes, disposiciones y decretos, es en sí una normativa bastante extensa, es por eso que la investigación se centrará en las cooperativas de ahorro y crédito, que es lo referente al tema de investigación, considerando los aspectos más sobresalientes a continuación descritos.

Es importante mencionar que si algo no se especifica en este código con respecto al sector financiero popular y solidario, se deberá sujetar a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. A su vez deberán someterse a la regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera<sup>6</sup> y a la SEPS.

En el reglamento de la LOEPS se establece que para la constitución de una cooperativa, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos.

A diferencia de lo que se establece en la LOEPS, en el código el capital social está determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; la misma que establece los segmentos a los que deben pertenecer las cooperativas de ahorro y crédito según ciertas características por ejemplo, en el segmento 1 se encuentran aquellas en las que su nivel de activos es superior a USD 80'000.000,00(ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.)

Se debe tomar en cuenta que la segmentación que establece la SEPS es totalmente diferente a la segmentación que expide este código, ya que la LOEPS menciona 4 segmentos y en el presente código se remite a un segmento 1 en general. Debido a esto las cooperativas de ahorro y crédito que se encontraban en el segmento 4 según lo que emite la SEPS

---

<sup>6</sup> Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera.- “Es el responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores” Art 13 (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2014).





pasaron al segmento 1, de acuerdo a las características anteriormente mencionadas.

La diferencia en cuanto al cupo de créditos y garantía de créditos para personas vinculadas radica en los grados de consanguinidad y afinidad, según el código estos pueden estar dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad mientras que la LOEPS establece un segundo grado de consanguinidad y primer grado de afinidad.

El cupo de créditos establecido por este código para el segmento 1 en caso de grupos no puede ser superior al 10% del patrimonio técnico; en este caso es el mismo límite que se establece en la LOEPS, pero en el caso individual este cambió ya que del 2% que establece la LOEPS en el código se establece un 1%. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regula el cupo de créditos para las cooperativas de los distintos segmentos restantes.

Anteriormente los balances de una cooperativa eran firmados por el gerente, el contador y el auditor interno, ahora dichos balances solo contienen la firma del gerente y del contador.

Tanto en la LOEPS como en el COMF los auditores serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

En el caso de que los activos de una cooperativa de ahorro y crédito superen USD 5'000.000,00; deberán contar obligatoriamente con auditores internos y externos y si son menores tendrán que sujetarse a las auditorías que disponga el consejo de administración, según las normas que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. En el reglamento de la LOEPS se establecen distintos parámetros en el caso de las auditorías, restableciéndoles un monto de doscientos mil dólares en activos, para los organismos de integración representativa y en caso de que el monto sea menor la auditoría está a



cargo del Consejo de Vigilancia. Según el artículo 235 del COMF, los informes de auditoría son reservados al público por el plazo de 10 años.

Al hablar sobre los montos de cobertura del seguro de depósitos encontramos ciertas modificaciones, según el código establece un monto de hasta USD 32.000,00 y según la LOEPS un monto de hasta USD 31.000,00; esto para el segmento uno y la fase uno respectivamente. Mientras que para el resto de segmentos se establece un monto de hasta USD 11.000,00 y para la fase dos con monto de USD 1.000,00.

Para la liquidación de una cooperativa se deberá considerar las causas que este Código disponga, en caso de que no se especifique se remitirá a la LOEPS.

Como ya se mencionó anteriormente al ser muy complejo el Código Monetario y Financiero, se ha realizado un breve resumen de los aspectos más relevantes en cuanto a cooperativas de ahorro y crédito se refiere. Además cabe recalcar que algunos aspectos no se han descrito, ya que los mismos tienen concordancia con la LOEPS analizada anteriormente.

En la siguiente tabla se realiza una comparación entre lo que dispone el código y a lo que se sujeta la cooperativa con respecto a este.

**TABLA 3: COMPARACIÓN DEL CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO Y LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

<b>CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO</b>	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.</b>
En el capítulo 3, disposiciones comunes para el Sistema Financiero Nacional sección 5, Art. 195 el código, determina que las entidades	En caso de que un socio después de recibir todas las notificaciones para el pago de su crédito no lo haga, la cooperativa podrá hacerlo



<p>podrán recibir como pago de créditos o de obligaciones a su favor bienes muebles, inmuebles, acciones o participaciones, entre otros en pago o por adjudicación judicial.</p>	<p>a través de una cancelación extraordinaria, es decir la cooperativa procederá al embargo de los bienes del socio titular.</p>
<p>La Junta De Política y Regulación Monetaria y Financiera fijará las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional.(Art 130).</p>	
<p>En su sección 5 de las Operaciones, Art 194, se establecen las operaciones que una entidad financiera puede realizar, dependiendo del sector al que pertenecen, en caso del sector financiero popular y solidario descrito en el numeral 2 del sector financiero popular y solidario, literal b, se dispone como una de sus operaciones la otorgación de préstamos a sus socios.</p>	<p>La cooperativa al realizar tal operación y las demás que se encuentren descritas en este código, requieren de una metodología para la recuperación de dichos préstamos (créditos).</p>
<p>En la sección 6 De los activos, límites de crédito y provisiones Art 207, determina el castigo de obligaciones a todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación irrecuperable; sin que este exima el cobro de las sumas</p>	<p>La cooperativa de ahorro y crédito gracias a su gestión en la administración de riesgos; no ha tenido la necesidad de aplicar el castigo de obligaciones.</p>



<p>comprometidas ni tampoco releve al responsable del crédito su condición de deudor moroso. Una vez que estas obligaciones sean castigadas; se les provisionará un 100% de su valor en libros.</p>	
<p>En el artículo 209 de la sección antes mencionada, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará mediante normas, la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito; considerándose entre otros, los segmentos, tasa de interés, garantías y límites de crédito.</p>	<p>En cuanto se refiere a operaciones de crédito la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se sujeta a todas las regulaciones que emite la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</p>
<p>Todas las operaciones deben estar garantizadas según lo dispone el artículo 214 del presente código.</p>	<p>Los créditos otorgados por la cooperativa cuentan con la respectiva garantía; personales, prendarios, hipotecarios y fiduciarios según se encuentra establecido en el Reglamento de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Capítulo 3, de Las garantías Art 20.</p>
<p>La cooperativa deberá mantener índices de solvencia y prudencia financiera para cumplir sus obligaciones y actividades teniendo en consideración los siguientes aspectos:</p>	<p>La cooperativa para cumplir con este artículo utiliza ciertos indicadores como lo son: solvencia, liquidez, gestión, rentabilidad. Los que estarán relacionados con los aspectos que</p>



<ul style="list-style-type: none"><li>- Solvencia patrimonial</li><li>- Prudencia Financiera</li><li>- Mínimos de liquidez</li><li>- Balance Social; y,</li><li>- Transparencia</li></ul>	determina el código.
Las cooperativas manejan un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder las personas vinculadas <sup>7</sup> con la entidad y no podrá ser superior al 10%, ni el límite individual superior al 1% del patrimonio técnico. (Art 450)	La cooperativa delimita ciertos cupos de créditos para sus socios, estos deberán cumplir con ciertos requisitos para acceder a una cuantía determinada, los cuales podrán incrementarse o disminuirse.
Un socio podrá realizar transacciones a través de órdenes de pago las cuales son formularios entregados por la cooperativa, emitidos por el socio que podrán hacerse efectivas en cooperativas similares con el saldo disponible de sus cuentas de ahorro.	Actualmente la cooperativa no emite órdenes de pago.
En el artículo 452 sobre las inversiones, las cooperativas de ahorro y crédito deberán invertir preferentemente en este orden; en el mismo sector financiero y en el mercado secundario o entidades del	La cooperativa demuestra en su balance en la cuenta 13 correspondiente a Inversiones un valor de USD 35.611.094,68 y de este su rubro principal corresponde a la cuenta 1303,

<sup>7</sup> Personas vinculadas.- Se considerarán personas vinculadas a la propiedad o administración de la entidad financiera pública o privada, las siguientes: Las personas naturales o jurídicas que posean, directa o indirectamente, el menor valor de entre los siguientes literales: El 1% o más del capital suscrito y pagado de la entidad financiera; Capital suscrito y pagado de la entidad financiera por un monto mayor o igual a cien fracciones básicas exentas del impuesto a la renta. ART. 216 del código orgánico monetario y financiero



sector privado.	Disponible para la venta de entidades del sector privado.
Según el artículo 237 del COMF, las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario necesitarán de calificadoras de riesgo para medir la solvencia y capacidad, para administrar los riesgos y el cumplimiento de las obligaciones con el público.	Actualmente la cooperativa ha obtenido la calificación de riesgo de A-, lo que significa que ha ido mejorando en la implementación de normas y procesos.
Según el Título II del Sistema Monetario, en capítulo 2 Art 99, como medios de pago, se establece que las divisas distintas del dólar serán considerados como medios de pago además de los cheques, transferencias por medios magnéticos, tarjetas de crédito y débito.	Los medios de pago que utiliza la cooperativa son a través de servicios virtuales (Jaweb, JaTarjeta, cajeros automáticos, cobro y pago en ventanillas)

**Fuente:** Código Orgánico Monetario y financiero; estatuto de la Cooperativa Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Las Autoras

## 2.6 NORMATIVA INTERNA DE LA COOPERATIVA

La normativa interna de la cooperativa tiene su fundamento en la base legal general y de este se desprende el siguiente marco legal que está constituido por:

- Estatuto de la cooperativa Jardín Azuayo Ltda.
- Reglamento de crédito reformado al 24 de octubre de 2014.
- Políticas generales de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito



Jardín Azuayo.

- Manual de procesos: Administrar operaciones de crédito actualizado al 15 de junio del 2012
- Manual de administración integral de riesgos tomo 8: Manual metodológico de crédito aprobado el 22 de octubre de 2011.
- Manual de procesos: Otorgar créditos de consumo y microcrédito actualizado al 18 de noviembre de 2014
- Plan estratégico social y financiero 2014-2018.
- Portafolio de servicios de la Coac Jardín Azuayo 2014 actualizado al 6 de junio de 2014.



### CAPÍTULO III

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PORTAFOLIO DE CRÉDITOS

Para desarrollar el presente capítulo se vio la necesidad de establecer ciertas definiciones, las mismas que nos ayudarán a identificar lo más relevante de la base de datos que la cooperativa nos ha otorgado, para ello se analizará el período comprendido entre el 31 de octubre 2013 al 31 de octubre 2014; debido a que se quiere comparar un período completo con cierre a un año actual, tomando como referencia al mes de octubre del cual se dispone la información al día. Para medir la representatividad y las variaciones del portafolio de crédito se ha utilizado para cierta información tanto el análisis horizontal como el vertical. Este análisis se enfoca a las 21 oficinas ubicadas en la provincia del Azuay.

### 3.1 CARTERA

En cuanto a conceptos se refiere, estos fueron tomados del Catálogo Único De Cuentas (CUC) emitido por la SEPS y de lo dispuesto en el reglamento de crédito de la cooperativa.

La cartera de crédito de una entidad financiera comprende todos los préstamos que son concedidos a sus clientes, en base a la actividad a la cual se destinen los recursos e incluye una clasificación por su vencimiento.

Las tablas presentadas a continuación, contienen información general de la cooperativa para la provincia del Azuay, detallando la composición de la cartera de crédito (Cuenta 14), el número de socios con los que cuenta la cooperativa y el número de créditos otorgados por la misma.





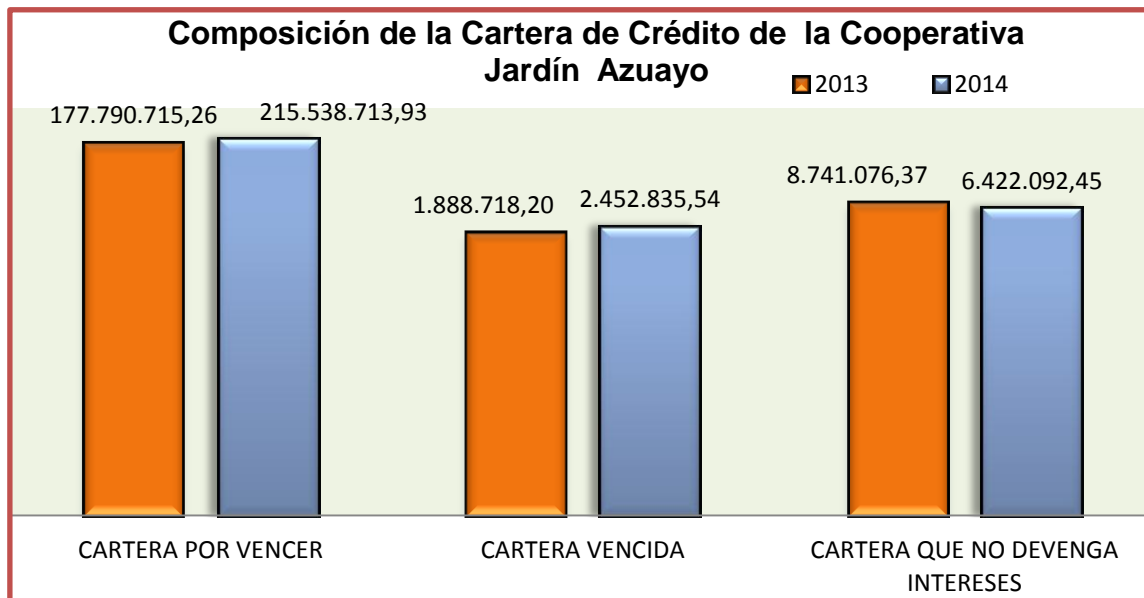
**TABLA 4: CARTERA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

AÑO	CARTERA POR VENCER	CARTERA VENCIDA	CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	TOTAL CARTERA
2013	177.790.715,26	1.888.718,20	8.741.076,37	188.420.509,83
2014	215.538.713,93	2.452.835,54	6.422.092,45	224.413.641,92
Desv. abs.	37747998,67	564117,34	-2318983,92	35993132,09
Desv rel.	21,23%	29,87%	-26,53%	19,10%

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA.

Elaborado por: Las Autoras

**GRÁFICO 2: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**



Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA.

Elaborado por: Las Autoras

La cartera de la cooperativa Jardín Azuayo está compuesta por la cartera



por vencer, cartera vencida y la cartera que no devenga intereses; las cuales suman un total de USD 188.420.509,83 y USD 224.413.641,92 para el año 2013 y 2014 respectivamente; que en términos porcentuales representa un incremento del 19.10%, si nos remitimos al gráfico expuesto este se dio, debido a una mayor tendencia en la cartera por vencer, así como el hecho de que la cartera vencida también haya crecido a diferencia de la cartera que no devenga interés que refleja una disminución para este periodo a causa de una inadecuada gestión en la maduración de la mora.

**TABLA 5: SOCIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>DESV. ABS</b>	<b>DESV. REL</b>
<b>Socios con un crédito</b>	38351	40139	1788	4,66%
<b>Socios con más de un crédito</b>	1453	2006	553	38,06%
<b>TOTAL</b>	<b>39804</b>	<b>42145</b>	<b>2341</b>	<b>5,88%</b>

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras

El número de socios a los que asciende la cooperativa concentrados en la provincia del Azuay en el período de estudio, es de 40139 para octubre 2014 el con un incremento de 4,66% con relación a octubre de 2013, el que presentó la cifra de 38351 socio, además de ello es importante recalcar que existen socios con más de una operación crediticia alcanzando un crecimiento del 38.06%, esto debido a la capacidad de pago y del patrimonio del socio.



**TABLA 6: NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.**

CRÉDITOS	# SOCIOS		DESV. %
	2013	2014	
Comercial	30	27	-10%
Consumo	28494	29830	5%
Vivienda	-	-	-
Microempresa	11280	12288	9%
Educativo	-	-	-
Inversión pública	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>39804</b>	<b>42145</b>	<b>6%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

El número de socios en la provincia del Azuay que han demandado el tipo de crédito comercial han disminuido en un 10%, debido que para el 2014 ya se cobraron la totalidad de ciertos créditos considerando que también existieron nuevas colocaciones pero estas en menor proporción, para el tipo de créditos de consumo y para microempresa sucede algo parecido, el número de socios ha aumentado en un 5% y 9% respectivamente.

### **3.1.1 CLASIFICACIÓN POR LA MADURACIÓN DE LA CARTERA**

La composición de la cartera según su maduración está compuesta por la cartera por vencer, cartera vencida, cartera que no devenga intereses, incluidas las de refinanciamiento y reestructuración. Estas dos últimas no han sido tomadas para el análisis ya que son medidas excepcionales que la cooperativa aún no las pone en práctica, a pesar de que en su último reglamento de crédito se encuentran establecidas.

La clasificación de la cartera de la cooperativa Jardín Azuayo por maduración se ve reflejada en la siguiente tabla, en donde se demuestra el número de socios que mantienen crédito en la cooperativa y que se



encuentran en cada una de las clasificaciones de la cartera.

**TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA POR SOCIOS EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE OCTUBRE 2013 A OCTUBRE 2014**

CARTERA	# SOCIOS		DESV. %
	2013	2014	
<b>Cartera por vencer</b>	36463	37434	2,66%
<b>Cartera vencida</b>	2347	2921	24,46%
<b>Cartera que no devenga intereses</b>	994	1790	80,08%
<b>TOTAL</b>	<b>39804</b>	<b>42145</b>	<b>5,88%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

El mayor crecimiento que se da desde octubre 2013 con relación a octubre 2014 es en la cartera improductiva con un valor porcentual de 5,88%, este aumento se da a causa de que los socios no están cumpliendo con sus obligaciones oportunamente por falta de un correcto análisis en cuanto a la concesión y recuperación de los créditos.

### **3.1.1.1 CARTERA POR VENCER**

Es aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 60, 30 o 15 días posteriores a la fecha de vencimiento, es decir, comprende la cartera vigente con la que cuenta la entidad financiera.



**TABLA 8 COMPOSICIÓN DE LA CARTERA POR VENCER DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

	CARTERA POR VENCER			
	2013		2014	
	Monto	%	Monto	%
<b>Comercial</b>	1.834.647,18	1,03%	1.190.923,87	0,55%
<b>Consumo</b>	134.278.844,19	75,53%	158.845.519,36	73,70%
<b>Vivienda</b>	-	0,00%	-	0,00%
<b>Microempresa</b>	41.677.223,89	23,44%	55.502.270,70	25,75%
<b>Educativo</b>	-	0,00%	-	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>177.790.715,26</b>	<b>100%</b>	<b>215.538.713,93</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

Al remitirse a la tabla expuesta, se observa que la cartera por vencer de la cooperativa para el año 2013 fue de USD 177.790.715,26 y para el año 2014 de USD 215.538.713,93; representando un incremento del 9.60%, siendo la más representativa la cartera de crédito de consumo con relación al total de colocaciones con 75,53% y un 73,70% para los años 2013 y 2014 respectivamente, lo que demuestra que en esta cartera se concentra una gran cantidad de créditos, para el año 2014 se dan ligeras variaciones por el incremento de colocaciones en los tipos de crédito de consumo y microempresa, con respecto al año 2013 provocando que la cartera de crédito para microempresa pase de 23,44% a 25,75%; a diferencia de la cartera de crédito comercial que pasó de 1,03% a un 0,55%, se concluye que en esta se encuentran la menor proporción de colocaciones.

### **3.1.1.2 CARTERA VENCIDA**

En esta cartera se encuentran todas las operaciones de crédito que no han sido canceladas oportunamente por parte de los socios con actividades crediticias.



**TABLA 9: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

	CARTERA VENCIDA			
	2013		2014	
	Monto	%	Monto	%
<b>COMERCIAL</b>	-	0,00%		0,00%
<b>CONSUMO</b>	1.389.957,53	73,59%	1.795.050,21	73,18%
<b>VIVIENDA</b>	-	0,00%	-	0,00%
<b>MICROEMPRESA</b>	498.760,67	26,41%	657.785,33	26,82%
<b>EDUCATIVO</b>	-	0,00%	-	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1.888.718,20</b>	<b>100</b>	<b>2.452.835,54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

La cartera vencida tienen un valor de USD 1.888.718,20 y USD 2.452.835,54 para el año 2013 y 2014 respectivamente, el tipo de crédito más influyente es el de consumo con un 73,59% y 73.18% para los períodos mencionados, lo que significa que los socios están incumpliendo con las condiciones de pago en este crédito, por lo que se debe empezar a tomar medidas para que esta cartera no siga incrementado.

En el caso de tipos de créditos para microempresas la situación es parecida solo que en menor proporción .Actualmente la cartera comercial no refleja ningún valor por lo tanto esto incide en un aumento de la cartera improductiva.

Así mismo se deberá dar un mayor seguimiento a este crédito en el momento de su recuperación.

### **3.1.1.3 CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES.**

La sumatoria de la cartera vencida y la cartera que no devenga interés se les considera como carteras improductivas, debido que al mantener



valores, cuotas o dividendos vencidos, la cooperativa ha dejado de ganar intereses e ingresos. En este se registra el saldo del capital prestado.

**TABLA 10: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

	CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES			
	2013		2014	
	Monto	%	Monto	%
Comercial	-	0,00%	-	0,00%
Consumo	5.989.598,59	68,52%	4.643.130,76	72,30%
Vivienda	-	0,00%	-	0,00%
Microempresa	2.751.477,78	31,48%	1.778.961,69	27,70%
Educativo	-	0,00%	-	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8.741.076,37</b>	<b>100%</b>	<b>6.422.092,45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

La cartera que no devenga intereses representa para octubre 2014 un porcentaje de 72.30 con relación al total de esta cartera, lo que significa que esta cartera ha disminuido con relación a octubre 2013 tanto para créditos de consumo como para microempresa

El tipo de crédito comercial no cuenta con valores pendientes, por lo tanto este tipo de crédito para este período no cuenta con cartera improductiva.

#### **3.1.1.4 REFINANCIAMIENTO**

“Es la operación mediante la cual, se modifica las condiciones de un crédito vigente, creándose una nueva operación, siempre que estos



créditos se encuentren en una categoría de riesgo de hasta B-2 Riesgo Potencial”. (Cooperativa de Ahorro y crédito Jardin Azuayo, 2014)

### **3.1.1.5 REESTRUCTURACIÓN**

Es la operación mediante la cual se modifican las condiciones del crédito en lo referente a los plazos y cuotas, conservando o mejorando las garantías y se establece un nuevo plan de pagos por el saldo de capital impago, siempre que estos créditos se encuentren en una categoría de riesgo mayor. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardin Azuayo, 2014)

## **3.2 EL CRÉDITO**

El crédito es una operación financiera en la cual el prestamista o acreedor entrega una determinada cantidad de dinero al prestatario o deudor, el mismo que se compromete a devolver dicha cantidad más los intereses en el tiempo prefijado.

### **3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS**

#### **3.2.1.1 MICROCRÉDITO**

Es todo crédito no superior a ciento cincuenta (150) remuneraciones básicas unificadas concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero. (Superintendencia de Bancos y Seguros)





### **3.2.1.2 CONSUMO**

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar.

### **3.2.1.3 COMERCIAL**

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

### **3.2.1.4 EDUCACIÓN**

Son créditos otorgados a personas naturales y tiene como finalidad el fomentar la educación.

### **3.2.1.5 VIVIENDA.**

Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, que abarca a la hipoteca directa a favor de una institución del sistema financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia.

También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos, siempre y cuando sea para la construcción de



vivienda propia y para el usuario final del inmueble. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2014)

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas la Cooperativa “Jardín Azuayo” Ltda, según su normativa, podrá brindar a sus clientes seis tipos de créditos que pueden ser: comercial, consumo, vivienda, educativo e inversión pública. Actualmente la cooperativa brinda tres tipos de crédito el comercial (C), consumo (N) y microempresa (M). El de vivienda está por integrarse posteriormente..

En las siguientes tablas se demuestra los montos que conforman los tipos de créditos realizados a través de un análisis horizontal y vertical.

**TABLA 11: CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS PERÍODO 31 DE OCTUBRE 2013 AL 31 DE OCTUBRE 2014**

	2013	2014	DESV. ABS.	DESV. REL.
CRÉDITOS	MONTO	MONTO		
Comercial	1.834.647,18	1.190.923,87	(643.723,31)	-35,09%
Consumo	141.658.400,31	165.283.700,33	23.625.300,02	16,68%
Vivienda	-	-	-	
Microempresa	44.927.462,34	57.939.017,72	13.011.555,38	28,96%
Educativo	-	-	-	
Inversión pública	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>188.420.509,83</b>	<b>224.413.641,92</b>	<b>35.993.132,09</b>	<b>19%</b>

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA

Elaborado por: Las Autoras

El tipo de crédito que ha tenido un gran crecimiento en las colocaciones con relación a los saldos de octubre 2013 a octubre 2014, es el de créditos para microempresa con un incremento de USD 13.011.555, que



en términos porcentuales refleja un 28,96%. Expresándose en la concesión de créditos a los socios destinados para aquellas actividades productivas y de comercialización.

De la misma manera se refleja una disminución de colocaciones en el tipo de crédito comercial, con un valor de USD 643.723,31 representando porcentualmente un 35%, es decir, durante el período analizado la concesión para este tipo de créditos ha sido menor, esto se pudo haber dado debido al aumento de los tipos de créditos para microempresa, los mismos que cuentan con garantías solidarias, mientras que para el tipo de crédito comercial existen mayores requisitos al momento de la otorgación del crédito.

También se observa que para los créditos de consumo se da un incremento del 17%, lo que nos da a entender que a pesar de que este no ha crecido en gran proporción, los créditos de consumo siguen siendo la primera fuente de colocaciones de la cooperativa.

### 3.2.2 TIPOS DE CRÉDITOS

**TABLA 12: TIPOS DE CRÉDITOS**

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR
<b>DESARROLLO</b>	Aquellos destinados para invertir en proyectos de beneficio social.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos de desarrollo en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos de desarrollo / Total de créditos otorgados</li></ul>



<b>DESARROLLO PYMES</b>	Se da cuando el bien o el servicio que se genere o se apoye con el crédito sea de propiedad comunitaria, o conjunta.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos de desarrollo pymes en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos de desarrollo pymes / Total de créditos otorgados</li></ul>
<b>EXTRAORDINARIO</b>	Otorgados a los socios personas naturales en condiciones especiales, con el respaldo de la documentación pertinente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos extraordinarios en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos extraordinarios / Total de créditos otorgados.</li></ul>
<b>ORDINARIO</b>	Requiere de un depósito de ahorros por un tiempo y monto determinados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos ordinarios en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos ordinarios / Total de créditos otorgados</li></ul>



<b>SIN AHORRO</b>	No requieren el ahorro previo por parte del socio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos sin ahorro en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos sin ahorro / Total de créditos otorgados</li></ul>
<b>VIVIENDA</b>	Otorgados a sus socios con el propósito de adquirir, mejorar o construir su vivienda y se exige garantía hipotecaria.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos de vivienda en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos de vivienda / Total de créditos otorgados</li></ul>
<b>VARIOS</b>	Destinados para aquellos créditos que no se agrupan en ninguno de los créditos anteriores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor de los créditos varios en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li><li>• Número de créditos otorgados en créditos varios / Total de créditos otorgados.</li></ul>

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" Ltda., 2014)

**Elaborado por:** Las Autoras



**TABLA 13: ESQUEMATIZACIÓN DE VARIABLES DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS POR LA COOPERATIVA.**

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
<b>COOPERA<sup>8</sup></b>	<p>Son aquellos créditos de los cuales la cooperativa se hizo cargo:</p> <p>Coopera 1 Coopera 2 Coopera 3 Coopera 4 Coopera 5 Coopera 6 Coopera 8 Coopera 9 Coopera 10 Coopera 11 Coopera 12 Coopera 13 Coopera 14 Coopera 15 Coopera 16 Coopera 17 Coopera 18</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de los créditos de coopera en C, N, M /Subtotal para créditos C, N, M</li> <li>• Número de créditos otorgados en créditos de coopera / Total de créditos otorgados</li> </ul>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

<sup>8</sup> Coopera.- La SEPS resolvió el cierre de la cooperativa Coopera para iniciar su disolución y liquidación después de detectar inconsistencias en los estados financieros de Coopera en los últimos tres años, lo que sumado a "las transacciones inusuales que podrían violentar la Ley de Control de Lavado de Activos" y el imprevisto retiro masivo de depósitos. Las pérdidas que se evidenciaron fueron "considerables" y se produjo "un creciente deterioro patrimonial" de la cooperativa. Según un comunicado de la SEPS al 99% de los ahorristas de la cooperativa se les devolverá sus depósitos a través de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la zona. Las cooperativas JEP, Jardín Azuayo, ERCO y Santa Rosa son las instituciones que asumieron la cartera financiera de Coopera. Es así que a partir del 1 de septiembre del 2013 la cooperativa Jardín Azuayo comienza su gestión con la cartera adquirida. (DIARIO EL TIEMPO, 2013)



## DESARROLLO DE INDICADORES

El desarrollo de los indicadores planteados en las esquematizaciones de variables para tipos de créditos, están reflejadas en las siguientes tablas correspondientes a Octubre 2013 y Octubre 2014, de la Provincia del Azuay, considerándose en las mismas tanto valores (USD) como cantidades (#).



TABLA 14: PRODUCTOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. AL 31 DE OCTUBRE DE 2013

CRÉDITOS	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	CARTERA NO DEVENGA INTERESES	CARTERA TOTAL	%
<b>Comercial ( C )</b>					
Desarrollo	466.531,64	-	-	466.531,64	25,43%
Pymes	1.368.115,54	-	-	1.368.115,54	74,57%
<b>Total ( C )</b>	<b>1.834.647,18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.834.647,18</b>	<b>100</b>
<b>Consumo (N)</b>					
Desarrollo	22.935,11	-	-	22.935,11	0,02%
Desarrollo pymes	21.861,72	-	-	21.861,72	0,02%
Extraordinario	415.578,36	15.350,92	8.860,94	439.790,22	0,31%
Ordinario	44.468.426,89	200.189,76	792.979,13	45.461.595,78	32,09%
Sin ahorro	86.727.812,75	1.152.611,51	4.304.400,96	92.184.825,22	65,08%
Varios	-	45,00	-	45,00	0,00%
Vivienda	494.426,50	4.008,69	35.968,70	534.403,89	0,38%
Coopera 4	104.031,28	551,54	35.020,02	139.602,84	0,10%





Coopera 5	257.751,72	1.186,97	50.320,15	309.258,84	0,22%
Coopera 6	1.144.331,25	8.874,70	431.252,73	1.584.458,68	1,12%
Coopera 8	310.026,81	4.711,10	124.459,32	439.197,23	0,31%
Coopera 9	113.629,87	1.321,39	97.012,70	211.963,96	0,15%
Coopera 10	1.273,73	-	-	1.273,73	0,00%
Coopera 11	196.758,20	1.105,95	109.323,94	307.188,09	0,22%
<b>Total (N)</b>	<b>134.278.844,19</b>	<b>1.389.957,53</b>	<b>5.989.598,59</b>	<b>141.658.400,31</b>	<b>100</b>
<b>Microempresa (M)</b>					
Desarrollo	7.150,87	-	-	7.150,87	0,02%
Desarrollo pymes	10.793,50	-	-	10.793,50	0,02%
Extraordinario	60.045,69	86,92	179,67	60.312,28	0,13%
Ordinario	12.465.187,00	83.541,98	277.535,02	12.826.264,00	28,55%
Sin ahorro	26.141.531,01	364.999,53	1.320.320,58	27.826.851,12	61,94%
Varios	-	19,00	-	19,00	0,00%
Coopera 1	71.551,60	-	-	71.551,60	0,16%
Coopera 2	167.944,30	742,14	40.257,31	208.943,75	0,47%
Coopera 3	41.009,71	544,84	7.617,93	49.172,48	0,11%
Coopera 4	610.148,53	9.313,25	265.670,96	885.132,74	1,97%
Coopera 5	115.141,99	2.233,33	43.373,33	160.748,65	0,36%



Coopera 6	117.990,52	1.409,62	27.466,01	146.866,15	0,33%
Coopera 9	414.841,99	6.715,66	181.300,67	602.858,32	1,34%
Coopera 11	400.413,08	6.087,96	151.436,03	557.937,07	1,24%
Coopera 12	2.661,80	112,35	1.425,67	4.199,82	0,01%
Coopera 13	113.664,63	2.595,90	53.263,94	169.524,47	0,38%
Coopera 14	149.654,62	2.248,56	58.704,38	210.607,56	0,47%
Coopera 15	616.931,01	10.919,90	261.473,26	889.324,17	1,98%
Coopera 16	922,15	-	-	922,15	0,00%
Coopera 17	169.639,89	7.100,42	61.409,25	238.149,56	0,53%
Coopera 18	-	89,31	43,77	133,08	0,00%
<b>Total (M)</b>	<b>41.677.223,89</b>	<b>498.760,67</b>	<b>2.751.477,78</b>	<b>44.927.462,34</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>177.790.715,26</b>	<b>1.888.718,20</b>	<b>8.741.076,37</b>	<b>188.420.509,83</b>	

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras



Si observamos la tabla # 14 se puede distinguir los distintos productos que ofrece la cooperativa para cada tipo de crédito; estos pueden ser: desarrollo, desarrollo pymes, ordinario, sin ahorro, extraordinario, vivienda, varios y aquellos que hacen referencia con las cuentas de coopera.

Para octubre del 2013, el producto que mayor demandaron en la cartera de crédito comercial, es el de desarrollo pymes con un 74,57% mientras que el 25,43% restante se refiere al de desarrollo.

En la cartera de crédito de consumo, los productos más representativos que ofrece la cooperativa son el ordinario con un 32,09% y el de sin ahorro con un 61,94%. Mientras que el resto de productos ofertados en este tipo de crédito suman un restante de 9,51%, lo que significa que los socios prefieren realizar un crédito sin ahorro.

Los productos que más se destacan para el tipo de crédito para microempresa son a igual que los de la cartera de consumo los ordinarios con un 28,55% y los de sin ahorro con un 61,49%, lo que nos indica que los socios optan por el crédito sin ahorro ya que el mismo no requiere de un ahorro previo, son accesibles y con menor número de requisitos.



**TABLA 15: PRODUCTOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. AL 31 DE OCTUBRE DE 2014 (USD)**

<b>CRÉDITOS</b>	<b>CARTERA VIGENTE</b>	<b>CARTERA VENCIDA</b>	<b>CARTERA NO DEVENGA INTERESES</b>	<b>CARTERA TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Comercial ( C )</b>					
Desarrollo	211.864,45	-	-	211.864,45	17,79%
Desarrollo Pymes	979.059,42	-	-	979.059,42	82,21%
<b>Total ( C )</b>	<b>1.190.923,87</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.190.923,87</b>	<b>100</b>
<b>Consumo (N)</b>					
Desarrollo	3.985,39			3.985,39	0,00%
Desarrollo pymes	6.361,88	-	-	6.361,88	0,00%
Extraordinario	326.244,81	10.832,16	2.706,81	339.783,78	0,21%
Ordinario	47.848.526,64	175.430,26	429.964,96	48.453.921,86	29,32%
Sin ahorro	109.384.853,56	1.562.737,10	3.764.682,46	114.712.273,12	69,40%
Varios	-	36,00	-	36,00	0,00%
Vivienda	338.027,31	700,25	14.819,28	353.546,84	0,21%
Coopera 4	33.608,51	2.796,08	68.274,63	104.679,22	0,06%



Coopera 5	111.344,81	1.220,02	15.784,06	128.348,89	0,08%
Coopera 6	584.881,50	27.600,19	230.238,86	842.720,55	0,51%
Coopera 8	108.204,90	11.666,56	25.725,01	145.596,47	0,09%
Coopera 9	55.935,02	-	-	55.935,02	0,03%
Coopera 11	43.545,03	2.031,59	90.934,69	136.511,31	0,08%
<b>Total (n)</b>	<b>158.845.519,36</b>	<b>1.795.050,21</b>	<b>4.643.130,76</b>	<b>165.283.700,33</b>	<b>100,00%</b>
<b>Microempresa (M)</b>					
Desarrollo	2.736,45	-	-	2.736,45	0,00%
Desarrollo pymes	30.590,34	-	-	30.590,34	0,05%
Extraordinario	33.285,14	166,67	499,99	33.951,80	0,06%
Ordinario	16.793.769,60	82.212,20	216.003,64	17.091.985,44	29,50%
Sin ahorro	37.591.690,44	429.531,73	1.139.834,71	39.161.056,88	67,59%
Varios	-	18,00	-	18,00	0,00%
Coopera 1	17.713,90	1.111,46	9.234,89	28.060,25	0,05%
Coopera 2	77.312,34	2.476,95	17.374,88	97.164,17	0,17%
Coopera 3	543,93	300,30	742,13	1.586,36	0,00%
Coopera 4	181.455,96	30.463,53	103.615,63	315.535,12	0,54%
Coopera 5	50.356,12	4.986,23	30.778,12	86.120,47	0,15%



Coopera 6	34.096,33	3.464,49	18.062,60	55.623,42	0,10%
Coopera 9	150.000,20	15.822,84	73.553,74	239.376,78	0,41%
Coopera 11	176.050,89	21.450,04	83.535,10	281.036,03	0,49%
Coopera 13	24.482,25	4.664,84	1.064,03	30.211,12	0,05%
Coopera 14	55.179,21	4.699,55	7.279,12	67.157,88	0,12%
Coopera 15	245.161,01	43.969,95	67.722,37	356.853,33	0,62%
Coopera 17	37.846,59	12.446,55	9.660,74	59.953,88	0,10%
<b>TOTAL (M)</b>	<b>55.502.270,70</b>	<b>657.785,33</b>	<b>1.778.961,69</b>	<b>57.939.017,72</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>215.538.713,93</b>	<b>2.452.835,54</b>	<b>6.422.092,45</b>	<b>224.413.641,92</b>	

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras



Para octubre del 2014, se dan ciertas modificaciones, por el aumento o disminución de los créditos, para la cartera de crédito comercial, el crédito con desarrollo pymes ocupa un 82,21% del total de su cartera y para el crédito de desarrollo un valor de 17,79%.

En cuanto a la cartera de crédito de consumo, los productos más representativos que ofrece la cooperativa son el ordinario con un 20,32% y el de sin ahorro con un 69,40%. De igual manera en la cartera de crédito para microempresa se centra en los créditos ordinarios con un 29,50% y los de sin ahorro un 67,59%. Mientras que el resto de productos ofertados en estos tipos de crédito suman un restante de 1,28% y un 2,91% respectivamente según el tipo de crédito, lo que significa que los socios prefieren realizar un crédito sin ahorro; existen créditos que han sido ya cancelados.



**TABLA 16: NÚMERO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LA COOPERATIVA PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 31 DE OCTUBRE - 31 DE OCTUBRE 2014**

TIPOS	CLASES DE CRÉDITOS				CLASES DE CRÉDITOS				DESV. ABS	DESV. REL.
	C	N	M	TOTAL	C	N	M	TOTAL		
Desarrollo	12	3	2	17	8	1	1	10	-7	-41,18%
Desarrollo pymes	18	4	2	24	19	2	4	25	1	4,17%
Extraordinario		796	87	883		542	54	596	-287	-32,50%
Ordinario		8890	3026	11916		8662	3646	12308	392	3,29%
Sin ahorro		18165	6417	24582		20242	7847	28089	3507	14,27%
Varios		45	19	64		36	18	54	-10	-15,63%
Vivienda		86		86		66		66	-20	-23,26%
Coopera 1			14	14			8	8	-6	-42,86%
Coopera 2			29	29			22	22	-7	-24,14%
Coopera 3			30	30			3	3	-27	-90,00%
Coopera 4		6	262	268		5	130	135	-133	-49,63%
Coopera 5		46	71	117		29	24	53	-64	-54,70%
Coopera 6		270	26	296		171	15	186	-110	-37,16%





Coopera 8		164		164		65		65	-99	-60,37%
Coopera 9		8	192	200		3	103	106	-94	-47,00%
Coopera 10		1		1				0	-1	-100,00%
Coopera 11		10	206	216		6	104	110	-106	-49,07%
Coopera 12			2	2				0	-2	-100,00%
Coopera 13			78	78			18	18	-60	-76,92%
Coopera 14			82	82			34	34	-48	-58,54%
Coopera 15			471	471			192	192	-279	-59,24%
Coopera 16			1	1				0	-1	-100,00%
Coopera 17			262	262			65	65	-197	-75,19%
Coopera 18			1	1				0	-1	-100,00%
<b>TOTAL DE CRÉDITOS</b>	<b>30</b>	<b>28494</b>	<b>11280</b>	<b>39804</b>	<b>27</b>	<b>29830</b>	<b>12288</b>	<b>42145</b>	<b>2341</b>	<b>5,88%</b>

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras



Se refleja un mayor crecimiento en cuanto al número de créditos colocados en el período octubre 2013 a octubre 2014, concentrados en los tipos de crédito de consumo y microempresa con créditos ordinarios y sin ahorro, los mismos que representan un incremento de 392 y 3507 del total de la cartera de créditos, que en términos porcentuales representan un 3,29% y un 14,27% respectivamente, esto se debe a que los socios optan por esta clase de productos ofertados por la cooperativa, si nos remitimos a la tabla expuesta se observa que del resto de productos ofertados por la cooperativa como el de desarrollo, extraordinario, varios y vivienda han disminuido debido a que se han ido recuperando la colocación otorgada, es decir, cumplieron con el plazo establecido y se canceló totalmente el crédito o porque algunos de los clientes recibieron un crédito adicional, siendo el más representativo en términos porcentuales el de desarrollo con un 41,18%, mientras que si observamos la desviación absoluta en el caso de créditos extraordinarios el número de créditos que disminuyen en el período de estudio es de 287. En relación a los créditos de coopera que fueron asumidos por la cooperativa lo que corresponden a coopera 10, 12, 16 y 18 han sido recuperados totalmente es por ello que en la tabla se reflejan con un -100%; mientras que las demás operaciones se encuentran con número de créditos menores.

### 3.3 PROVISIONES

**TABLA 17: PROVISIÓN ACUMULADA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA.**

PERÍODO	MONTO	PROVISIÓN	CARTERA NETA
Oct-13	188.420.509,83	(7.792.688,16)	180.627.821,67
Oct-14	224.413.641,92	(10.728.661,07)	213.684.980,85



<b>Desv. Abs</b>	35.993.132,09	(2.935.972,91)	33.057.159,18
<b>Desv. Rel.</b>	0,19	0,38	0,18%

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

Según el estudio que se realice a los activos de riesgo, la entidad podrá provisionar un valor de su cartera de crédito, es decir, según análisis del comportamiento de su cartera, se considera que no es posible recuperar, y por lo tanto se debe provisionar.

La provisión acumulada de la cooperativa Jardín Azuayo de octubre 2013 con respecto a octubre 2014 se ha incrementado en un 38%, indicando así una reserva mayor para incobrables para el año presente, debido al incremento que se ha dado en los activos de riesgo de la cooperativa.

### **3.4 RIESGO**

La probabilidad de que ocurra algún contratiempo negativo con respecto a las operaciones que realiza la entidad.

#### **3.4.1 EL RIESGO DE CRÉDITO**

“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003).

##### **3.4.1.1 ÍNDICE DE MOROSIDAD**

Para medir el riesgo de crédito se utiliza el indicador de morosidad, en donde se refleja la probabilidad que un prestatario no devuelva el capital del crédito y no cumpla con las condiciones iniciales pactadas en la otorgación del crédito. El cual se calcula a través de la siguiente fórmula:



*Nivel de morosidad*

$$= \frac{\text{Cartera que no devenga intereses} + \text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

**TABLA 18: INDICADOR DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. COMPRENDIDO DESDE OCTUBRE 2013 HASTA OCTUBRE DE 2014.**

TIPO DE CRÉDITO	AÑO 2013	AÑO 2014	DESV. %
	% COP	% COP	
Morosidad de la cartera de créditos comerciales	-	-	-
Morosidad de la cartera de créditos de consumo	5,2094024	3,8952304	-25,23%
Morosidad de la cartera de créditos de vivienda	-	-	
Morosidad de la cartera de créditos para la microempresa	7,2344136	4,2057099	-41,87%
Morosidad de la cartera de créditos educativo	-	-	
Morosidad de la cartera de créditos de inversión pública	-	-	
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	<b>5,6415273</b>	<b>3,9547186</b>	<b>-29,90%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

La cooperativa para octubre 2013 poseía un índice de morosidad de 7,23% en la cartera de créditos para microempresas siendo este el de mayor proporción y para 2014 este índice disminuyó a 4.21%, en



términos porcentuales este bajo en un 41,87% con respecto al año anterior, sin embargo este sigue siendo el más representativo para este tipo de crédito; lo que significa que la cartera de crédito está siendo recuperada con mayor eficiencia que el período anterior, pero no es suficiente ya que la cooperativa se plantea un 3,80%.

La disminución que se da para el año 2014 en el índice de morosidad de la cooperativa se debe principalmente al hecho de que (desde el 1 de Septiembre de 2013 se adquirió las carteras de crédito de coopera provocando así que la cartera en riesgo incrementara) se devolvió las carteras de crédito irrecuperables y por la gestión propia de la cooperativa Jardín Azuayo para recuperar los productos ofertados, así como también por él envió de las notificaciones correspondientes a los socios que pertenecieron a Cooperera.

En el anexo # 1 se detalla el índice de morosidad para cada una de las oficinas pertenecientes a la provincia del Azuay, si observamos de manera individual este ha incrementado considerablemente en las oficinas de Cuenca, Gualaceo, El Valle, Palmas, Feria Libre, Monay y Patamarca, a pesar de que en estas oficinas existe una gran colocación de la cartera este índice se ve afectado por la falta de gestión en el proceso de recuperación, es decir, cobran la cartera colocada pero no de manera eficiente. Para las oficinas 33,34, y 35 el incremento en su mora se vio afectado por las carteras adquiridas en coopera, ya que las mismas representan porcentajes significantes en el período analizado. Tal como se lo demuestra en el Anexo # 2.

#### **3.4.1.2 MATRIZ DE PROBABILIDAD**

La matriz es la principal herramienta para determinar la probabilidad de que un crédito con una calificación determinada cambie de calificación crediticia durante un período específico. Se le conoce como probabilidad de migración en la calidad de un crédito así también



ayuda a analizar el posible deterioro que pudiera presentar una cartera en el futuro. (Modelos para estimar el riesgo de crédito)

Para realizar la matriz de probabilidad de las categorías de los socios se ha utilizado las calificaciones de los créditos por socio, comprendidos entre el período de Octubre de 2013 a Octubre de 2014 con un total de registros de 29950 socios del Azuay.

En la siguiente matriz se puede observar como las categorías de créditos se van reclasificando, es decir se van asignando una nueva calificación hasta la fecha actual (octubre 2014) por ejemplo, el número de créditos que se encuentran en la categoría A1A1 son 18566 créditos que han mantenido su calificación de Octubre de 2013 hasta Octubre del 2014 estos están cumpliendo con sus pagos en los tiempos acordados. Con este análisis queremos demostrar cómo es la frecuencia de que los socios paguen a tiempo las cuotas de los créditos.

**TABLA 19: MATRIZ DE PROBABILIDADES**

	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL
A1	18566	229	231	323	89	129	69	37	155	19828
A2	141	113	0	1	22	16	0	7	26	326
A3	176	0	96	0	26	4	21	9	82	414
B1	265	0	0	99	0	40	35	17	141	597
B2	40	5	6	4	14	8	7	4	26	114
C1	43	3	0	13	5	11	14	2	52	143
C2	14	0	5	5	2	1	8	1	41	77
D	7	1	1	1	1	0	0	2	42	55
E	20	1	1	1	1	2	2	1	1140	1169

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA

Elaborado por: Las Autoras



De acuerdo al análisis de los datos se puede observar como los créditos van migrando hacia las demás categorías en donde 18566 socios mantienen la calificación de A1A1 y con el transcurso del periodo 1140 socios han incumplido con su pagos por lo que su calificación de A1 ha pasado a ser categoría E, por otro lado existen socios que han mejorado la calificación de sus créditos como son 20 socios de categoría E han pasado a la categoría A1, es así que se puede ir verificando como los socios mantienen o cambian la calificación inicial de sus créditos.

**TABLA 20: MATRIZ DE PROBABILIDADES DE TRANSICIÓN**

	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E
A1	94%	1%	1%	2%	0%	1%	0%	0%	1%
A2	43%	35%	0%	0%	7%	5%	0%	2%	8%
A3	43%	0%	23%	0%	6%	1%	5%	2%	20%
B1	44%	0%	0%	17%	0%	7%	6%	3%	24%
B2	35%	4%	5%	4%	12%	7%	6%	4%	23%
C1	30%	2%	0%	9%	3%	8%	10%	1%	36%
C2	18%	0%	6%	6%	3%	1%	10%	1%	53%
D	13%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	4%	76%
E	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	98%

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA

Elaborado por: Las Autoras

Los valores resaltados, representan la probabilidad de que los créditos mantengan su calificación, es decir, los créditos que obtuvieron estas calificaciones no han variado entre el periodo comprendido de Octubre del 2013 a Octubre del 2014, pudiendo determinar que, existe una probabilidad de 94% de los créditos concedidos mantengan su categoría con riesgo normal de A1, mientras que el 98% de los créditos



concedidos mantienen su calificación en la categoría de pérdida E .

Por otra parte los porcentajes que se encuentran por debajo de los valores resaltados demuestran los créditos que ha mejorado su calificación, es por esto que existe la probabilidad de que el 43% de los créditos mejoren su calificación de A2 a A1, y la probabilidad que el 2% pase de calificación E a A1 lo cual demuestra que el socio ha empezado a cumplir al día los pagos de su crédito.

Los porcentajes por encima de los valores resaltados explican las categorías que se van deteriorando, aquí se encuentran los créditos que no han sido pagados a tiempo por lo que se han ido reclasificando.

### **3.4.2 CATEGORÍAS DE RIESGO**

Para asignar una calificación a los créditos, se debe tomar en cuenta los días de morosidad, estos variaran según el tipo de crédito, mientras que las provisiones se mantendrán igual para todos los tipos de crédito.

La cooperativa clasifica a sus créditos conforme lo dispone la normativa variando los días de morosidad según el tipo de crédito (Anexo 1. la clasificación de los créditos de acuerdo a los días de morosidad de la cooperativa)

A continuación se explica el número de socios de la cooperativa que se encuentran clasificados en las diferentes categorías, estudiados a través de un análisis vertical y horizontal respectivamente, se han analizado 39804 socios que corresponden al año 2013 y 42145 socios al año 2104 de las 21 oficinas que corresponden a la provincia del Azuay. Al igual se analiza el número de créditos según los días de mora para demostrar en que calificación se encuentra la mayor cantidad de socios.





**TABLA 21: SOCIOS CLASIFICADOS POR CATEGORÍA**

CATEGORÍA	# SOCIOS		DESV. %
	2013	2014	
A1	35121	38279	8,99%
A2	599	511	-14,69%
A3	743	434	-41,59%
B1	1149	535	-53,44%
B2	211	189	-10,43%
C1	245	234	-4,49%
C2	126	162	28,57%
D	84	84	0,00%
E	1526	1717	12,52%
<b>TOTAL</b>	<b>39804</b>	<b>42145</b>	<b>5,88%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

Se observa un incremento positivo de aquellos socios que se encuentran en categoría A1, en términos porcentuales esto es de 8,99% debido a la gran colocación de créditos en el período de estudio, por lo tanto los socios siempre iniciaran con una calificación de A1. Mientras que los socios que se encuentran en las categorías de A2 a C1 reflejan una disminución siendo la de mayor proporción la de B1 con un 53,44%, esto se debe a que los clientes están perdiendo la cultura de pago por lo que los créditos que se les fueron otorgados no están retornando en los plazos establecidos y aún más preocupante es el crecimiento que se da en la categoría E, la misma que representa un 12,52%, lo que significa que los socios se encuentran bajando de categoría.



**TABLA 22: SOCIOS CLASIFICADOS POR LA CATEGORÍA PERÍODO OCTUBRE 2013 A OCTUBRE 2014**

CATEGORÍA	# SOCIOS		# SOCIOS	
	2013	%	2014	%
A1	35121	88,23%	38279	90,83%
A2	599	1,50%	511	1,21%
A3	743	1,87%	434	1,03%
B1	1149	2,89%	535	1,27%
B2	211	0,53%	189	0,45%
C1	245	0,62%	234	0,56%
C2	126	0,32%	162	0,38%
D	84	0,21%	84	0,20%
E	1526	3,83%	1717	4,07%
<b>TOTAL</b>	<b>39804</b>	<b>100%</b>	<b>42145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

La categoría más representativa en la que se encuentran los socios en la provincia del Azuay para octubre 2013 es la categoría A1 con un 88,23% y para octubre 2014 un 90,83%, seguido por los socios que se encuentran en la categoría E con un 3,83% y 4,07% para el octubre 2013 y 2014 respectivamente. A pesar de que este no se muestre tan representativo con relación al número total de socios en la cooperativa, se debe dar el respectivo seguimiento buscando que los socios suban a categorías superiores.



**TABLA 23: CRÉDITOS SEGÚN DÍAS EN MORA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE OCTUBRE 2013 A OCTUBRE 2014**

DÍAS EN MORA	# CRÉDITOS SEGÚN LOS DÍAS DE MORA 2013	DÍAS EN MORA	CRÉDITOS SEGÚN LOS DÍAS DE MORA 2014	DESV. ABS.	DESV. REL
0	35121	0	38279	3158	8,99%
1 a 8	599	1 a 8	511	-88	-14,69%
9 a 15	743	9 a 15	434	-309	-41,59%
16 a 30	1149	16 a 30	535	-614	-53,44%
31 a 45	211	31 a 45	189	-22	-10,43%
46 a 70	245	46 a 70	234	-11	-4,49%
71 a 90	126	71 a 90	162	36	28,57%
91 a 120	84	91 a 120	84	0	0,00%
121 a 5687	1526	121 a 6052	1717	191	12,52%
	<b>39804</b>		<b>42145</b>	<b>2341</b>	<b>5,88%</b>

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA

Elaborado por: Las Autoras

En esta tabla se ve reflejado el crecimiento o disminución de los socios que se encuentran con días en mora de octubre 2013 con respecto a octubre de 2014 en la provincia del Azuay, y se deduce que existe un crecimiento positivo en cuanto a los socios del primer rango que es de cero días en mora, este incremento es de 8,99% pero también existe un crecimiento en los rangos de 71 a 90 y de 121 a 5687 días de octubre 2013 y de 121 a 6052 días de octubre 2014 en términos porcentuales, este aumento es de 28,57% y 12,52% respectivamente para cada rango lo que nos indica que los instrumentos utilizados para la recuperación no están siendo efectivos. Si nos remitimos a los rangos con menores días en mora, vemos que aquellos se encuentran disminuyendo, debido a que los socios que para octubre 2013 se encontraban cumpliendo sus obligaciones con ciertos días de mora, a octubre de 2014 están



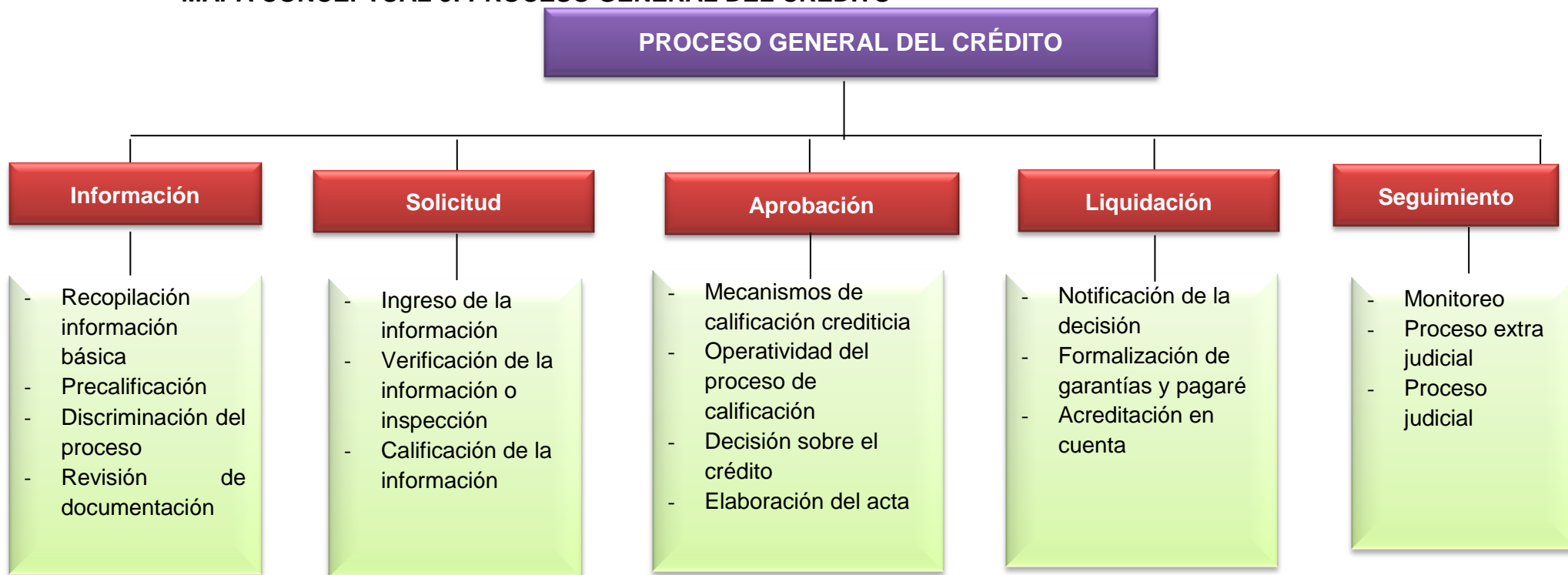
atrasando sus pagos aún más, pasando a diferentes categorías por estar incumpliendo con sus pagos.

### **3.5 PROCESOS ACTUALES QUE REALIZA LA COOPERATIVA EN CUANTO A LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA.**

La cooperativa Jardín Azuayo sigue un proceso general del crédito especificado en su manual de procesos y procedimientos en donde se detallan procesos, procedimientos y responsabilidades a seguir en la concesión del crédito, se ha considerado importante mencionar desde como inicia el proceso de crédito hasta el momento de su recuperación para tener en cuenta cuales son los procesos actuales que utiliza la cooperativa para la recuperación de la cartera.



MAPA CONCEPTUAL 3: PROCESO GENERAL DEL CRÉDITO



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardin Azuayo" LTDA., 2011)

Elaborado por: Las Autoras



Según el proceso general del crédito nos centraremos en el proceso de aprobación y de seguimiento, debido a que en la aprobación se conoce como tal al socio y de este proceso depende que se tomen todas las medidas posibles para evitar que el proceso de recuperación se torne difícil, por lo tanto para el proceso de aprobación existen mecanismos de calificación crediticia que también deberán ser mencionados, a más de una precalificación del socio con la aplicación de la tipología de socios, también se procede a través del método de las 5 “C”, este se basa en un proceso de calificación cualitativa y cuantitativa de acuerdo a la información recopilada en la solicitud del crédito, el cual tomará en cuenta cuatro criterios (carácter, capacidad, capital y condiciones) y una condición (cooperación) a cada una de estos se les asigna un nivel de ponderación las cuales variarán de acuerdo al nivel de riesgo, dentro del proceso de seguimiento no existen métodos definidos que ayuden a un adecuado seguimiento del crédito cuando este haya finalizado su proceso.

### 3.5.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.

Los instrumentos que utiliza la cooperativa para su recuperación es a través de notificaciones mediante, mensajería celular, correo electrónico, llamadas telefónicas al deudor, notificaciones escritas ya sea a deudor y garante y por último aviso de demanda, estas variarán de acuerdo a los días de mora, según lo establece el reglamento de crédito de la cooperativa.

**TABLA 24: INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA 2013**

DÍAS MORA	NUM DE CRÉDITOS SEGÚN DÍAS DE MORA 2013	NUM DE CRÉDITOS SEGÚN DÍAS DE MORA 2014	INSTRUMENTO
0	35121	38279	



1 a 8	599	511	Mensajes –Telefónica- correo electrónico (deudor y garante)
9 a 15	743	434	Escrita (deudor)
16 a 30	1149	535	Escrita (deudor y garante)
31 a 45	211	189	Aviso de demanda
46 a 70	245	234	Aviso de demanda
71 a 90	126	162	Vía judicial (Cred. consumo, micro empresarial)
91 a 120	84	84	Lo que disponga el Reglamento interno de trabajo (Cred. Consumo, micro-empresarial)
121 a 360	410	404	Vía judicial (Cred. Comercial - 180 días)
361- 1080	641	764	Lo que disponga el Reglamento interno de trabajo (Cred. Comercial- 360 días)
+ 1081	475	549	Lo que disponga el Reglamento interno de trabajo.
	<b>39804</b>	<b>42145</b>	

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA

Elaborado por: Las Autoras

**TABLA 25: INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS POR LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA. 2014**

DÍAS MORA	NUM DE CRÉDITOS SEGÚN DÍAS DE MORA	%	NUM DE CRÉDITOS SEGÚN DÍAS DE MORA	%
0	35121	88,23%	38279	90,83%
1 a 8	599	1,50%	511	1,21%
9 a 15	743	1,87%	434	1,03%
16 a 30	1149	2,89%	535	1,27%
31 a 45	211	0,53%	189	0,45%
46 a 70	245	0,62%	234	0,56%
71 a 90	126	0,32%	162	0,38%



91 a 120	84	0,21%	84	0,20%
121 a 360	410	1,05%	404	1,02%
361 a 1080	641	1,61%	764	1,78%
+1081	475	1,17%	549	1,28%
	<b>39804</b>	<b>100</b>	<b>42145</b>	<b>1</b>

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

En cuanto a los días de mora en las que se encuentran los socios observamos que el 88,23% de los socios se encuentran cumpliendo con el pago de sus obligaciones puntualmente esto para octubre 2013 y para octubre 2014, el 90,83% de los socios se encuentran ocupando un número de días mora igual a cero, se observa que para los rangos siguientes referentes a los días de mora, estos no son muy representativos en términos porcentuales, en el 2013 para el rango de días en mora de 16 a 30 la representatividad con respecto al total de operaciones ofertadas que tiene la cooperativa representa un 2,89% lo que indica que para este período se utilizaron una gran cantidad de notificaciones escritas tanto al deudor como al garante para que se acerquen a cancelar el pago correspondiente a la cuota que se encuentre vencida, mientras que para octubre 2014 este disminuye en un 1,62% esto refleja la efectividad que hubo en este tipo de notificaciones pero se debe tener en cuenta que también fue por la devolución y la actualización de ciertas carteras de coopera. Lo preocupante se da en los últimos rangos que van a más de 121 días de mora para octubre 2013 refleja un 3,83% y para octubre 2014 un 4,07% lo que significa que, existen socios que se enfrentan a más de lo judicial a procesos determinados en el reglamento interno de trabajo. La cooperativa castiga la cartera de aquellos socios que pasen de los 1080 días de mora, estos muestran una representatividad de 1,19% en el 2013 y en el 2014 un 1,30%.

### 3.5.2 COBRANZA DE CRÉDITOS





**TABLA 26: NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA SEGÚN CADA OFICINA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY A OCTUBRE DE 2013**

<b>N° ZONA</b>	<b>OFICINAS</b>	<b>N° CRÉDITOS OTORGADOS</b>	<b>% CRÉDITOS OTORGADOS</b>	<b>N° CRÉDITOS RECUPERADOS</b>	<b>% CRÉDITOS RECUPERADOS</b>	<b>N° CRÉDITOS EN MORA</b>	<b>% CRÉDITOS MORA</b>
1	Cuenca	6352	15,96%	5434	14,90%	918	27,48%
2	Paute	4158	10,45%	3941	10,81%	217	6,50%
3	Gualaceo	4206	10,57%	3881	10,64%	325	9,73%
4	Sigsig	4287	10,77%	4082	11,19%	205	6,14%
5	Pucara	1459	3,67%	1419	3,89%	40	1,20%
7	Nabón	1937	4,87%	1851	5,08%	86	2,57%
8	Santa Isabel	2686	6,75%	2558	7,02%	128	3,83%
9	Oña	943	2,37%	888	2,44%	55	1,65%
16	San Fernando	668	1,68%	650	1,78%	18	0,54%
19	Ricaurte	1632	4,10%	1492	4,09%	140	4,19%
20	El valle	1310	3,29%	1177	3,23%	133	3,98%
22	Chordeleg	1029	2,59%	1013	2,78%	16	0,48%
23	Palmas	797	2,00%	758	2,08%	39	1,17%
28	Yanuncay	1258	3,16%	1154	3,16%	104	3,11%



29	Totoracocha	2036	5,12%	1887	5,18%	149	4,46%
30	Shiña	811	2,04%	751	2,06%	60	1,80%
31	Sevilla de oro	581	1,46%	557	1,53%	24	0,72%
32	Ponce Enríquez	1514	3,80%	1449	3,97%	65	1,95%
33	Feria libre	822	2,07%	567	1,56%	255	7,63%
34	Monay	669	1,68%	476	1,31%	193	5,78%
35	Patamarca	649	0,016304894	478	0,013109179	171	0,051182281
	<b>TOTAL</b>	<b>39804</b>	<b>100%</b>	<b>36463</b>	<b>100%</b>	<b>3341</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras



**TABLA 27: NÚMERO DE CRÉDITO OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA SEGÚN CADA OFICINA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY A OCTUBRE DE 2014**

<b>N° ZONA</b>	<b>OFICINAS</b>	<b>N° CRÉDITOS OTORGADOS</b>	<b>% CRÉDITOS OTORGADOS</b>	<b>N° CRÉDITOS RECUPERADOS</b>	<b>% CRÉDITOS RECUPERADOS</b>	<b>N° CRÉDITOS EN MORA</b>	<b>% CRÉDITOS MORA</b>
1	Cuenca	6705	15,91%	5916	15,08%	789	27,01%
2	Paute	4287	10,17%	4069	10,37%	218	7,46%
3	Gualaceo	4326	10,26%	4003	10,21%	323	11,06%
4	Sigsig	4472	10,61%	4227	10,78%	245	8,39%
5	Pucará	1587	3,77%	1556	3,97%	31	1,06%
7	Nabon	1996	4,74%	1943	4,95%	53	1,81%
8	Santa Isabel	2995	7,11%	2877	7,33%	118	4,04%
9	Oña	1091	2,59%	1031	2,63%	60	2,05%
16	San Fernando	719	1,71%	703	1,79%	16	0,55%
19	Ricaurte	1673	3,97%	1534	3,91%	139	4,76%
20	El valle	1495	3,55%	1371	3,50%	124	4,25%
22	Chordeleg	1179	2,80%	1158	2,95%	21	0,72%
23	Palmas	813	1,93%	782	1,99%	31	1,06%
28	Yanuncay	1534	3,64%	1430	3,65%	104	3,56%



29	Totoracocha	2227	5,28%	2073	5,29%	154	5,27%
30	Shiña	558	1,32%	549	1,40%	9	0,31%
31	Sevilla de oro	667	1,58%	634	1,62%	33	1,13%
32	Ponce Enríquez	1921	4,56%	1858	4,74%	63	2,16%
33	Feria libre	844	2,00%	672	1,71%	172	5,89%
34	Monay	437	1,04%	334	0,85%	103	3,53%
35	Patamarca	619	1,47%	504	1,28%	115	3,94%
	<b>TOTAL</b>	<b>42145</b>	<b>100%</b>	<b>39224</b>	<b>100%</b>	<b>2921</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras



De acuerdo a las tablas analizadas las oficinas de Cuenca, Paute, Gualaceo y Sigsig son las que demuestran mayor representatividad con respecto al total de cartera de las oficinas que corresponden a la provincia del Azuay, los créditos otorgados representan un 15,96%,10,45%, 10,57% y 10,77% respectivamente para Octubre de 2013.

Los créditos recuperados también se encuentran en estas oficinas con 14,90%, 10,81%, 10,64%, 11,19% siendo estas las de mayor representatividad con respecto al total, situación similar ocurre en el periodo Octubre 2014.

Con respecto a los créditos en mora las oficinas que demuestran mayor representatividad son las oficinas de Cuenca con 918 créditos que porcentualmente representa 24,48% en el 2013 y para el 2014 es de 27,01% esta oficina es en donde más se concentración de créditos en mora mantiene con respecto al total, Existen oficinas que registran un porcentaje mucho menor esto es porque en las mismas la otorgación de créditos no es muy frecuente como ocurre en la Oficina de San Fernando.

**TABLA 28: NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS, RECUPERADOS Y EN MORA SEGÚN CADA OFICINA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY A OCTUBRE 2013**

N°	OFICINAS	CRÉDITOS OTORGADOS		CRÉDITOS RECUPERADOS		CRÉDITOS EN MORA	
		VAR ABS	VAR REL.	VAR ABS	VAR REL.	VAR ABS	VAR REL.
1	Cuenca	353	5,56%	491	9,36%	-138	12,50%
2	Paute	129	3,10%	145	3,76%	-16	-5,30%
3	Gualaceo	120	2,85%	127	3,35%	-7	-1,69%
4	Sigsig	185	4,32%	131	3,28%	54	18,75%



5	Pucará	128	8,77%	140	10,01%	-12	19,67%
7	Nabón	59	3,05%	99	5,45%	-40	33,06%
8	Santa Isabel	309	11,50%	323	13,12%	-14	-6,22%
9	Oña	148	15,69%	152	17,57%	-4	-5,13%
16	San Fernando	51	7,63%	56	8,74%	-5	18,52%
19	Ricaurte	41	2,51%	35	2,42%	6	3,19%
20	El valle	185	14,12%	206	17,84%	-21	13,55%
22	Chordeleg	150	14,58%	142	14,26%	8	24,24%
23	Palmas	16	2,01%	25	3,36%	-9	16,67%
28	Yanuncay	276	21,94%	266	23,86%	10	6,99%
29	Totoracocha	191	9,38%	165	9,16%	26	11,06%
30	Shiña	-253	-31,20%	-141	-20,77%	-112	84,85%
31	Sevilla de oro	86	14,80%	84	15,61%	2	4,65%
32	Ponce Enríquez	407	26,88%	405	28,38%	2	2,30%
33	Feria libre	22	2,68%	231	53,97%	-209	53,05%



34	Monay	-232	-34,68%	-47	-13,09%	-185	59,68%
35	Patamarca	-30	-4,62%	123	34,26%	-153	52,76%
	<b>TOTAL</b>	<b>2341</b>	<b>5,88%</b>	<b>3158</b>	<b>8,99%</b>	<b>-817</b>	<b>17,45%</b>

Fuente: COAC "Jardín Azuayo" LTDA

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo al análisis realizado con variaciones relativas y absolutas se ha podido determinar los incrementos y disminuciones con respecto a la otorgación de créditos, créditos recuperados y créditos en mora de las oficinas que corresponden a la provincia del Azuay, en la oficina de Sigsgig los créditos otorgados a incrementado en 185 créditos lo que en términos porcentuales corresponde a un 4,32% debido a que en el período de análisis la concesión de nuevos créditos a incrementad; , con respecto al número de créditos recuperados en esa oficina se registra 131 créditos equivalente a 3,28%, los créditos han sido cancelados en su totalidad o los socios se han igualado en sus cuotas al igual que en la mayoría de oficinas ,en cambio el número de créditos en mora corresponde a 54 que en términos porcentuales es 18,75%, estos han incrementado debido a que existen créditos en donde sus cuotas no han sido canceladas.

Las oficinas de Ricaurte, Chordeleg, Yanuncay, Totoracocha, Sevilla de Oro, Ponce Enríquez, se encuentran con mayor número de créditos en el período de octubre de 2013 a octubre de 2014, en estas oficinas los créditos no están siendo cancelados en los tiempos acordados. Por otro lado las oficinas de Cuenca, Paute, Pucará Nabón, Santa Isabel, Oña, San Fernando, El Valle, Palmas, Shiña, Feria Libre, Monay, Patamarca registran valores que demuestran que los créditos en mora han disminuido es decir que estos han sido recuperados por lo que los socios



han cancelado o igualado sus cuotas; con respecto a los créditos otorgados en estas oficinas siguen incrementando a excepción de Shiña, Monay y Patamarca que demuestran valores negativos.

### 3.6 CATÁLOGO ÚNICO DE CUENTAS

El catálogo único de cuentas contiene el detalle y codificación de las cuentas, norma el registro, preparación y presentación de las operaciones contables; su adecuada aplicación constituye un factor fundamental para garantizar la confiabilidad y transparencia de la información.

Su cumplimiento es obligatorio para todas las instituciones del Sistema Financiero Popular y Solidario, estas no podrán utilizar cuentas diferentes a las establecidas en este código.

#### 3.6.1 CODIFICACIÓN

La codificación de las cuentas se base en el sistema decimal, la asignación de los códigos a las cuentas se realiza siguiendo la práctica de dos números por nivel, de la siguiente manera.

**TABLA 29: CODIFICACIÓN DE LAS CUENTAS**

<b>Elemento financiero (clase)</b>	El primer dígito.	0
<b>Grupo:</b>	Los dos primeros dígitos.	00
<b>Cuenta :</b>	Los cuatro primeros dígitos.	00.00
<b>Subcuenta :</b>	Los seis primeros dígitos.	00.00.00

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras





**TABLA 30: CODIFICACIÓN DE ELEMENTOS FINANCIERO**

<b>CÓD ELEMEN TO FINANCIERO</b>	<b>NOMBRE ELEMEN TO FINANCIERO</b>	
1	Activo	Balance de Situación financiera
2	Pasivo	
3	Patrimonio	
4	Gastos	Balance de resultados
5	Intereses y descuentos ganados	
6	Contingentes	
7	Cuentas de orden	

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras

Para ilustrar este ejemplo se ha tomado como referencia a la cartera de crédito perteneciente al grupo 14 y a la cuenta cartera de créditos comercial por vencer (14.01) la misma que varía de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos y dependiendo de su vencimiento la cartera se va reclasificando según los días de mora para las distintos tipo de carteras que se maneja en la cooperativa, de esta manera son presentados en los estados financieros a los organismos de control.

**TABLA 31: CODIFICACIÓN DE LA CUENTA CARTERA DE CRÉDITO**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	Elemento del estado financiero
14	Cartera de créditos	Grupo de cuentas



14.01	Cartera de créditos comercial por vencer	Cuentas
14.01.05	De 1 a 30 días	Subcuenta
14.01.10	De 31 a 90 días	Subcuenta
14.01.15	De 91 a 180 días	Subcuenta
14.01.20	De 181 a 360 días	Subcuenta
14.01.25	De más de 360 días	Subcuenta

**Fuente:** COAC “Jardín Azuayo” LTDA

**Elaborado por:** Las Autoras



## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO

#### 4.1 COMPARACIÓN ENTRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. Y UNA ENTIDAD ANÓNIMA A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO BENCHMARKING

##### 4.1.1 CONCEPTO BENCHMARKING

Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar. (Ruyman)

##### 4.1.2 TIPOS DE BENCHMARKING

**Interno.-** Se pone en marcha dentro de la propia empresa teniendo en cuenta que puede haber una serie de departamentos que pueden dar ejemplo a los demás siendo modelos a imitar por parte del resto y de los que se puede recoger información de competidores o clientes que forman parte de este proceso o que cuentan con procesos similares, quizá por ser dentro de la misma empresa el más fácil de hacer ya que se cuenta con toda la información necesaria. (Soto, 2012)

**Competitivo.-** Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. En general consiste en efectuar



pruebas de comparación así como investigaciones que permitan conocer todas las ventajas y desventajas de los competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad.

**Funcional.-** Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés (...) El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria. (Manene, Mejora de Procesos , 2011)

#### 4.1.3 ETAPAS DE BENCHMARKING

Para la aplicación del benchmarking se debe tomar en cuenta su estructura la cual está conformada por seis etapas.

1. **Planeación de proceso.-** La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking, como tiempo, presupuesto, personal, tipo de benchmarking que se utilizara, definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios.
2. **Integración del equipo.-** El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de



benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

3. **Selección de compañía.**- Se deben identificar las fuentes que proporcionan información para llevar a cabo el proceso de benchmarking, ya sean otras organizaciones o fuentes bibliográficas, gubernamentales u otras. De esto se van identificando prácticas exitosas en distintas organizaciones que se puedan adaptar a la empresa de análisis.
4. **Levantamiento de información.**- Se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción, como entrevistas telefónicas, entrevistas personales, visitas de campo, encuestas, publicaciones, medios de comunicación, investigación de archivos. (Spendolini M. J., 2011)
5. **Análisis de la información.**- La meta final del análisis de benchmarking es entender mejor las actividades de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la propia. Uno de los retos más difíciles es hacer comparaciones lógicas y sacar conclusiones. (Tijerina, 1999, pág. 51)
6. **Plan de acción.**- La motivación inicial para el benchmarking es estimular y apoyar el cambio, el benchmarking inicia solamente después de que se ha tomado la decisión de ponerse en acción. Son varias las actividades que tienen lugar en esta etapa de integración de mejoras a procesos, entre ellas se encuentran, producir un informe/resumen de benchmarking, presentar soluciones a los clientes del benchmarking, comunicar los hallazgos, buscar oportunidades para mejorar. (Tijerina, 1999, pág.



53)

#### 4.1.4 APLICACIÓN DEL MÉTODO BENCHMARKING

Para la aplicación del método benchmarking se ha tomado información de la cooperativa “Jardín Azuayo” Ltda. y una entidad anónima del Sector Financiero Popular y Solidario, con el fin de comparar ciertos procedimientos que ayudarán a definir procesos para mejorar la gestión en la recuperación de cartera, las dos entidades analizadas tienen varias oficinas en diferentes provincias del Ecuador, para la investigación la información fue tomada únicamente de la provincia del Azuay. Cabe recalcar que por acuerdos de confidencialidad no se podrá dar a conocer el nombre de la entidad anónima.

**TABLA 32: MÉTODO BENCHMARKING**

#### 1. ETAPA DE PLANEACIÓN DE PROCESO.

**1.1 OBJETIVOS:** Actualizar, mejorar y proponer una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación.

#### 1.2 FECHA

**Fecha inicio:** 9/09/ 2014      **Fecha de terminación:** 20/02/ 2014

#### 1.3 CLIENTES DE BENCHMARKING:

NOMBRES	PUESTO
Pablo Uyaguari Quezada	Presidente



Juan Carlos Urgirles	Gerente
Marco Cajisaca	Coordinador del departamento de riesgo operativo

**1.4 Tipo de benchmarking:** Competitivo

**1.5 Tema de investigación:** Procesos de trabajo

**1.6 Usos de la Información:**

- Nuevas Ideas
- Comparación de productos-proceso

**1.7 Factores críticos de éxito.**

<b>FCE 1:</b>	<b>Proceso clave:</b> Monitoreo
	<b>Tema:</b> Procedimiento
	<b>Clasificación:</b> Volumen de créditos por oficina
	<b>Indicadores claves de desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Frecuencia de revisión del expediente crediticio</li><li>• Tiempo de análisis de aquellos créditos con un riesgo medio, alto</li></ul>

**FCE 2:**



<b>2 ETAPA</b>	<b>Tema:</b> Procedimiento	<b>DE</b>									
	<b>Clasificación:</b> Cartera improductiva										
	<b>Indicadores claves de desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Días en mora para la aplicación de instrumento de recuperación</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> <li>• Índice de morosidad</li> <li>• Nivel de habilidades de personal</li> </ul>										
<b>INTEGRACIÓN DEL EQUIPO</b>											
<b>2.1 Equipo de benchmarking:</b>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>ROL O FUNCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mayra Arbito</td> <td>Investigadora</td> </tr> <tr> <td>Jessica Medina</td> <td>Investigadora</td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	ROL O FUNCIÓN	Mayra Arbito	Investigadora	Jessica Medina	Investigadora			
NOMBRE	ROL O FUNCIÓN										
Mayra Arbito	Investigadora										
Jessica Medina	Investigadora										
<b>2.2 Personal de Apoyo:</b>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>ROL O FUNCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Esteban Coello Muñoz</td> <td>Coordinador de la investigación</td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	ROL O FUNCIÓN	Esteban Coello Muñoz	Coordinador de la investigación					
NOMBRE	ROL O FUNCIÓN										
Esteban Coello Muñoz	Coordinador de la investigación										
<b>3 ETAPA DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍA</b>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>COAC JARDÍN AZUAYO</th> <th>ENTIDAD ANÓNIMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Dirección</b></td> <td>Sucre entre Mariano Cueva y Hermano Miguel</td> <td>Cuenca</td> </tr> <tr> <td><b>Personal contactado</b></td> <td>Coordinador del departamento de</td> <td>Jefe de cobranzas</td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	COAC JARDÍN AZUAYO	ENTIDAD ANÓNIMA	<b>Dirección</b>	Sucre entre Mariano Cueva y Hermano Miguel	Cuenca	<b>Personal contactado</b>	Coordinador del departamento de	Jefe de cobranzas
NOMBRE	COAC JARDÍN AZUAYO	ENTIDAD ANÓNIMA									
<b>Dirección</b>	Sucre entre Mariano Cueva y Hermano Miguel	Cuenca									
<b>Personal contactado</b>	Coordinador del departamento de	Jefe de cobranzas									





	riesgo operativo	
<b>Tamaño de cartera colocada</b>	USD 224.413.641,92	USD 303.594.213,86
<b>Principales productos</b>	Recibir depósitos a la vista y a plazos Otorgación de créditos	Cuenta de ahorros Créditos Giros Tarjetas de débito
<b>Habilidades específicas</b>	Saber cómo calificar a un socio al momento de la otorgación de crédito	Contar con el sistema informático que permite obtener la información al día de todos los datos del socio
<b>Reconocimientos obtenidos</b>	Reconocimiento a los altos estándares de calidad y del cumplimiento de los principios de la economía popular y solidaria Calificación de riesgo A-	Reconocimientos por parte del instituto ecuatoriano de seguridad social. Condecoración al mérito empresarial. Calificación de riesgo A+

#### 4 ETAPA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

##### 4.1 Determinación de cuestionarios base

La aplicación de los cuestionarios para el caso de la cooperativa Jardín Azuayo, se realizó a los coordinadores de oficina de las distintas oficinas de la provincia del Azuay, mientras que en la entidad anónima la entrevista se realizó al jefe de cobranzas.

##### 1. ¿De los diferentes tipos de créditos que ustedes ofrecen cuál es el



**que representa mayor dificultad al momento de su recuperación?**

**RP JA:** El tipo de crédito que representa mayor dificultad al momento de su recuperación son los microcréditos, ya que son créditos destinados a pequeños comerciantes y sus montos son mayores, además se corre el riesgo de que los mismos no actualicen los datos y no se les pueda localizar para el cobro respectivo.

**RP EA:** De los diferentes tipos que ofrecemos el de mayor dificultad al momento de su recuperación, es el crédito de consumo, por la mayor concentración que existe, y el microcrédito por los montos además de su índice alto de morosidad.

**2. ¿Cuentan con un departamento únicamente para recuperación? O ¿en qué departamento se integra este proceso?**

**RP JA:** Este proceso está integrado en el departamento de gestión de la cartera, cuenta con tres personas encargadas de la gestión de la cobranza dependiendo de la organización de cada oficina.

**RP EA:** En si el departamento encargado de este proceso es el departamento de cobranza, en donde se cuenta con personal que ejecutan funciones mixtas tanto para controlar o revisar aquellos socios con retrasos y para luego proceder a la cobranza.

**3. ¿Cómo está estructurado el Proceso General de Crédito y quién se encarga de cada proceso?**

**RP JA:** El proceso general del crédito está a cargo de diferentes personas, cuando el socio se acerca a la cooperativa a solicitar un crédito, debe remitirse al balcón de servicios para solicitar toda la información pertinente, los oficiales de servicios precalifican al solicitante en cuanto al monto y al riesgo, de acuerdo a esta precalificación se les entrega de manera impresa todos los requisitos que necesitan presentar, una vez que el socio entregue toda la documentación esta es enviada al oficial de crédito que calificará la información, quién a su vez enviará para su aprobación; según el nivel de riesgo que obtenga el socio, la aprobación estará bajo tres instancias: auxiliar de crédito, coordinador de oficina y coordinador de oficina con la comisión de crédito conjuntamente.



El oficial de crédito notificará al socio sobre la aprobación o negación de crédito, si fue aprobado el socio deberá dirigirse a la oficina a formalizar el contrato con los respectivos garantes, firmaran el pagare y contrato en el balcón de servicios y se procederá con la liquidación automática del crédito es decir, se le acredita el dinero en la cuenta del socio. El socio se acerca a la ventanilla para disponer de su crédito.

La gestión de recuperación se realiza desde el primer día en que el socio incurre en mora y se utiliza los diferentes mecanismos de recuperación dependiendo de los días.

**RP EA:** El proceso general del crédito esta cargo de diferentes departamentos cuando el socio se acerca a la cooperativa a solicitar un crédito, debe remitirse al asesor de crédito para solicitar toda la información pertinente, luego que el socio entregue la solicitud correctamente llenada será analizada por la fábrica de crédito, quienes calificarán al socio según su nivel de riesgo y procederán a aprobar el crédito solicitado, el socio será notificado para que se acerque a realizar el trámite de formalización del contrato, posteriormente se procederá a la liquidación del mismo. El valor del crédito será acreditado en la cuenta del socio y este podrá disponer del dinero solicitado en cualquier momento presentando la tabla de amortización y la cédula de ciudadanía. En caso de que el socio se atrase en su cuota el departamento de cobranza será el encargado de recuperar el pago.

#### 4. ¿Qué instrumentos utilizan, para el proceso de recuperación?

**RP JA:** Para el proceso de recuperación se utilizan diferentes instrumentos en coordinación al número de días mora como por ejemplo: mensajes, llamadas, notificaciones escritas (8 días), notificaciones prejudiciales (60 días) y proceso legal (90 días). Cada oficina gestiona como cobrar sus créditos.

**RP EA:** El departamento de cobranza utiliza diferentes técnicas como llamadas, vistas, notificaciones, procesos judiciales, para recuperar el pago de la cuota vencida. Las técnicas de recuperación serán aplicadas según el análisis que se realice al socio en caso que se encuentre con 3



0 4 cuotas vencidas, existe una posibilidad de que el socio sea demandado y de este proceso se encargará el departamento legal.

**5. Después de cada instrumento de recuperación existe alguna prórroga cuando se llegue a un acuerdo de pago. ¿De qué depende?**

**RP JA:** No se da prórroga por acuerdos de pago, debido a que la cooperativa no es muy flexible en estas instancias.( Situación diferente en cada oficina)

**RP EA:** Si se otorga una prórroga a los socios con atrasos, esto depende de la negociación que se llegue con el socio, se analizará las causas de tal incumplimiento, si el socio no cumplió con los acuerdos de pago al momento en que se realice un proceso legal, se presentara como respaldo todas las notificaciones enviadas por parte de la cooperativa.

**6. ¿Realizan convenios en donde el pago de la cuota se debita automáticamente del rol del solicitante según mutuo acuerdo de las partes. ¿Cree usted que con ello se logre un pago puntual?**

**RP JA:** Si existen convenios con empresas en donde se debita del rol, el valor para el pago de la cuota del crédito, muchas de las veces no se llega a un pago puntual por que las empresas no depositan los valores a tiempo.

**RP EA:** No se realiza ningún convenio con empresas para que se debite del rol, el valor de la cuenta apagar.

**7. ¿Está de acuerdo que se brinde ciertos obsequios para lograr prevenir que los socios incurran en mora?**

**RP JA:** No se considera factible brindar un obsequio por el pago puntual, ya que la cooperativa está prestando un servicio y es obligación que el socio cancele esa cuota.

**RP EA:** No, porque no sería factible premiar una obligación que el socio sabe que debe cumplir.

**8. ¿La Cooperativa realiza recordatorios anticipando el pago de la cuota? En caso de si, ¿Quién los envía?**

**RP JA:** No se realizan recordatorios con frecuencia.

**RP EA:** Los recordatorios se realiza a aquellos socios que según su historial de crédito se tiene la certeza que se van a atrasar y este proceso



es realizado por el departamento de tecnología quien a su vez está encargado de varias funciones.

**9. ¿Los responsables de cumplir con el Proceso General del Crédito deben cumplir con metas mensuales determinadas por la Cooperativa?**

**RP JA:** Si se cuenta con metas mensuales para cada oficina, las mismas que son cumplidas de forma grupal más no individual.

**RP EA:** Si se cuenta con metas mensuales que deben cumplirse por cada oficina, a su vez estas metas deben ser acatadas individualmente por cada oficial de crédito.

**10. ¿Cuentan con abogados internos y externos, en el caso de que los socios se encuentren en categorías con dudoso recaudo (D) y pérdida (E)? ¿Cómo es el proceso?**

**RP JA:** Se cuenta con un abogado interno y 11 abogados externos, todas las carteras que se encuentran en estas categorías se deberán someter al proceso legal el mismo que será sentenciado por un juez, en caso de que existan garantías se procederá a rematar o secuestrar los bienes.

**RP EA:** Se cuenta con abogados internos, ningún proceso es tercerizado, cabe recalcar que los procesos legales no solo están orientadas para las categorías D y E si no van a depender del análisis que se realice al socio.

**11. ¿Su cartera vencida se vio afectada por la adquisición de las carteras de coopera?**

**RP JA:** En la oficina matriz la adquisición de las carteras de coopera, afectaron en lo mínimo a su cartera total, pero en otras oficinas si se vio perjudicada dicha cartera.

**RP EA:** Con la adquisición de las carteras de Coopera, la cartera vencida no fue afectada, porque el monto de esta cartera no era representativa con relación al total de cartera que maneja la cooperativa.

**4.2 Métodos Aplicados**

COAC JA	ENTIDAD ANÓNIMA
---------	-----------------



Entrevistas personales	Entrevistas personales
Investigación en archivos	Publicaciones/medios de comunicación
Publicidad/medios de comunicación	

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se consultó la distinta normativa interna, relacionada con el proceso crediticio y los medios de comunicación que se consultó fueron las páginas web de cada institución.

## 5 ETAPA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 5.1 Matriz resumen de la información

**FCE:** Monitoreo, procedimientos, volumen de crédito por oficina

#### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.**

La revisión que se realiza al expediente crediticio no es frecuente y solo está enfocado aquellos socios ya conocidos (2 o créditos). Análisis que se obtiene reportes brindados por los sistemas informáticos que tiene la cooperativa. Con ello se puede determinar acciones preventivas como él envió vía mensajes de texto anticipando (3 a 5 días) el pago de la cuota por vencer. Este proceso no cumple con el desempeño esperado de parte de asesor de crédito debido a que no se está revisando los expedientes adecuadamente.

<b>RECORDATORIO</b>	
<b>RIESGO ALTO</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>

más de los



Dependiendo de la estructura de oficina se delegará a un responsable que se encargue de proceso, el tiempo de análisis	5 días antes	3 días antes	cada
	Asesor envía reporte con base de datos de los socios a los que se enviará el recordatorio		este estará
en	<b>SOCIO CON RIESGO MEDIO</b>		función de aquellos créditos calificados riesgo alto por lo que se procederá a identificar aquellos socios con créditos montos altos, por la evolución de su categoría, en los casos de microcréditos actualización también será de los datos
con un	Monto	1min	negocio. Proceso que durará 10 min por cada socio con riesgo alto y 4 min por cada socio con riesgo medio.
por	Plazo	1 min	
la	Destino	2 min	
sobre el	<b>TOTAL</b>	<b>4MIN</b>	

<b>SOCIO CON RIESGO ALTO</b>	
Monto	1min
Plazo	1 min
Destino	2 min
Ev.categoría	3min
Información de negocio	3min
<b>TOTAL</b>	<b>10 MIN</b>

$$Revisión = \frac{n^{\circ} \text{ de expedientes revisado al mes}}{\text{total de expedientes riesgosos}}$$

**Entidad anónima**



- Toda la información crediticia se encuentra disponible en un sistema informático con el cual se trabaja en línea, la accesibilidad y actualización de la información es inmediata, debido a ello no se realizan revisiones a los expedientes crediticios. Sin embargo, si en el proceso de crédito se incumplió con alguna política que afecte a la recuperación de la cartera, esta será identificada únicamente cuando el oficial de cobranza proceda en su gestión quien tendrá que notificar tal incumpliendo. Se enviarán recordatorios únicamente a aquellos socios que se conoce que

frecuentemente incumplen con sus pagos.

- Si el socio presenta un nivel de riesgo alto o medio el crédito es denegado.
- Este proceso se lo medirá a través de los siguientes indicadores:

$$1.- \frac{N^{\circ} \text{ de créditos no aprobados por mes}}{\text{Total de créditos solicitados}}$$

$$2.- \frac{\text{carrera improductiva}}{\text{cartera sana}}$$

3.- Envío de memorándum al responsable del crédito con falla en el proceso crediticio de las políticas e incumplimiento

## **FCE 2: Recuperación, procedimientos, cartera improductiva**

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.**

- La gestión de recuperación depende de los días en mora en los que se encuentren los socios para ello se utilizarán ciertos instrumentos para su cobranza. La aplicación de estos instrumentos lo hacen de acuerdo a como se establezca en cada una de las oficinas. Este proceso se lleva a cabo desde el primer día en que incurre en mora con el envío de mensajes de texto a cargo del departamento de comunicación, si el socio no atiende el llamado para el pago de su cuota desde el tercer día hasta el octavo, se procede a realizar llamadas telefónicas tanto al socio como al garante, de los 9 a 15 días se enviará notificación escrita al deudor, de 16 a 30 días de mora se procede a enviar una segunda notificación a deudor y garante; de 30 a 61 días se enviará el aviso de demanda dependiendo del tipo de crédito del que se trate;





si el socio no cumple con sus pagos a pesar de las notificaciones enviadas a los 90 días se declarará la deuda de plazo vencido y se procederá al cobro por la vía judicial. En todo este proceso el encargado de la recuperación podrá llegar a acuerdos de pago con el deudor, si el socio no cumple con aquel acuerdo el asesor de crédito continuará aplicando los instrumentos de recuperación

- Las metas que se plantean son para cada oficina en forma general, el coordinador de oficina será el encargado de planear la gestión para el cumplimiento de la meta. Por lo general se cumple con el trabajo en equipo, no se designan metas individuales.

$$PE = \frac{\text{Meta cumplida}}{\text{Meta planteada}}$$

- El control de la morosidad se evaluará semanalmente por cada oficina, conjuntamente con el departamento de riesgo, en caso de que la oficina se encuentre con un alto índice de morosidad los controles serán más frecuentes.
- Cada oficina contará con personal calificado para cada proceso en base al desenvolvimiento y a la experiencia que ha ganado en su ámbito profesional.

## **FCE 2 ENTIDAD ANÓNIMA**

- El proceso de recuperación es responsabilidad únicamente del departamento de cobranza en donde las funciones de quienes lo integran son mixtas, es decir controlar y revisar a los socios con atrasos y luego para proceder al cobro, las técnicas que utilizan para gestionar el cobro se inicia desde el primer día de vencimiento de la cuota, a través de llamadas, visitas y notificaciones, estas se basan en los día de mora, se rigen en un análisis que se realiza al socio y según ello la técnica a utilizar; se repetirá en cada nivel de riesgo en la que se encuentre el socio, en caso de que el socio responda a un riesgo alto las técnicas de cobranza estarán orientadas a un proceso legal y más aún si el socio mantiene de tres a cuatro cuotas vencidas se procederá a una posible demanda.



- De acuerdo a dicho análisis los oficiales de cobranza podrán llegar a acuerdos de pago con el socio, estableciendo prórrogas después de cada acuerdo, si el deudor no procede al respectivo pago su expediente pasará al departamento legal quienes llevarán el caso jurídico y comenzarán con las acciones pertinentes.
- Para medir este factor crítico se utiliza lo siguiente:
  - Morosidad de la cartera de crédito
$$\frac{\text{cartera improductiva}}{\text{cartera total}}$$
  - Todo el proceso es supervisado y controlado por el jefe de cobranza
  - Reporte de cada una de las oficinas de cobranza
  - Análisis realizado al socio: historial, causas de atraso, nivel de riesgo, montos, tipos de crédito.
  
- Meta general para toda la oficina y a su vez se individualiza para cada responsable del proceso del crédito
$$\frac{\text{meta individual por responsable}}{\text{meta de oficina}}$$
- Este índice se aplicará diariamente por cada departamento, el índice de morosidad deberá gestionarse para mantenerse en los rangos
- preestablecidos por la cooperativa, a su vez el departamento de riesgo analizará este indicador en base a cada sucursal con el fin de poder intervenir en caso que lo amerite.
$$\frac{\text{cartera improductiva}}{\text{cartera bruta}}$$
- Los empleados que se encuentren a cargo del proceso general del crédito deberán contar con un perfil de competencias acorde a las necesidades de la cooperativa.
- Este se medirá a través de un análisis por producto ofertado y por la



satisfacción en cuanto al servicio de cobranza.

**Comparación de desempeño de los procesos de la cooperativa Jardín Azuayo**

	<b>MEJOR</b>	<b>IGUAL</b>	<b>MENOR</b>
<b>FCE1</b>	Aplicación de tácticas para la cobranza		Revisión expedientes de crédito.  Tiempo de análisis según calificación
<b>FCE2</b>	Metas  Índice de morosidad  Habilidades del personal	Aplican los mismos instrumentos pero en base a diferentes criterios, excepto por la realización de visitas que realiza la entidad anónima	Días de mora

**5.2 Análisis de datos**

**1 ¿Se presentaron algunas omisiones importantes o falta de disponibilidad de datos durante el proceso?**

Si, existieron limitaciones para el acceso a la información debido a que se trata de información interna y confidencial que poseen las diferentes cooperativas de ahorro y crédito.

**2 ¿Se presentaron algunos patrones y/o tendencias al examinar los datos?**

La necesidad de enviar mensajes recordatorios para el pago puntual de la cuota, además de contar con personal específico para cada proceso y priorizar la atención personalizada al socio.

**3. ¿De acuerdo a la información recopilada, documentar las**



#### **fortalezas y debilidades?**

##### Fortalezas:

- Contar con un segundo sistema informático que permita realizar un seguimiento de recuperación judicial 1-90 días. Sin embargo, el gasto para la implementación de dicho sistema es mayor y se tardó la puesta en ejecución.
- Tener un conocimiento previo sobre el nivel de riesgo en el que se encuentra el socio gracias a la precalificación que se le realiza al socio en el momento de la solicitud de crédito.

##### Debilidades :

- Las funciones de los responsables del proceso crediticio no se encuentran debidamente especificados.
- Tercerizar la recuperación de aquellos créditos categorizados en D y E con abogados externos.
- No cuentan con un manual de procesos para la recuperación

#### **4. ¿Existen algunas diferencias importantes en el desempeño encontrado entre la compañía de análisis y las otras compañías?**

La principal diferencia que existe en el desempeño de la cooperativa y la entidad anónima analizada, es el procedimiento que se sigue para el manejo de instrumentos o tácticas de recuperación ya que se basan en un análisis al socio y no en el número de días en mora.

## **6. PLAN DE ACCIÓN**

### **6.1 Corto Plazo**

**Acción N° 1:** Mejora de notificaciones

**Objetivo:** Perfeccionar el diseño y estructura de los distintas notificaciones que se envían a socios y garantes.

**Costo estimado:** USD 0    **Fecha estimada de terminación:** Marzo 2015

**Plan de acción:** Mejorar el formato de las notificaciones, que serán más dinámicas y comprensibles su formato estará destinado de acuerdo al proceso



que se siga sea ya sea formal o informal. Se lo realizará conjuntamente con el departamento de comunicación.

**Acción N° 2:** Servicio informativo adicional sobre el estado de cuenta.

**Objetivo:** Fomentar la cultura de pago.

**Costo estimado:** USD 0,05      **Fecha estimada de terminación:** Abril 2015

Plan de acción: Ofertar este servicio adicional a los diferentes socios de manera mensual, a través de un mensaje de texto con los datos esenciales que le permitan conocer cómo avanza el pago de su crédito. Para ello se remitirá el respectivo formato al departamento de comunicación, quienes serán los responsables de enviar los mensajes; a los socios que acepten el servicio se les debitará 0.05 de su cuenta previo acuerdo.

## 6.2 Largo Plazo

**Acción N° 1:** Fortalecer las visitas como instrumentos de recuperación

**Objetivo:** Profundizar la atención personalizada al socio.

**Costo estimado:** USD 418,00      **Fecha de terminación:** Octubre 2015

Plan de acción: En coordinación con el departamento de gestión de cartera se delegará una persona que exclusivamente se encargue de realizar las visitas a aquellos socios que se encuentran con más de 30 días en mora; el propósito es poder llegar a una solución, además se lograra un mayor acercamiento con el socio.

**Acción N° 2: Desarrollo de un plan de incentivos**

**Objetivo:** Brindar ciertas facilidades para la accesibilidad a los créditos por el pago oportuno de sus cuotas.

**Costo estimado:** USD 0,00      **Fecha de terminación:** Agosto 2015

**Plan de acción:** Por mantener un buen historial de crédito el socio podrá acceder a ciertos incentivos que constarán de acuerdos de refinanciación con



accesibilidad a nuevos créditos, solamente con la actualización de los requerimientos anteriores y otorgación del crédito en menor tiempo, además de comodidades en el pago de su cuota.

**Acción N° 3: Propuesta de la metodología para la recuperación de la cartera.**

**Objetivo:** Plasmar el debido proceso para la recuperación de la cartera en un documento físico y digital.

**Costo estimado:** USD 0,00

**Fecha de terminación:** Junio 2015

**Plan de acción:** Mejorar e innovar los instrumentos de recuperación establecidos por la cooperativa proponiendo estrategias que permitan la adecuada recuperación de la cartera de créditos y describir cada uno de los respectivos procesos.

**6.3 Redes funcionales del benchmarking**

Se estableció contacto con profesionales de la entidad anónima investigada, por políticas internas no se podrá dar a conocer el nombre de las personas entrevistadas, ni el nombre de la entidad considerada para el estudio de la investigación.

**Elaborado por:** Las Autoras

**4.2 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA RECUPERACIÓN CARTERA.**

Una vez formulada las políticas y estrategias que se plantea en esta metodología se enviará al Consejo de Administración, quien será el encargado de aprobar o negar las diferentes estrategias planteadas.

En caso que no se apruebe esta metodología debido a que alguna de las estrategias propuestas no se adecue a la operatividad de la cooperativa, se procederá a identificar dicha estrategia corregirla, modificarla o



eliminarla.

En caso que se acepte la metodología será dada a conocer a todos los funcionarios a nivel interno de la cooperativa para su correcta aplicación.

#### **4.2.1 POLÍTICAS PARA LA CARTERA DE CRÉDITO**

##### **POLÍTICAS GENERALES**

1. Todas las colocaciones cumplirán con los requisitos establecidos en los respectivos manuales.
2. Para cada oficina, según su magnitud designar a una persona que se responsabilice únicamente del proceso de seguimiento y recuperación de los créditos, cuyas atribuciones y obligaciones se encontrarán debidamente definidas en el Manual de funciones.
3. En caso de que se encuentre sin ningún día de mora, se aplicarán acciones preventivas a los socios con el fin de que permanezcan en la misma categoría.
4. Manejar un índice de morosidad, de acuerdo a los límites establecidos por la cooperativa.
5. En la gestión de cobro y maduración de la mora se hará uso de diferentes estrategias propuestas que permitan que la cartera se recupere.
6. Se analizará minuciosamente los expedientes crediticios para el correcto seguimiento de la cartera.

##### **POLÍTICAS ESPECÍFICAS PARA CADA TIPO DE CRÉDITO**

###### Créditos de Consumo

1. La colocación de créditos de consumo deberá bajar hasta el límite señalado en su Planificación Estratégica (2014-2018).
2. La información del solicitante estará disponible en la base de datos de la cooperativa y será actualizada constantemente, tomando en cuenta los siguientes aspectos:



- Cambio de dirección, teléfono, número de celular, etc.
  - Información referente al ámbito laboral (dirección, teléfono, estabilidad de dicha empresa).
  - Demás fuentes de ingresos del solicitante.
  - En caso de que las garantías sean personales, prendarias, hipotecarias o fiduciarias estas deberán supervisarse continuamente.
3. En caso de que los socios con créditos de consumo se encuentren con días de mora se determinará las posibles causas de tal incumplimiento.
  4. Lograr para esta línea de crédito, gestionar la maduración de la cartera con mora.
  5. En cuanto a la gestión de cobro utilizar los procesos adecuados para lograr una mayor disminución en la cartera improductiva.

### MICROCRÉDITOS

1. Para esta línea de créditos se deberá llevar a cabo un plan de seguimiento del negocio que constará de:
  - Verificación de los datos del negocio, del núcleo familiar y aquellos factores internos y externos que puedan causar inestabilidad en el negocio.
  - Actualización personalizada del solicitante.
  - Detectar situaciones y variaciones que puedan causar riesgo de crédito.
  - Inspeccionar la constancia de las garantías de crédito.
2. El plan de seguimiento deberá ser supervisado por el coordinador zonal.
3. La calidad de esta cartera tendrá que entrar en los límites determinados para cada oficina.
4. Mayor seguimiento a aquellas oficinas con créditos colocados y no recuperados en su totalidad.





5. Con este tipo de créditos promover el desarrollo socio económico.

#### CRÉDITO COMERCIAL

1. Esta línea de negocio para los siguientes períodos (2014-2018) deberá aumentar su número de colocaciones de créditos demandados.
2. La carpeta que contiene la información de esta línea de crédito será actualizada continuamente y se dará el respectivo seguimiento.
3. Accesibilidad a esta línea de créditos en cuanto a montos, plazos, tasas de interés, etc.

#### CRÉDITO DE VIVIENDA.

1. Para este tipo de crédito se ve la necesidad de que sea ofertado por la cooperativa según lo determine el Plan Estratégico, que para el año 2018 debe llegar a representar un 10%.
2. El destino del crédito que se especifica en la solicitud de crédito debe ser verificado.

#### **4.2.2 ESTRATEGIAS.**

##### **GENERALES**

1. Una vez otorgado el crédito revisar que las solicitudes cumpla con los lineamientos expuestos en sus manuales.
2. Capacitar al personal en cuanto al proceso de seguimiento y recuperación.
3. Para conseguir que los socios que se encuentren en la categoría A1 se mantengan en la misma se hará uso de incentivos por pago puntual tales como: agilidad en la otorgación de créditos, acuerdos de refinanciamiento y facilidades de pago.
4. Cada oficina deberá cumplir con los siguientes lineamientos para que su índice se mantenga bajo los límites establecidos:
  - Lograr la colocación de los créditos de acuerdo a las metas mensuales establecidas.



- Recuperar la cartera de crédito vencida mediante el uso eficaz del plan de acción en la gestión del cobro.
  - Medir semanalmente el índice de morosidad y controlar su crecimiento o disminución.
5. Verificar que cumplan con el proceso de seguimiento que básicamente comprende monitorear y recuperar la cartera de créditos.

## **ESPECÍFICAS**

### CONSUMO

1. Ofertar los tipos de crédito en mercados objetivos, centrándose en aquellos que se destinen para fomentar el desarrollo socioeconómico.
2. En base al monto y al plazo pactado se establecerán actualizaciones y verificaciones de la información del socio, de ello dependerá cada que tiempo se efectuaran las actualizaciones.
3. Indagación al socio a través de llamadas o visitas personales y con ello analizar la situación económica y las posibles causas del incumplimiento generado.
4. Aplicar el debido proceso para lograr el pago de las cuotas vencidas con atrasos superiores a los 30 días, dirigiéndose con actitudes más formales iniciando con acciones extra judiciales a través de notificaciones con aviso de demanda y visitas al socio, con el fin de buscar una negociación con el deudor y evitar así que la maduración en la mora prosiga.
5. Segmentar al cliente en base a su historial crediticio tomando como referencia la continuidad de sus pagos y el número de días en mora; con el fin de determinar cuál de las distintas acciones de cobranza es la más efectiva para gestionar el cobro de dichas cuotas.



### MICROCRÉDITO

1. Para esta línea de crédito el plan de seguimiento se enfatizará en la evolución del negocio y en la aplicación de diferentes acciones que permitan vigilar la correcta utilización de los fondos.
2. Implementar las estrategias de recuperación para cada oficina dando mayor énfasis en aquellas en donde la recuperación para este tipo de crédito demuestre altos índices de morosidad
3. El coordinador zonal tendrá que revisar minuciosamente el comportamiento de las distintas oficinas en cuanto a la recuperación de la cartera improductiva.
4. Impulsar este tipo de crédito a través de reconocimientos y facilidades a aquellos negocios que han sabido fomentar el crecimiento de actividades productivas y comerciales.

### COMERCIAL

1. Elaborar un estudio de mercado, identificando áreas estratégicas para promocionar esta línea de crédito.
2. Llegar a un acuerdo con el socio, para realizar visitas a las instalaciones del negocio para evaluar la situación del socio y detectar posibles situaciones con respecto a la probabilidad de que el socio incumpla con el pago.
3. Promover este tipo de crédito dando a conocer los beneficios que ofrece la cooperativa, principalmente al adquirir el crédito a una tasa más baja que el resto de ofertantes.

### VIVIENDA

1. Promocionar y difundir entre los socios la implementación de este producto dando a conocer bajo qué condiciones se otorgará como: montos, garantías, plazos, tasas de interés, formas de pago.
2. Luego de la aprobación del crédito se verificará a través de visitas y



de la revisión de documentación que el monto solicitado sea exclusivamente orientado a las modalidades de este tipo de crédito como la compra de terreno para vivienda, construcción adquisición de vivienda nueva, adquisición de vivienda usada, mejoramiento y remodelación.

#### **4.3 CULTURA DE PAGO**

Con el fin de fomentar la cultura de pago en el socio, se le preparará sobre todos los aspectos relacionados con el crédito desde el momento en que lo solicita, todo sobre su funcionamiento, cumplimiento de los plazos establecidos y lo referente en el contrato de crédito.

Es importante que al socio se lo instruya sobre los beneficios que puede obtener por el pago puntual así como los gastos de cobranza en los que incurre por no cancelar oportunamente.

Es por eso, que se busca aplicar ciertos incentivos (plan de incentivos) hacia los socios, logrando que los socios puntuales permanezcan cumpliendo al día con sus obligaciones y que los socios morosos se sientan motivados y procedan a cancelar las cuotas pendientes.

También se comprobará la información del socio a través de realizar planes de actualización que dependerán del tipo de crédito otorgado en cada una de las oficinas.

Con la aplicación de una adecuada gestión de cobro para recuperar la cartera improductiva, se mantendrá a los clientes y surge la posibilidad de volver a prestar, dándoles la confianza de acceder a una nueva operación crediticia siempre y cuando hayan cumplido con la anterior, este proceso es clave para generar la práctica y cultura de pago en los clientes.



#### 4.4. INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 67)

De los distintos tipos de indicadores que existen para medir la gestión de la entidad se utilizará únicamente tres de ellos que son ejecución (economía), eficiencia y eficacia.

##### 4.4.1 EFICIENCIA

“La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.” (Universidad Politécnica Salesiana , pág. 94)

##### 4.4.2 EFICACIA

“La eficacia es eficacia, valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado” (Universidad



Politécnica Salesiana, pág. 10)

#### 4.4.3 ECONOMÍA

“Los indicadores de economía detectarán si los recursos se han adquirido al menor coste y en el tiempo oportuno, así como en cuantía precisa y calidad deseada. En función de las características propias de cada entidad podrán establecerse indicadores respecto de los recursos utilizados que informarán sobre el grado de economía con que se utilizan aquéllos.” (Pina & Torres, Contabilidad del Sector Público: Gestión en las administraciones Públicas, 2001)

##### Aplicación de los indicadores de gestión

Los siguientes indicadores son aplicados a la cooperativa Jardín Azuayo y a la entidad anónima comparada con el fin de medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos utilizados por las entidades sobretodo en la colocación y recuperación de la cartera de créditos.

**TABLA 33: INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS.**

INDICADORES DE GESTIÓN	COAC JARDÍN AZUAYO	ENT. ANÓNIMA	OBSERVACIÓN
Colocación Cartera de Crédito Comercial $= \frac{CCC2014 - CCC2013}{CCC2013}$	-35,09%	67,97%	Porcentaje de crecimiento de la cooperativa analizada es más o menos 3 veces mayor que la de la cooperativa Jardín Azuayo, lo que refleja que la cooperativa no está colocando lo suficiente en este tipo de crédito de lo contrario ha disminuido en 35,09%



Colacion Cartera de Crédito Consumo $\frac{CCN\ 2014 - CCN2013}{CCN2013}$	18,30%	8,83%	El porcentaje de crecimiento de la cooperativa Jardín Azuayo es mayor al de la cooperativa anónima, lo que significa que en cuanto a créditos de consumo las personas se han inclinado por la Cooperativa Jardín Azuayo se ha cumplido de manera eficaz con un valor agregado.
Colocación crédito Microcrédito $\frac{CCM\ 2014 - CCM2013}{CCM2013}$	33,17%	34,13%	Se observa un similar crecimiento para las dos entidades financieras en este tipo de crédito.
Colocación crédito vivienda $\frac{CCV\ 2014 - CCV2013}{CCV2013}$		16,86%	Actualmente la cooperativa Jardín Azuayo no se encuentra colocando este tipo de crédito, mientras que la entidad anónima comparada a nivel del Azuay muestra un crecimiento de 16,86%.



Colocación Cartera Crédito vencida comercial $\frac{CCVC2014 - CCVC2013}{CCVC2013}$	0,00%	0,00%	Ambas cooperativas están gestionando adecuadamente la recuperación de este tipo de crédito.
Colocación cartera de crédito vencida consumo $\frac{CCVN 2014 - CCVN2013}{CCVN2013}$	29,14%	-7,56%	Estos porcentajes indican el incremento que ha tenido la Coac Jardín Azuayo con respecto a la entidad anónima comparada, el valor de crecimiento en cuanto a la cartera vencida es muy significativa.
Colocación Cartera crédito vencida Microcrédito $\frac{CCVM 2014 - CCVM2013}{CCVM2013}$	31,88%	13,76%	La Coac Jardín Azuayo presenta un alto crecimiento en la cartera vencida de microcréditos, mientras que el incremento de la entidad anónima es menos de la mitad.
Colocación crédito vencida vivienda $\frac{CCVV 2014 - CCVV2013}{CCVV2013}$		0,00%	La entidad anónima en el periodo analizado para este tipo de crédito tiene un porcentaje igual a 0 %.

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014 )  
y Base de datos Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Elaborado por:** Las Autoras

Estos indicadores son aplicados para las dos instituciones, distinguiendo el periodo de estudio, que permitirá medir como la morosidad en la cartera





ha evolucionado y en cuál de los tipos de créditos esta se encuentra más comprometida.

**TABLA 34: INDICADORES DE MOROSIDAD**

INDICADOR	AÑO 2013		AÑO 2014	
	COAC JARDÍN AZUAYO	ENTIDAD ANON.	COAC JARDÍN AZUAYO	ENTIDAD ANON.
Morosidad de la cartera comercial <i>Cartera Improductiva Comercial</i> <hr/> <i>Cartera Total</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Morosidad de la cartera de consumo <i>Cartera Improductiva Consumo</i> <hr/> <i>Cartera Total</i>	5,21%	2,79%	3,90%	1,88%
Morosidad de la cartera de Microcrédito <i>Cartera Improductiva Microcrédito</i> <hr/> <i>Cartera Total</i>	7,23%	5,13%	4,21%	3,81%
Morosidad de la cartera de vivienda <i>Cartera Improductiva Vivienda</i> <hr/> <i>Cartera Total</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014 )

**Elaborado por:** Las Autoras

Si observamos la morosidad que existe en los diferentes tipos de crédito para el período analizado, se refleja que cartera de Microcrédito es en donde mayor riesgo de crédito existe, tanto para la Coac Jardín Azuayo como para la entidad anónima con la que se realiza la comparación. A pesar de ello el indicador refleja una disminución para ambas entidades, siendo la entidad anónima la que muestra un indicador tan bajo de 3,81



para octubre 2014 en comparación con un 4,21% correspondiente a la Coac. La morosidad del resto de los distintos tipos de crédito no se ve comprometida ya que para los créditos de consumo y vivienda su recuperación se ha cumplido de manera eficaz. En la cartera de consumo por año encontramos que la gestión que realizan en la entidad anónima es excelente pues mantiene un porcentaje menor que la Coac y este disminuye cada vez más teniendo para el cierre de octubre 2014 un indicador de 1,88%, en cambio para la Coac este es de 3.90%

## **4.5 ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

### **4.5.1 INTRODUCCIÓN**

La presente metodología se orienta a describir los distintos procedimientos para recuperar la cartera improductiva a través de mejoras en los procesos establecidos por la entidad y el uso de métodos y estrategias planteadas, con el fin de prevenir que la cartera se vuelva irrecuperable y lograr una adecuada recuperación de cartera. La metodología comprende la actualización, análisis de la información y los distintos planes de acción.

### **4.5.2 MISIÓN**

Contribuir al mejoramiento en los procesos de gestión en la recuperación de cartera de crédito, mediante la aplicación e implementación de herramientas y mecanismos que ayudarán en el manejo eficaz de la cartera, demostrando a los socios que la cooperativa enfatiza todos los esfuerzos necesarios para cumplir con el progreso de la misma.

### **4.5.3 VISIÓN**

Para el año 2018 conjuntamente con el cumplimiento del plan estratégico de la cooperativa, llegar a disminuir el nivel de cartera en mora, evitando



que los créditos otorgados se vuelvan incobrables, mediante la ejecución de las herramientas y mecanismos que esta metodología propone.

#### **4.5.4 OBJETIVOS**

- Definir políticas y estrategias que se enfoquen a mejorar la colocación y recuperación de cartera de los diferentes tipos de créditos que son ofertados por las distintas oficinas de la cooperativa.
- Aplicar acciones preventivas a través de un plan de incentivos hacia los socios.
- Utilizar los distintos planes de acción en la gestión del cobro para la recuperación de la cartera y con ello mejorar el nivel de morosidad generado en cada oficina.
- Analizar las diferentes situaciones que puedan provocar la mora en la cartera mediante un monitoreo de la cartera.
- Realizar un monitoreo continuo y oportuno de las operaciones crediticias antes y después de ser otorgadas.
- Implementar el uso de indicadores de gestión que orienten a la toma de decisiones.

#### **4.5.5 PROCEDIMIENTOS**

##### **4.5.5.1 MONITOREAR LA CARTERA.**

Con el fin de detectar aquellas posibles situaciones que afecten a la cartera de crédito ya sea de Consumo, Comercial, Microcrédito o Vivienda, la cooperativa cumplirá con un proceso de monitoreo que constará de los siguientes pasos: recolectar, analizar y utilizar la información. Es importante mencionar que este proceso se lo efectuará antes y después de que el socio obtenga su crédito.

##### **4.5.5.1.1 RECOLECCIÓN**

Del sistema informático se accederá a toda la información del socio de

---



manera automatizada, la misma que se encontrará respaldada en un expediente físico, mediante este se podrá comprobar la información crediticia del deudor.

Obtener de la base de datos información necesaria que permita controlar a los socios en mora y obtener reportes entendibles y estrictos. Considerando los siguientes reportes:

- Generación de reportes de cartera por vencer y cartera vencida, tal proceso estará a cargo del asesor de crédito quien deberá ingresar al respectivo sistema las acciones tomadas y darles el respectivo seguimiento.
- Reportes diarios enfocados a socios morosos por monto de crédito o días de atraso.
- Reportes semanales y mensuales de la mora en base a una segmentación de la cartera de acuerdo al tipo de crédito.
- Reportes diarios o semanales que verifiquen los procesos que se utilizarán para recuperar la cartera.
- Dicha comprobación se realizará antes o después de la ejecución de las acciones de cobro.
- Expediente de crédito: recopilar información importante del cliente (nombres completos, direcciones claras y precisas-croquis, teléfonos, referencias personales y comerciales). Estos datos deben ser verificados y actualizados.

#### **4.5.5.1.2 ANÁLISIS**

De la información recopilada se analizará tanto el expediente crediticio como los distintos reportes que se obtuvieron de esa etapa, con el objeto de observar si el crédito fue otorgado bajo las condiciones establecidas por la cooperativa, y si el socio cumplió con todos los requisitos necesarios según la calificación de riesgo que se le asignó (bajo, medio, alto)



Se priorizará el monitoreo a aquellos socios con calificaciones medio y alto y con más de una operación crediticia, proceso que ayudará a actualizar o verificar la información del socio y a identificar cuáles son las posibles causas de incumplimiento en el pago de sus cuotas.

De acuerdo a los reportes obtenidos se observará en donde se encuentran concentrados el mayor número de socios que ha incurrido en mora, tomando en cuenta para el análisis los montos del crédito, días de atraso, zonas geográficas, tipo de producto y tipo de crédito.

#### **4.5.5.1.3 USO DE LA INFORMACIÓN**

Con la información obtenida tanto en la recolección como en el análisis en el monitoreo se podrá realizar acciones que permitan prevenir y recuperar la cartera, como el envío de recordatorios, los días de anticipación para el envío dependerá de la calificación de riesgo en la que se encuentre el socio, variarán de entre 3 a 5 días, esta actividad estará en concordancia con el departamento de comunicación quienes serán los responsables de enviar los mensajes recordatorios, guiándose bajo una base de datos que al oficial de créditos se le otorgará de acuerdo a un análisis realizado. En caso de que sean necesarios los recordatorios se los hará por vía telefónica estableciendo así un vínculo con el socio.

En base a la calificación que obtuvo el socio en el momento de la aprobación de su crédito, se procederá a aplicar un monitoreo antes de que el socio se atrase con la primera de sus cuotas, esto estrictamente se realizará a los socios con un nivel de riesgo medio y alto.

Según los reportes emitidos y en base al análisis, el asesor de crédito podrá identificar aquellos socios que requieren ser controlados constantemente y determinar según los días de mora el mejor instrumento para la recuperación de la cuota o cuotas vencidas. Por lo tanto se realiza el control adecuado que permita identificar las posibles causas del incumplimiento y dependiendo de esto proponerle alternativas que puedan facilitar el pago de sus obligaciones y darle el respectivo



seguimiento con el objeto de prevenir que se vuelva a atrasar.

Para supervisar la aplicación de los procedimientos de cobranza, que están realizando en las diferentes oficinas, se aplicará visitas al azar a una muestra representativa de los clientes en mora e indagar cual es el nivel de satisfacción del socio, en cuanto al servicio que se le ofrece.

#### **Ilustración 1: Modelo Recordatorio**

Estimado Sr(a):\_\_\_\_\_, le saludamos de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda, para recordarle el pago de su cuota que esta próxima a vencer por un valor de USD\_\_\_\_\_, agradeceremos desde ya su colaboración.

**Elaborado por:** Las autoras

#### **4.5.6 PLAN DE ACCIÓN EN LA GESTIÓN DEL COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO.**

Los diferentes planes de acción en la gestión en la gestión de cobro se ejecutaran de acuerdo a los siguientes procesos.

- **PROCESO PREVENTIVO:**

Este proceso se comienza desde el momento en el que el solicitante recibe la información pertinente para la otorgación de un crédito; basado en el desarrollo de un plan de incentivos que será dado a conocer como un beneficio extra por parte del asesor del crédito, al cual podrá acceder el socio si cumple con ciertas condiciones, principalmente el pago puntual de sus cuotas. También está dirigido a los socios con créditos vigentes y también aquellos que se encuentren con mora con el objeto de motivarles a cumplir con sus obligaciones en los plazos establecidos. Por lo tanto, se plantea la siguiente acción:



## **1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INCENTIVOS POR PRONTO PAGO.**

Si el pago es puntual, al socio se lo calificará en la categoría A1 y obtendrá ciertos incentivos siempre y cuando cumpla con las condiciones estipuladas:

### **DESCRIPCIÓN SUBPROCESO 1: INCENTIVOS.- AGILIDAD EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS (CRÉDITO EN 24 HORAS)**

Los socios acreedores a este tipo de incentivos debieron haberse mantenido en cero días de mora (A1) también se podría aplicar de manera excepcional a aquellos socios que en algún momento se encontraron hasta un máximo de 15 días de mora (A2, A3), esta excepción se analizará en cuanto al monto, plazos y frecuencia en tal categorías, si dicho reporte es favorable y se encontraron los motivos de tal atraso el socio podrá tener derecho a este incentivo.

La agilidad que se dé a los nuevos créditos únicamente dependerá de la rapidez del socio en entregar los requisitos solicitados. De esta manera el socio accederá a este crédito en 24 horas.

### **DESCRIPCIÓN SUBPROCESO 2: INCENTIVOS.- ACUERDOS DE REFINANCIAMIENTO POR PRONTO PAGO**

Se seguirá el debido análisis y seguimiento de la situación actual del socio.

Para este tipo de incentivos existen dos opciones:

Descripción Subproceso 2.1: Incentivos.- Acuerdos De Refinanciamiento – Oficial de crédito y Coordinador de oficina. Implementación control subrogación

El oficial de crédito estará encargado de analizar el historial crediticio de los socios, y el coordinador de Oficina será quién seleccione aquellos



socios con un excelente buro crediticio y se les notificará la posibilidad de acceder a este acuerdo, en el cual el socio podrá aumentar su cupo de crédito con los mismos requerimientos y garantías: siempre y cuando el crédito tenga cancelado ya un 60%; el nuevo crédito deberá pre cancelar el saldo del crédito anterior.

Si el socio acepta el acuerdo se dispone ir a la oficina para coordinar con el oficial de crédito quien a su vez solicitará ciertos documentos que permitan revisar la base de datos existentes.

Revisión de requerimientos por el comité de crédito y aprobación, además el coordinador de oficina deja registro (firma) de aprobada la solicitud.

Una vez aprobado el acuerdo de refinanciamiento, se seguirá el respectivo proceso anteriormente explicado en cuanto a la liquidación del crédito.

En caso de que el socio no se interese por este acuerdo, se continuará con su pago habitual de cuotas.

#### Descripción Subproceso 2.2: Incentivos.- Acuerdos De Refinanciamiento – Socio

Esta segunda opción se da cuando el socio se acerca al Oficial de Crédito para hacer uso de este acuerdo. El oficial de crédito procederá a revisar el historial de crédito del socio.

Si este es aceptable, al socio se le podrá otorgar este incentivo tomando en consideración las condiciones anteriores.

Si el historial crediticio no es adecuado, el socio no podrá acceder a este acuerdo.

Esta opción está enfocada para aquellos socios que se les dio a conocer en el momento de la otorgación del crédito este beneficio de manera anticipada.





Se aplicará el mismo proceso crediticio anteriormente señalado.

### DESCRIPCIÓN SUBPROCESO 3: INCENTIVOS.- FACILIDADES DE PAGOS

En el momento que el socio demande la otorgación de un segundo crédito el oficial de crédito le puede otorgar ciertas facilidades de pago, es decir, el socio tiene la oportunidad de acomodar el pago de sus cuotas de manera que estas se ajusten al sueldo, salario o fuente de ingreso logrando un beneficio mutuo tanto para el socio como para el responsable de la recuperación del crédito, incentivo que ayudará a que los pagos de las respectivas cuentas sean canceladas oportunamente.

- **PROCESO OPERACIONAL**.- Se efectúa a través de las siguientes acciones:

#### **2.- NOTIFICACIÓN VÍA MENSAJE CELULAR**

El manejo de este instrumento se lo realizará desde el primer día en mora por lo que se procederá a enviar un mensaje de texto al celular del socio.

Esta es la primera acción que se realiza para recuperar la cartera de créditos con uno y dos días de mora. Será realizado por el call center de la cooperativa y no importara si los socios tienen diferentes operadoras de telefonía.

#### **3.- NOTIFICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO**

También se puede utilizar el envío de mensajes a través de correo electrónico del socio cuando se encuentren con 1 y 2 días de mora e incluso en el transcurso de los días de mora; especialmente a los tipos de crédito comercial y para microempresa.

#### **4.- LLAMADA TELEFÓNICA AL CLIENTE**

La llamada telefónica es la acción que más se aproxima a tener un vínculo cercano con el cliente, por lo tanto es muy importante que los



responsables de realizarlas sigan el adecuado protocolo con el socio, de ello dependerá que el socio acuda a su pago. El responsable debe estar preparado para todo tipo de socio y contar con toda la información pertinente. Esta acción comienza desde los 3 a 8 días de retraso, en caso de que el socio no responda al llamado hasta el quinto día se procederá a llamar a los garantes, se llevará un registro diario de esta acción.

- **PROCESO EXTRA JUDICIAL Y PROCESO JUDICIAL**

Se plantea fortalecer las visitas como instrumentos de recuperación bajo ciertas situaciones, estas visitas se deberán realizar antes de empezar un proceso judicial.

Este proceso se torna ya más formal, es decir, se procederán a enviar notificaciones escritas tanto al socio como a los respectivos garantes, dichas notificaciones servirán como respaldo para la cooperativa en caso de acción legal.

## **5.- LAS VISITAS COMO INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN.**

Uno de los instrumentos que ayudarán a una adecuada recuperación es la implementación de visitas a aquellos socios con menos de 30 días de mora y que no hayan atendido a las notificaciones enviadas anteriormente, con el fin de obtener el pago de manera inmediata de los valores pendientes y llegar a establecer acuerdos de pago (días posteriores, montos por partes, etc).

El oficial de crédito será el responsable de visitar a cada uno de los deudores según el reporte emitido por el sistema y programar los tiempos, fechas y lugares en donde deberá realizar las vistas.

Las visitas pueden ser:

- 1.- Cuando el deudor visite al oficial de crédito en su oficina; o
- 2.- El oficial visite al deudor en su domicilio o referencia que se



encuentre en la información del socio.

Para realizar la visita se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. El oficial deberá tener conocimiento sobre la situación actual del crédito y todo lo referente al socio como, condiciones bajo las que se le concedió el crédito, las fechas en las que debió realizar los pagos, la finalidad del crédito y montos a cancelar.
2. Demostrar al deudor que es importante para la cooperativa y que le interesa mantenerlo como socio.
3. Poner atención cuando el deudor este argumentando el incumplimiento de sus obligaciones.
4. Saber analizar la situación del deudor para ofrecerle posibles soluciones.
5. Tratar de que el deudor cancele de manera oportuna las cuotas vencidas.
6. Si el deudor no cancela las cuotas vencidas en el momento de la visita el oficial deberá establecer nueva fecha en la que realizara nuevamente la visita para la cancelación de los montos.
7. Tener en cuenta ciertos comportamientos que podrán tener algunos deudores al recibir las visitas y saber cómo manejarlas.
8. Llevar un registro en donde se exprese todos los aspectos analizados en la visita y cuáles fueron los resultados que de ella se obtuvieron.
9. Indicar que si no se cumple con lo nuevamente acordado se continuara con otros procesos que el reglamento de crédito de la cooperativa dicta.

## **6.- ENVIO DE NOTIFICACIONES ESCRITAS**

### **Perfeccionar el diseño y estructura de las distintas notificaciones que se envía al socio**

El nuevo diseño de las notificaciones pretende ser más atractivo,



entendible y conciso para quienes lo reciben debe representar la importancia y seriedad del proceso.

Las notificaciones se emitirán según lo establecido en el reglamento de crédito de la cooperativa que determina los días de morosidad en los que corresponderá enviar las notificaciones, se deberá tener en cuenta que existen ciertos casos en donde se tomara otros procedimientos.

**TABLA 35: NOTIFICACIONES SEGÚN DÍAS DE MORA**

TIPO CRÉDITO	DÍAS	NOTIFICACIÓN	DESTINATARIOS
Todo Crédito	9-15 días	1 Notificación escrita	Deudor
	16-30 días	2 Notificación Escrita	Deudor y Garantes
	31-60 días	Aviso de demanda	Deudor
Consumo y Microcrédito	90 días	Deuda Plazo vencido cobro vía judicial.	
Comerciales	180 días		
Consumo y microcrédito	100 días	Disposiciones del reglamento interno de trabajo	
Comerciales	360 días		

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardin Azuayo" LTDA., 2011)

**Elaborado por:** Las Autoras

- En caso de que el deudor presente una justificación por su atraso, hasta cinco días después del vencimiento y realice acuerdos de pago, la notificación y demanda podrán ser evitadas.
- Las notificaciones también serán enviadas a los créditos de consumo y microcrédito según la calificación de riesgo que se le asignó, el coordinador de oficina realizara este proceso, previo análisis del historial crediticio, la emisión de las notificaciones dependerá de su riesgo A2, A3, B1, B2, C1, mientras que para los créditos de vivienda cuando su calificación de riesgo sea A2, A3.
- La recuperación será por la vía judicial para las calificaciones C2, D o E en los créditos de consumo y microcrédito y para los créditos de



vivienda cuando su calificación de riesgo haya sido B1, B2, C1, C2, D o E.

- Los créditos comerciales menores a USD 30.000 con calificaciones de riesgo A2, A3, B1 serán otro aspecto a considerar para emitir las notificaciones, mientras que los créditos con calificaciones de riesgo B2, C1, C2, D o E su recuperación será por la vía judicial.
- Las notificaciones deberán ser entregadas personalmente por el responsable de la recuperación del crédito de esta manera lograr un acercamiento al socio en su primera notificación, dicho responsable deberá contar con la experiencia necesaria para manejar este tipo de situaciones.
- La emisión de la notificación deberá contener dos copias de las cuales una se quedará como constancia con el oficial de crédito y la segunda se entrega al deudor.

**1° Notificación escrita deudor.-** El oficial de crédito después de un análisis de los reportes de mora obtenidos del sistema, identificará a los créditos que se encuentren entre 9 a 15 días de mora para notificar el incumplimiento del pago de su cuota. En las notificaciones deberá constar el número de documento, fecha de emisión, datos del deudor, fecha de vencimiento de la obligación, días de mora, monto a cancelar y será emitida por el oficial de crédito asignado.

### **2° Notificación deudor y garante**

El oficial de crédito después de un análisis de los reportes de mora obtenidos del sistema, identificará a los créditos que se encuentren de entre 16 a 30 días de mora para notificar el incumplimiento del pago de su cuota al deudor y garante. En las notificaciones deberá constar el número de documento, fecha de emisión, datos del deudor y garante fecha de vencimiento de la obligación, días de mora, monto a cancelar, será emitida por el oficial de crédito asignado. Por cada notificación existirá dos copias que servirá de respaldo al oficial de crédito.



**Ilustración 2: Notificación Escrita a deudor**

 <p><b>Jardín Azuayo</b> cooperativa de ahorro y crédito Institución del Estado Plurinacional</p>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO" LTDA.</b></p>
<p><b>DOMICILIO:</b> Benigno Malo 9-75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar Telefax(593) 7833255/Cuenca- Ecuador</p>	
<p><b>PRIMERA NOTIFICACIÓN ESCRITA A SOCIO EN MORA</b></p>	
Fecha:.....	Número: 00456
SEÑOR(A): .....	
DIRECCIÓN.....	
COD SOCIO:..... GARANTE: .....	
<p>Estimado socio su cuenta está vencida desde el.....del presente año, por la suma de USD.... .....posiblemente se deba a una distracción de su parte o tal vez a un involuntario error de nuestra parte. En caso contrario, sea tan amable de cancelar el monto adeudado hoy.....</p>	
<p>Recuerde que el buen manejo de su crédito le permite registrar un buen historial crediticio, el cual es un referente frente a otras instituciones crediticias. Le comunicamos también que por resolución del Consejo de Administración de la Cooperativa cada notificación por escrito tiene un valor de USD 5,00.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p>..... COAC JARDÍN AZUAYO LTDA.</p>	
Recibido por:.....	Relación con el socio.....
f).....	Lugar y fecha de recepción.....

**Elaborado por:** Las Autoras



**Ilustración 3: Segunda Notificación a deudor y garante**

 <p><b>Jardín Azuayo</b> cooperativa de ahorro y crédito</p>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO" LTDA.</b></p>
<p><b>DOMICILIO:</b> Benigno Malo 9-75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar Telefax(593) 7833255/Cuenca- Ecuador</p>	
<p><b>SEGUNDA NOTIFICACIÓN ESCRITA DEUDOR Y GARANTE</b></p>	
<p>Fecha: ..... Numero: 0045</p> <p>SEÑOR(A): .....</p> <p>DIRECCIÓN.....</p> <p>COD SOCIO:.....GARANTE:.....</p> <p>Estimado socio(a) y Señor(a) Garante</p> <p>Se le recuerda que su crédito registra cuotas vencidas por la suma de USD.....correspondiente a ....días de mora; tenga presente que los días en mora siguen aumentando y se genera el gasto de cobranza al monto total.</p> <p>Recuerde que el buen manejo de su crédito le permite registrar un buen historial crediticio, el cual es un referente frente a otras instituciones crediticia, Le comunicamos también que por resolución del Consejo de Administración de la Cooperativa cada notificación por escrito tiene un valor de USD 5,00</p> <p style="text-align: center;">Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;"><b>COAC JARDÍN AZUAYO LTDA.</b></p> <p>Dirección notificación Garante:.....</p> <p>Recibido por:.....Relación con el socio.....</p> <p>f).....Lugar y fecha de recepción.....</p>	
	

**Elaborado por:** Las Autoras



### **3° Notificación Aviso de demanda**

La finalidad del aviso de demanda es lograr que el socio cumpla con el pago de cuotas vencidas, evitar la pérdida de sus facultades como socio de la cooperativa y prevenir que se someta a un proceso judicial.

Se procede con los socios que hayan incurrido desde 31 a 60 días de mora de los cuales no se obtuvo resultados anteriormente con la aplicación de los instrumentos utilizados por la cooperativa para la recuperación del crédito.

El oficial de crédito podrá ofrecer soluciones que resulten favorables para ambas partes, previo análisis de la situación de crédito y socio.

En caso de que el deudor luego de haber recibido esta notificación aviso de demanda no acuda a cancelar sus cuotas vencidas formará parte del proceso de cobro judicial.

El coordinador de oficina estará a cargo de las acciones judiciales conjuntamente con la ayuda de los abogados internos y solo cuando sea estrictamente necesario la contratación de abogados externos, el proceso de cobro judicial deberá ser la última instancia que se utilice para la exigir al deudor el pago total vencido.

La recuperación de la cartera mediante este plan de acción es muy costosa, representa trámites largos y en algunos de los casos no se llega a recuperar la totalidad de la deuda. Por lo tanto, este proceso deberá estar a cargo de personal con un perfil de competencias acorde a las funciones y responsabilidades que desempeñará.

Si el proceso sigue y se procede a juicio el coordinador de oficina deberá estar al pendiente del avance del juicio y medir el desempeño del abogado externo a cargo.





**Ilustración 4: Aviso de demanda**

 cooperativa de ahorro y crédito <small>cooperativa de ahorro y crédito</small>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO" LTDA.</b></p>
<p><b>DOMICILIO:</b> Benigno Malo 9-75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar          Telefax(593) 7833255/Cuenca- Ecuador</p>	
<p><b>AVISO DE DEMANDA</b></p>	
<p>FECHA: ..... Número: 00.....          SOCIO: .....          DIRECCIÓN.....          COD SOCIO:.....GARANTE: .....</p>	
<p>Estimado socio Sr(a).....su cuenta está vencida por USD..... desde          ....., se ha utilizado las diversas formas para que usted pueda ponerse al          día en sus obligaciones. Ante todas estas gestiones Usted ha guardado silencio, por          lo que se presume que el crédito no será cancelado en su totalidad. Se ha analizado          esta negativa y no nos deja otra alternativa que remitirla para su cobro jurídico a          nuestros abogados externos, a menos de que sea cancelado lo más pronto posible.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>COAC JARDÍN AZUAYO LTDA</p>	<p>ABOGADO</p>
<p>CC: Departamento legal          Recibido por:.....Relación con el socio.....          f).....Lugar y fecha de recepción.....</p>	

**Elaborado por:** Las Autoras



Las notificaciones servirán como respaldo para demostrar ante un juez que se han agotado todas las instancias que la cooperativa ha manejado para el cobro de las cuotas vencidas.

#### **4.5.7 SERVICIO INFORMATIVO ADICIONAL A TRAVÉS DE UN ESTADO DE CUENTA**

El socio podrá acceder a este tipo de servicio mensualmente tras previo acuerdo de las partes.

Los mensajes que se envía son personalizados, contendrán únicamente datos específicos de interés del socio como: valor de la cuota próxima a pagar, fecha de pago, saldo vigente, número de cuotas restantes.

Este servicio será ofertado por la cooperativa, en el momento de que el socio solicite el crédito, el objeto de este es lograr una mejor satisfacción en el cliente y fomentar la cultura de pago, así estará pendiente de cumplir con la obligación que contrajo con la entidad.

Todos los socios (operación crediticia) tendrán acceso a este tipo de servicio que será difundido por el personal de la cooperativa, en especial de las cajeras que lo darán a conocer al momento que se cobre la cuota y por difusión de los mismos socios.

Responsables: el oficial de crédito elaborará una base de datos de los socios que adquirieron este servicio.

Base de datos que se entregará al departamento de comunicación quienes se encargaran de enviar el estado de cuenta con el siguiente formato:



### Ilustración 5: Modelo Estado de Cuenta

Estimado Sr(a): \_\_\_\_\_, le saludamos de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda, para informarle que el estado de su cuenta es:

Saldo capital USD \_\_\_\_\_

Valor cuota USD \_\_\_\_\_

Fecha de pago: \_\_\_\_\_

# Cuotas: \_\_\_\_\_

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.5.8 ACERCAMIENTO DEL DEUDOR Y GARANTE

La relación deudor-oficial es importante en todo el proceso de crédito debido a que se establecen relaciones significativas que beneficiaran a ambas partes fomentando la voluntad de pagos y previniendo la incapacidad de pago.

En el proceso de recuperación de cartera la relación deudor-oficial de crédito es bastante interactivo, inicia desde el análisis al socio hasta la finalización del proceso de crédito por lo que se mantiene un oportuno y frecuente contacto con el socio.

El diálogo es una herramienta importante que, ayudará a brindar soluciones adecuadas y a ejecutar acciones para realizar un seguimiento continuo.

Esta relación se torna difícil en el proceso de cobranza más aún si el deudor mantiene cuotas vencidas y no responde por estas, es en este momento en donde el oficial debe saber cómo actuar ante estas situaciones para conseguir el pago.

El oficial deberá saber cómo tratar con el deudor al momento de aplicar



cualquier técnica de recuperación, como es en la visita que deberá tomar en cuenta algunos aspectos:

Mientras se desarrolle la visita:

1. Escuchar al deudor, dejar que hable y no interrumpirlo mientras lo hace
2. Armonizar con el deudor.
3. Mantener un contacto visual, concentrándose únicamente en el deudor y su situación.
4. Ponerse en lugar del deudor, manejar con seriedad cualquier actitud.
5. Hacerle sentir al deudor que lo entiende, demostrando empatía.
6. Ofrecer disculpas por el problema ocasionado, por la situación incómoda que puede resultar una visita al domicilio.
7. Recopilar la información que se necesita para llegar a la solución del problema y verificar varias veces los datos.
8. Llegar acuerdos, explicando que es lo que se puede hacer y lo que no resulta factible hacer.
9. Identificar como, cuando, donde y cuanto el deudor realizará los pagos.
10. Agradecer al cliente por comunicar el inconveniente que evita que el cumpla con sus obligaciones, despedirse de la manera más sutil.
11. Hacer seguimiento a la solución que se planteó y conocer si se ha cumplido o no.
12. Siempre proporcionar respuestas favorables.

#### **4.5.9 PRÓRROGAS EN LA GESTIÓN**

Luego de haber utilizado los mecanismos para la recuperación de cartera que la cooperativa dispone y no se obtenga un resultado positivo del pago inmediato, el oficial de crédito podrá analizar la situación en la



que el deudor se encuentra y se le ofrecerá posibles soluciones que podrían ayudar al cumplimiento de la obligación.

Entre estas soluciones se encuentran las prórrogas en donde se establecen plazos, en los que el deudor pueda cancelar su deuda previo acuerdo entre deudor y oficial de crédito.

El oficial de crédito que se relacione con el deudor, investigara la situación actual y conocerá cuáles son los factores que han impedido que cumpla con sus obligaciones.

Hacer conocer al socio cuales son los beneficios que obtiene si mantiene un pago puntual como; las buenas referencias de crédito, beneficios por pronto pago, mantener su historial de crédito limpio, mantenerse dentro de las categorías ideales que se asigna al crédito.

#### **4.5.10 MEDIOS DE PAGO**

Un socio podrá cancelar su cuota(as) en mora a través de los siguientes medios de pago:

- Depósito en efectivo o cheque en la respectiva cuenta del socio.
- Transferencias interbancarias
- El socio podrá realizar avances de pago de las cuotas, se le indicará que dicho pago, se imputara primero los intereses y luego al capital.
- Transferencias on-line. Una vez que registre el usuario y password podrá acceder a este tipo de servicio. Realizando transferencias desde la plataforma informática.

Si el socio aún mantiene valores pendientes la gestión de cobro seguirá con el proceso habitual; no se cobrara interés en caso de que el día de pago, se de en un día inhábil.

El pago se lo podrá realizar en cualquiera de las distintas oficinas a nivel



nacional, y el horario de atención será el definido en cada provincia.

#### **4.5.11 ÍNDICES DE GESTIÓN PROPUESTOS**

Los indicadores de gestión son medidas que permitirán ir evaluando el desempeño y los resultados de los procesos que realiza la cooperativa, en cuanto a la gestión y recuperación de la cartera. A través de estos, incentivar a los responsables de estos procesos alcanzar metas y objetivos propuestos que se enfoquen a lograr una mejora continua.

Se tendrá a disposición toda la información requerida para la elaboración de los diferentes indicadores propuestos a continuación:



TABLA 36: INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS.

OBJETIVO	INDICADOR
Verificar el cumplimiento de las metas designadas para cada oficina	$\text{Metas realizadas} = \frac{\# \text{ de créditos colocados por oficina}}{\text{Colocacion de créditos planteados}}$
Identificar el número de socios que se encuentran incumpliendo con sus obligaciones, es decir, los socios que se encuentren atrasados en sus cuotas.	$IG = \frac{\text{Total en créditos en mora}}{\text{Total créditos analizados}}$
Establecer el número de socios que cancelaron sus cuotas en mora.	$IG = \frac{\text{Socios que pagan}}{\text{Socios que adeudan}}$
Verificar que todas las notificaciones emitidas sean recibidas por el respectivo deudor.	$ID = \frac{\text{notificaciones revisadas}}{\text{Total notificaciones emitidas}}$
Aplicar las respectivas acciones de cobranza para los créditos en mora por más de 60 días.	$ID = \frac{\text{Credito superiores a los 60 dias en mora}}{\text{Total creditos en mora analizados}}$
Identificar cuantas de las llamadas realizadas fueron contestadas por deudor.	$ID = \frac{\text{LLamadas Contestadas}}{\text{Total Llamadas Realizadas}}$

Elaborado por: Las Autoras



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- Se llegó a la conclusión de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo no cuenta con un manual para la recuperación de cartera, los responsables de este proceso en las distintas oficinas se basan únicamente en aspectos generales mencionados en la distinta normativa que posee la cooperativa.
- La cooperativa de ahorro de crédito no cuenta con personal específico para la gestión de cobranza.
- A pesar de que en la metodología de crédito de la cooperativa se establece un proceso de seguimiento este no se lo realiza, principalmente en la etapa de monitoreo ya que una vez que se otorgó el crédito no existe ninguna verificación o control al socio.
- De acuerdo a lo analizado se determinó que la cooperativa no cumple con su base de creación, debido a que el mayor número de colocaciones de la cartera se encuentra en los créditos de consumo, mientras que los créditos destinados al desarrollo socio económico representan una menor proporcionalidad en cuanto al total de la cartera.
- El índice de morosidad ha evolucionado favorablemente, sin embargo este no se ajusta al límite establecido en el plan de contingencia de la cooperativa, esto se debe a que no tiene procesos definidos en cuanto a la aplicación de instrumentos o acciones de cobro para la gestión de la recuperación de cartera.
- La adquisición de la cartera de Cooperera ayudó de forma general a la cooperativa para incrementar el número de puntos de atención y de manera individual afecto a cada una de las oficinas que recibieron parte de estas carteras debido a la difícil disposición de pago del





deudor provocando que los índices de morosidad por oficina incrementen considerablemente, esta compra tenía como cláusula devolver un porcentaje de la cartera que se adquirió en dos períodos esta devolución ayudó a la disminución de la mora y también gracias a la gestión propia de la cooperativa.

- Se determinó que la cooperativa cuenta con mayores provisiones contra pérdidas tomando en cuenta que la cartera vencida para el final del período de estudio es menor.
- Durante el período de estudio con la matriz de probabilidad se observa como los créditos migran de categorías altas a bajas o viceversa pudiendo con ello buscar las mejores alternativas que permitan a los créditos mantenerse o subir de categorías.
- En ciertas oficinas la aplicación de los instrumentos de recuperación son deficientes debido a la falta de normalización en los procedimientos a realizarse para una adecuada gestión en el cobro provocando que la cartera improductiva sea cada vez más alta y no permita sujetarse a los niveles establecidos por la cooperativa.
- Con la comparación que se realizó entre la Cooperativa Jardín Azuayo y una entidad anónima del sector cooperativista se encontró, que en la entidad anónima el índice de morosidad ha disminuido cada vez más debido a la aplicación de procesos adecuados para el cobro y recuperación de la cartera, a pesar de que en tal proceso se encontraron instrumentos o tácticas similares se distinguieron ciertas falencias en los procesos realizarse por la Coac. Se observó que las colocaciones de la entidad anónima son mayores a las de la cooperativa Jardín Azuayo, especialmente en el tipo de crédito de vivienda ya que la cooperativa no se encuentra ofertando esta línea de crédito, a más de la gran colocación en los tipos de crédito comerciales y microcréditos.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda plasmar la presente metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera en un documento físico y digital que esté disponible para toda la cooperativa desde la alta gerencia hasta quienes realizan o intervienen de alguna manera en el proceso crediticio, en este se describirán cada uno de los procesos a seguir, lo que permitirá una efectividad en la recuperación de la cartera, a través de la correcta utilización de los diferentes planes de acción y con ello alcanzar la consecución de metas y objetivos.
- En caso de ser necesario el coordinador de cada oficina deberá especificar metas mensuales individuales para los responsables del proceso crediticio, especialmente en el proceso de aprobación y seguimiento del respectivo crédito.
- Ejecutar procesos de capacitación al personal que participa en la área de crédito, con temas enfocadas al manejo de la gestión de cobro y recuperación de cartera, además de capacitaciones orientadas a brindar un mejor servicio al cliente, saber llegar al mismo, y comportarse adecuadamente frente a diversas situaciones que se presenten en el momento de cobrar la cuota o en el momento de negociación del pago.
- Se recomienda que la cooperativa estandarice sus procesos con el fin de que cada una de las oficinas realice las mismas prácticas en cuanto a los procesos de recuperación de cartera.
- Lograr una segregación de funciones en cada una de las oficinas, es decir, delimitar el personal para cada proceso a realizarse en el departamento de crédito, con ello evitar que el mismo asesor de crédito sea quién supervise y autorice su propio trabajo, además se genera una sobrecarga de procesos y responsabilidades que podrían provocar un bajo rendimiento en su labor.
- Otorgar incentivos a los empleados de la cooperativa como



reconocimientos laborales con el objeto de impulsar y motivar el trabajo realizado, la cooperativa puede implementar evaluaciones periódicas para medir el desempeño de los empleados.

- Mantener sus políticas referentes al proceso de otorgación de créditos según lo establecido en los manuales y reglamentos internos de la cooperativa, y mejorar los procesos en cuanto a la agilidad en la concesión del mismo sin descuidar el análisis respectivo del socio.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alpa, O. D. (5 de Septiembre de 2008). *Normas Intenacionales de Contabilidad*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Acuerdo de Capital: Basilea: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aciamericas.coop%2FCR2008%2Fconclusiones%2Fexpositores%2Fponencias%2FOscarAlpa.ppt&ei=zjHqVI2ZJaTIsATXqLIDQ&usg=AFQjCNEiaSISJCC6bqDK98jzJ>
- Álvarez del Cuvillo, A. (s.f de s.f de s.f). *Apuntes de Derecho Procesal Laboral Tema 4*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Proceso y Procedimiento : <http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf?sequence=32>
- BanConsult, S.A. (Mayo de 2001). *Evolucion del Nuevo Acuerdo de Capital de Basiles*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://www.bis.org/bcbs/ca/banconsu.pdf>
- BanConsult, S.A. (s.f. de Mayo de 2001). *Evaluación del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Antecedentes: <http://www.bis.org/bcbs/ca/banconsu.pdf>
- Barreto Barzallo , M. C., & Jaramillo Zambrano L, L. A. (17 de Noviembre de 2011). *Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Obejtivos Generales: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1218/12/UPS-CT002193.pdf>
- Barreto Barzallo, M. C., & Jaramillo Zambrano, L. A. (17 de Noviembre de 2011). *Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 13 de Septiembre de 201, de Obejetivos Especificos:



<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1218/12/UPS-CT002193.pdf>

BONAS , A. P., Llanes , M. M., Usón , I., & Veiga, N. (21 de junio de 2007). *Riesgo de Crédito Amenaza u Oportunidad* . Obtenido de Universidad Pompeu Febra-IDEC: [http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/06\\_09\\_riesgo\\_credito.pdf](http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/06_09_riesgo_credito.pdf)

Camejo, J. (10 de Diciembre de 2012). *Grandes Pymes*. Recuperado el 17 de Agosto de 2014 , de Definición y características de los indicadores de gestión empresarial : <https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Casares, I. (24 de Noviembre de 2005). *Jornada sobre "Solvencia II: Ultimos desarrollos" - Basilea II como antecedentes de Solvencia II*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de Necesidad de la evolución de Basilea I hacia Basilea II: <http://www.actuarios.org/Privado/solvencia/jornada%2024-11-2005/2-Basilea%20II%20como%20antecedente%20de%20Solvencia%20II.pdf>

CiberConta.unizar. (s.f de s.f de s.f). *Contabilidad del Sector Público*. Recuperado el 2013 de Febreo de 2015, de Indicadores de economía,eficiencia y eficacia.: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/contpub013/413.HTM>

Código Orgánico Monetario y Financiero . (12 de Septiembre de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero* . Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de Superintendencia de Bancos : [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=55&vp\\_tip=2#2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=55&vp_tip=2#2)

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea . (31 de Mayo de 2001). *Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea* .



Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de El método de medición Interna : [http://www.bis.org/publ/bcbsca02\\_s.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbsca02_s.pdf)

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (Enero de 2001). *Visión general del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de El método de indicador Básico : [http://www.bis.org/publ/bcbsca02\\_s.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbsca02_s.pdf)

Consejo de Administración de la Cooperativa "Jardin Azuayo" Ltda. (24 de Octubre de 2014). *Reglamento de Crédito*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de [intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://intranet.jardinazuayo.fin.ec): [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Consejo de Administración de la Cooperativa "Jardín Azuayo" Ltda. (24 de Octubre de 2014). *Reglamento de credito en conconrdancia con Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de Superintendencia de Bancos y Seguros: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II.pdf)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo . (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de Visión : <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" LTDA. (22 de Octubre de 2011). *Metodología de Crédito*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Cooperativa de Ahorro y Crédito "JArdin Azuayo" LTDA.: [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Cooperativa de Ahorro y Crédito "JArdin Azuayo" LTDA. (22 de Octubre de 2011). *Metodología de Crédito*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Cooperativa de Ahorro y Crédito "JArdin Azuayo" LTDA.: [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)



Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" Ltda. (06 de Junio de 2014). *Portafolio de Servicios 2014*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de Servicios Cooperativos : <http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec>

Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo. (24 de Octubre de 2014). *Reglamento de Crédito*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de Refinanciamiento : [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (24 de Octubre de 2014). *Reglamento de Crédito*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de Tipos de crédito: [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (24 de Octubre de 2014). *Reglamento de Crédito* . Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de Reestructuración: [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (s.f.). *Estructura Social* . Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/estructura-social>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (s.f.). *Quienes Somos* . Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de La Josefina y el Cooperativismo: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (s.f.). *Plan estratégico Socia y Financiero 2014-2018*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Valores que nos orientan: [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (s.f.). *Principales Actividades*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2014, de Intranet: [www.intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (s.f.). *Quienes Somos*.



Recuperado el 10 de 09 de 2014, de Misión:  
<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (s.f.). *Quienes Somos*.  
Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de 7 Principios  
Universales :  
<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

Cooperativa de Ahorro y Credito Jardin Azuayo. (s.f. de s.f. de s.f.). *Plan  
Estrategico Social y Financiero 2014-2018*. Recuperado el 11 de 09  
de 2014, de [intranet.jardinazuayo.fin.ec](http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec):  
<http://www.intranet.jardinazuayo.fin.ec>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardin Azuayo. (s.f. de s.f. de s.f.).  
*Quienes Somos*. Recuperado el 10 de 09 de 2014, de Jardin  
Azuayo Cooperativa de Ahorro y Crédito:  
<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/>

Definición.De. (s.f.). *Definición.De*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014,  
de Gestión: <http://definicion.de/gestion/>

deGerencia.com. (s.f de s.f de s.f). *deGerencia.com Gerencia y Negocios  
en Hispano América*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de  
Efectividad: <http://www.degerencia.com/tema/efectividad>

DIARIO EL TIEMPO. (12 de Julio de 2013). *Coopera entra en un proceso  
de disolución y liquidación*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de  
[eltiempo.com.ec](http://www.eltiempo.com.ec): [http://www.eltiempo.com.ec/noticias-  
cuenca/123400-coopera-entra-en-un-proceso-de-disolucion-y-  
liquidacion/](http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/123400-coopera-entra-en-un-proceso-de-disolucion-y-liquidacion/)

EcuRed. (s.f.). *Ecured conocimiento con todos y para todos*. Recuperado  
el 13 de Agosto de 2014, de Metodología:  
<http://www.ecured.cu/index.php/Metodolog%C3%ADa>

eduFInet. (s.f.). *Educación Financiera en la Red. Proyecto de*





*Responsabilidad Social* . Obtenido de ¿Qué es la morosidad?:  
[http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view  
&id=1727&Itemid=178](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178)

Encarnacion , I. (27 de Noviembre de 2012). *Prezi*. Recuperado el  
Septiembre de 16 de 2014, de Basilea I,II,III:  
<https://prezi.com/z3f0vepu53mg/basilea-iiiiii/>

Finanzas para todos. (s.f.). *Diferencia entre créditos y préstamos*.  
Recuperado el 02 de Septiembre de 2014, de  
<http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosfinanciacion/diferenciaprestamoycredito.html>

Gobernación del Magdalena-SGI. (s.f de s.f de s.f). *Gobernación del  
Magdalena-SGI*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Manual  
de Procesos y Procedimientos : [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-  
files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos  
\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)

Gomez, D. (4 de Noviembre de 2014). *Prezi*. Recuperado el 9 de Enero  
de 2015, de Recuperación de cartera:  
<https://prezi.com/cz9013jxcnly/recuperacion-de-cartera/>

Gonzalez, F., & Zornoza, O. (s.f. de Marzo de 2006). *Basilea II:Una  
herramienta y tres pilares para un reto*. Recuperado el 10 de  
Octubre de 2014, de <http://pdfs.wke.es/6/8/2/8/pd0000016828.pdf>

Manene, L. M. (15 de Abril de 2011). *Gestion de Procesos* . Recuperado  
el 13 de Febrero de 2015, de Benchmarking: Definiciones,  
Aplicaciones, Tipos y Fases del proceso:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Manene, L. M. (2015 de Abril de 2011). *Mejora de Procesos* . Recuperado



el 13 de Febrero de 2015, de Benchmarking: Definiciones, Aplicaciones, tipos y fases del proceso : <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Ministerio Coordinador de Desarrollo y Social . (s.f. de s.f. de s.f.). *Economía Popular y Solidaria* . Recuperado el 19 de 09 de 2014, de Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

Modelos para estimar el riesgo de crédito. (s.f.). *Udlap*. Recuperado el 03 de 12 de 2014, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/garcia\\_s\\_m/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/garcia_s_m/capitulo3.pdf)

Montero Arévalo, M. E. (s.f de Mayo de 2012). *Universidad de Cuenca*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de Diseño de la propuesta del modelo de procesos para la unidad de desarrollo de software del "Área de servicios informaticos y redes de comunicación" de la Cooperativa Jardín Azuayo.: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2565>

Multibanca Colpatria. (s.f.). *Que es el crédito*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de <http://www.manejatusfinanzas.com/Loquenecesitassaber/Elahorroyelcredito/Queeselcredito/tabid/83/language/es-CO/Default.aspx>

Paredes L., M. (2011). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Dirección Nacional de Estudios*. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de Indicadores De Eficiencia de la Banca Privada: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT5\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2011/AT5_2011.pdf)



Pina, V., & Torres, L. (2001). *Contabilidad del Sector Público: Gestión en las administraciones Públicas*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de Indicadores de economía, eficiencia y eficacia: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/contpub013/413.HTM>

Riesgo y Morosidad en la empresa . (s.f.). *¿Que es eso de Basilea II?* Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de Basilea II: <http://www.riesgoymorosidad.com/%C2%BFque-es-eso-de-basilea-ii/>

Riesgo y morosidad en la empresa . (s.f.). *Que es eso de Basilea II*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de Basilea II: <http://www.riesgoymorosidad.com/%C2%BFque-es-eso-de-basilea-ii/>

Riesgo y Morosidad.com. (11 de Septiembre de s.f). *Morosidad: Mitos y Realidades*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de <http://www.riesgoymorosidad.com/morosidad-mitos-y-realidades/>

Rojas, E. A. (13 de Julio de 2006). *Basilea II: Impacto en la gestión de riesgos ambientales y sociales* . Recuperado el 16 de octubre de 2014, de Proyecto Ecobanking: <http://www.ecobanking.com/ES/publicaciones/otros/consultores/BasileaII.pdf>

Rojas, E. A. (13 de Julio de 2006). *Basilea II: Impacto en la gestión de riesgos ambientales y sociales* . Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de Proyecto Ecobanking: <http://www.ecobanking.com/ES/publicaciones/otros/consultores/BasileaII.pdf>

Ruyman, L. (s.f.). *Calidad y Medio Ambiente*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de Benchmarking: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarki>



ng.aspx#

Seade Alvear, J. (s.f.). Categoría de Riesgo. En J. Seade Alvear, *Sistema Financiero Nacional* (págs. 112-116). Cuenca: Centro de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca .

Seade Alvear, J. (s.f.). Nivel de morosidad. En J. Seade Alvear, *Sistema Financiero Nacional* (pág. 76). Cuenca : Centro de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca .

Seade Alvear, J. (s.f.). Riesgo Crediticio. En J. Seade Alvear, *Sistema Financiero Nacional* (pág. 76). Cuenca: Centro de publicaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Cuenca.

Seade Alvear, J. (s.f.). Riesgo Crediticio. En J. Seade, *Sistema Financiero Nacional* (pág. 76). Cuenca: Centro de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

Sescovich, S. (3 de Noviembre de 2009). *Mailxmail.com*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Gestion de personal. Estrategia- Capitulo 3: Definición de estrategia: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-personal-estrategia/definicion-estrategia>

Soto, B. (25 de Abril de 2012). *Gestión.Org*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de Los tipos de Benchmarking: <http://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/6011/los-tipos-de-benchmarking/>

Spendolini , M. J. (28 de Julio de 2011). *Instituto Tecnológico de Pachuca* . Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de Etapas del Benchmarking: <http://es.slideshare.net/iorifoar/etapas-del->



benchmarking

Spendolini, M. J. (s.f de s.f de s.f). *Minsa.gob.pe*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de EL PROCESO DE BENCHMARKING : [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI\\_Proceso\\_de\\_Benchmarking.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI_Proceso_de_Benchmarking.pdf)

Superintendencia de Bancos de Guatemala. (s.f.). *Que es el comite de Basilea*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de <http://www.sib.gob.gt/web/sib/faq/basilea>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera-Chile. (Enero de 2005). *Directrices de la hoja de ruta para la transición hacia Basilea II*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de Principio básicos de supervisión dirigida a los riesgos de la banca: [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_2729.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_2729.pdf)

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras- Chile . (Enero de 2005). *Directrices de la hoja de ruta para la transición hacia Basilea II*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de B: Segundo Pilar: Análisis de Proceso de Supervisión: [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_2729.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_2729.pdf)

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (s.f. de Enero de 2005). *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Directrices de la Hoja de Ruta para la transición hacia Basilea II: [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_2729.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_2729.pdf)

Superintendencia de Bancos y Seguros. (9 de Diciembre de 2003). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Libro I.- Normas Generales para la aplicación de la Ley general de instituciones del Sistema Financiero: <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativ>



a/nueva\_codificacion/todos/lib\_I\_tit\_X\_cap\_II.pdf

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (22 de Septiembre de 2010). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*. Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Instructivo para la aplicacion de la Resolucion N° JB- 2010-1799: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2011/anexo\\_circular\\_INIF-2011-056.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2011/anexo_circular_INIF-2011-056.pdf)

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (26 de Abril de 2012). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*. Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Resolución N° JB- 2012-2149: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol\\_JB-2012-2149.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2149.pdf)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (20 de Junio de 2013). *Catalogo Unico de Cuentas* . Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS: [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9f96c1e8-fab4-4007-a87d-2af39313b9d5&groupId=10157](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=9f96c1e8-fab4-4007-a87d-2af39313b9d5&groupId=10157)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de Octubre de 2014 ). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de Boletín Mensual captaciones y colocaciones segmento 4 : <http://www.seps.gob.ec/web/guest/captaciones-y-colocaciones-segmento-4>

Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias-Gerencia de Análisis del Sistema. (Diciembre de 2003). *Bailea II:Hacia un nuevo esquema de medición de riesgos*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de [http://www.felaban.com/boletin\\_clain/basileall.pdf](http://www.felaban.com/boletin_clain/basileall.pdf)

Svarzman, M. (1 de Agosto de 2004). *Basilea II un gran incentivo a la gestión de riesgos* . Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de



Sistemas Informaticos Basilea 2:  
<http://www.basilea2.com.ar/Articulos.asp?id=1>

Tijerina, J. I. (S.f de Junio de 1999). *Universidad Autonoma de Nuevo Leon*. Recuperado el 14 de Febreo de 2015, de Benchmarking Metodología de desarrollo y aplicación:  
<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020126448.PDF>

Universidad Politécnica Salesiana . (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de Indicadores de Eficacia :  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de Indicadores de Eficacia:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Universidad Tecnológica Equinoccial. (s.f de s.f de s.f). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Capítulo III- El riesgo crediticio:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10124/3/27332\\_3.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10124/3/27332_3.pdf)

Universidad Tecnológica Equinoccial UTE. (s.f.). *Principios Básicos de Basilea Capítulo II*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de Fortalezas del nuevo acuerdo :  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10124/2/27332\\_2.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10124/2/27332_2.pdf)



Vera Andrade, E. J. (s.f de s.f de 2013). *Universidad Internacional del Ecuador*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco del Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el período 2011: <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/206/1/40444.pdf>

Villarreal Cadena, A. G. (s.f de Enero de 2011). *Bibdigital Escuela Politecnica Nacional*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de Estimacion de matrices de transicion para la cartera comercial de las entidades financieras ecuatorianas contraladas por superintendencia de bancos y seguros: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2699/1/CD-3384.pdf>





ANEXOS

ANEXO 1: ÍNDICE DE MOROSIDAD POR CADA OFICINA EN LA PROVINCIA DEL AZUAY

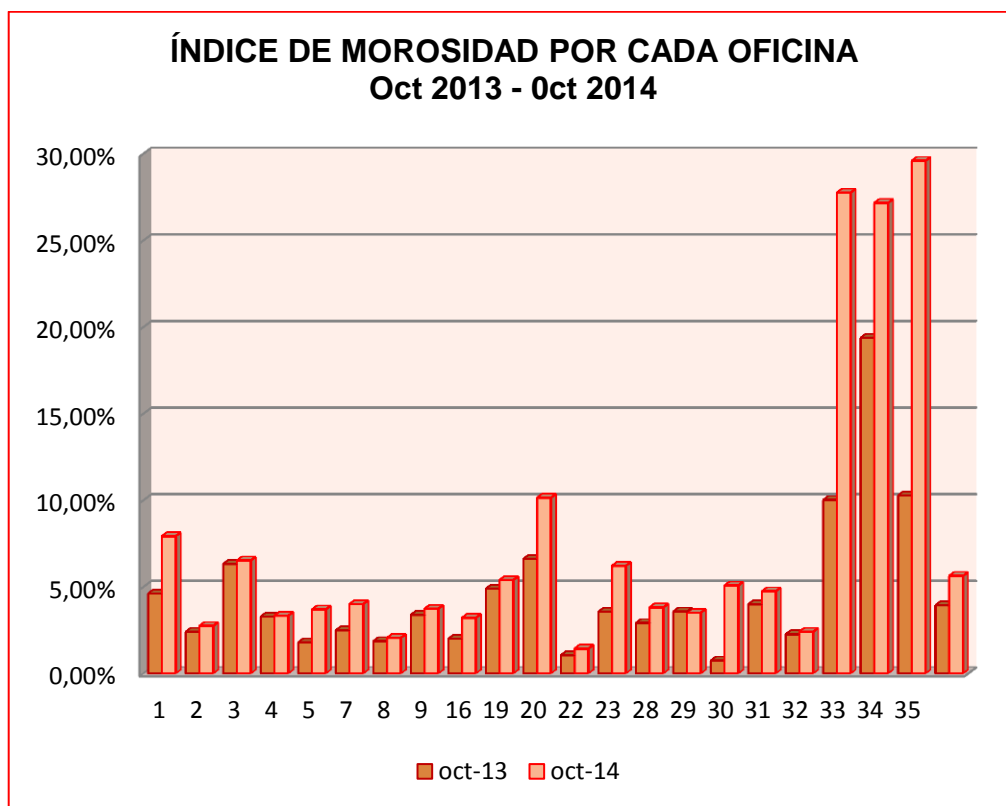
NUM_OFICINA	NOMBRE_OFICINA	oct-13	oct-14
1	Cuenca	4,62%	7,93%
2	Paute	2,41%	2,75%
3	Gualaceo	6,33%	6,53%
4	Sigsig	3,29%	3,34%
5	Pucara	1,80%	3,70%
7	Nabón	2,50%	4,01%
8	Santa Isabel	1,87%	2,06%
9	Oña	3,39%	3,74%
16	San Fernando	2,01%	3,22%
19	Ricaurte	4,90%	5,40%
20	El valle	6,62%	10,15%
22	Chordeleg	1,06%	1,44%
23	Palmas	3,57%	6,22%
28	Yanuncay	2,92%	3,82%
29	Totoracocha	3,58%	3,51%
30	Shiña	0,75%	5,08%
31	Sevilla de oro	4,00%	4,75%
32	Ponce Enríquez	2,27%	2,41%
33	Feria libre	10,02%	27,76%
34	Monay	19,38%	27,17%
35	Patamarca	10,28%	29,60%
<b>TOTAL</b>		<b>3,95%</b>	<b>5,64%</b>

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.

Elaborado por: Las Autoras



**Gráfico 3 ÍNDICE DE MOROSIDAD POR CADA OFICINA EN LA PROVINCIA DEL AZUAY**



**Fuente:** Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.  
**Elaborado por:** Las Autoras

**ANEXO 2: ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LAS OFICINAS AFECTADAS POR LA CARTERA DE COOPERA OCT 2013 - OCT 2014**

OFICINA	% OCT 2013	% OCT 2014
7	1,60%	0,00%
8	0,00%	
9		0,00%
22	0,00%	

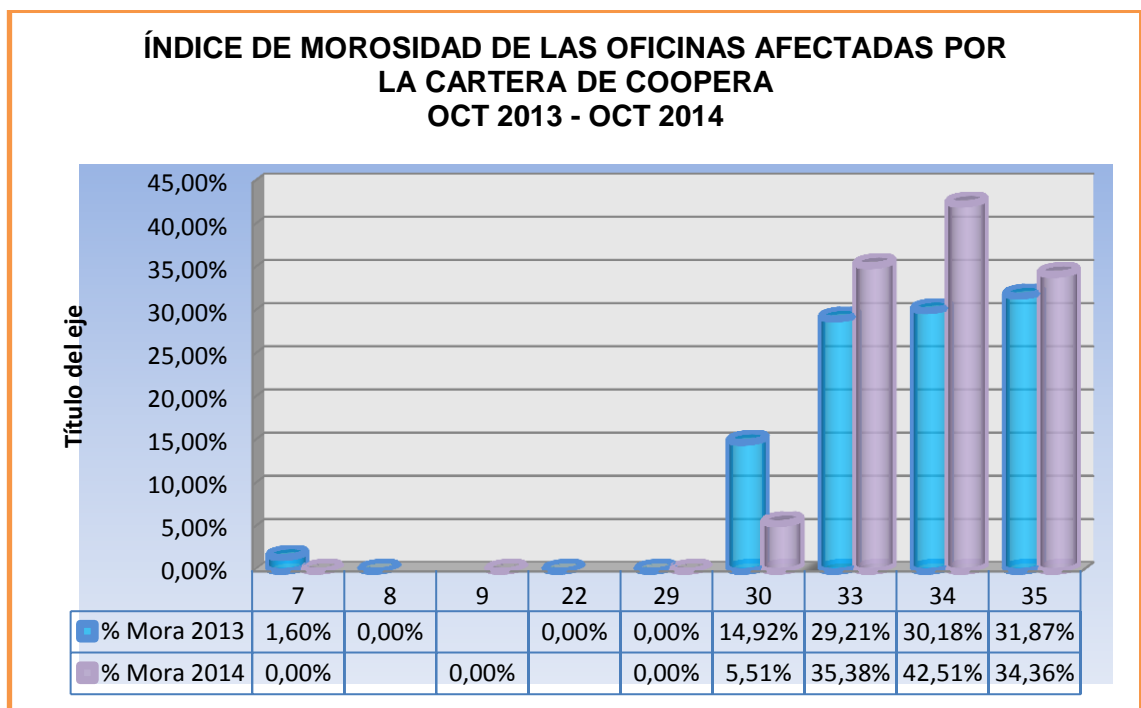


29	0,00%	0,00%
30	14,92%	5,51%
33	29,21%	35,38%
34	30,18%	42,51%
35	31,87%	34,36%

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico 4: ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LAS OFICINAS AFECTADAS POR LA CARTERA DE COOPERA OCT 2013 - OCT 2014**



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.

Elaborado por: Las Autoras



**ANEXO 3: ANEXO CATEGORÍAS DE RIESGO**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	DÍAS MORA		
		COMERCIAL Y EDUCATIVO	CONSUMO Y MICROCRÉDITO	VIVIENDA
<b>A</b>	<b>Créditos de riesgo normal</b>			
	A1	0	0	0
	A2	1-15	1-8	1-30
	A3	16-30	9-15	31-60
<b>B</b>	<b>Créditos con riesgo potencial</b>			
	B1	31-60	16-30	61-120
	B2	61-90	31-45	121-180
<b>C</b>	<b>Créditos deficientes</b>			
	C1	91-120	46-70	181-210
	C2	121-180	71-90	211-270
<b>D</b>	<b>Créditos de dudoso recaudo</b>			
	D	181-360	91-120	271-450
<b>E</b>	<b>Pérdidas</b>			
	E	+360	+120	+450

Fuente: COAC “Jardín Azuayo” LTDA

Elaborado por: Las Autoras



**ANEXO 4 : NÚMERO DE CRÉDITOS POR CALIFICACIÓN DE RIESGO 2013**

CRÉDITOS	POR VENCER			VENCIDA					NO DEVENGA INTERESES					CATEGORÍA DE RIESGO											
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	B1	B2	C1	C2	D	E	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	
<b>COMERCIAL (C)</b>																									
Desarrollo	0%	1%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pymes	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sin ahorro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>CONSUMO (N)</b>																									
Desarrollo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desarrollo pymes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Extraordinario	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	3%	
Ordinario	25%	13%	10%	8%	12%	14%	17%	13%	10%	10%	9%	9%	9%	5%	7%	24%	11%	8%	7%	9%	10%	14%	11%	10%	
Sin ahorro	<b>49%</b>	<b>48%</b>	<b>42%</b>	<b>30%</b>	<b>65%</b>	<b>54%</b>	<b>62%</b>	<b>54%</b>	<b>64%</b>	<b>30%</b>	<b>67%</b>	<b>62%</b>	<b>69%</b>	<b>66%</b>	<b>71%</b>	<b>46%</b>	<b>42%</b>	<b>36%</b>	<b>24%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>63%</b>	<b>57%</b>	<b>54%</b>	
Varios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	
Vivienda	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 5	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 6	1%	1%	4%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	4%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 8	0%	1%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 9	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 10	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 11	0%	3%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>MICROEMPRESA (M)</b>																									



Desarrollo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Desarrollo pymes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Extraordinario	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ordinario	7%	4%	1%	3%	3%	9%	2%	5%	4%	3%	5%	6%	1%	5%	3%	8%	4%	1%	2%	4%	5%	3%	5%	9%	
Sin ahorro	15%	17%	14%	12%	18%	22%	17%	28%	20%	11%	19%	22%	21%	23%	17%	16%	18%	12%	9%	24%	23%	17%	26%	19%	
Varios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	
Coopera 1 m	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 2 m	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 3 m	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 4 m	0%	2%	5%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	6%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 5	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 6	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 9	0%	1%	2%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	3%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 11 m	0%	1%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	4%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 12	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 13	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 14	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 15	0%	1%	4%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	5%	9%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 16	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 17	0%	1%	1%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	5%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 18	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 5 NÚMERO DE CRÉDITOS POR CALIFICACIÓN DE RIESGO 2014

CRÉDITOS	POR VENCER			VENCIDA						NO DEVENGA INTERESES						CATEGORÍA DE RIESGO									
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	B1	B2	C1	C2	D	E	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E	
<b>COMERCIAL ( C )</b>																									
Desarrollo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pymes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sin ahorro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>CONSUMO (N)</b>																									
Desarrollo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desarrollo pymes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Extraordinario	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	2%	
Ordinario	22%	0%	0%	10%	11%	4%	9%	2%	7%	9%	6%	4%	7%	1%	7%	22%	10%	8%	11%	6%	5%	6%	1%	9%	
Sin ahorro	<b>51%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>51%</b>	<b>53%</b>	<b>57%</b>	<b>56%</b>	<b>41%</b>	<b>65%</b>	<b>56%</b>	<b>54%</b>	<b>61%</b>	<b>54%</b>	<b>47%</b>	<b>64%</b>	<b>48%</b>	<b>53%</b>	<b>59%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>61%</b>	<b>44%</b>	<b>50%</b>	
Varios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	
Vivienda	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	
Coopera 4	0%	0%	0%	1%	3%	1%	0%	0%	0%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	
Coopera 6	0%	0%	0%	3%	0%	4%	3%	12%	1%	4%	0%	5%	5%	18%	2%	0%	1%	0%	3%	0%	2%	2%	7%	1%	
Coopera 8	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	0%	1%	
Coopera 9	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 10	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Coopera 11	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	3%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	
<b>VIVIENDA</b>																									
Con ahorro																									
Sin ahorro																									



MICROEMPRESA (M)																									
Desarrollo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desarrollo pymes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Extraordinario	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Ordinario	8%	0%	0%	5%	1%	3%	1%	3%	3%	4%	1%	3%	1%	3%	4%	9%	6%	3%	5%	3%	3%	1%	4%	7%	0%
Sin ahorro	17%	0%	0%	19%	20%	19%	16%	20%	17%	16%	28%	16%	18%	20%	17%	19%	24%	24%	16%	25%	23%	15%	21%	18%	0%
Varios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Coopera 1	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%
Coopera 2	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Coopera 3	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Coopera 4	0%	0%	0%	2%	3%	4%	3%	2%	1%	1%	3%	2%	3%	2%	1%	0%	1%	0%	2%	2%	4%	3%	4%	1%	0%
Coopera 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%
Coopera 6	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Coopera 9	0%	0%	0%	1%	1%	3%	1%	1%	1%	1%	0%	3%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	1%	3%	1%	1%	1%	0%
Coopera 11	0%	0%	0%	2%	2%	1%	1%	5%	1%	2%	1%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	1%	4%	1%	0%
Coopera 12	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Coopera 13	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Coopera 14	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%
Coopera 15	0%	0%	0%	1%	1%	0%	2%	6%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	0%	1%	1%	1%	2%	0%	3%	7%	4%	0%
Coopera 16	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Coopera 17	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	2%	0%
Coopera 18	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: COAC Jardín Azuayo Ltda.

Elaborado por: Las Autoras





La presente tabla, es un resumen que demuestra cual es el tipo de producto en donde se concentra la mayor cantidad de créditos ofertados y en que categorías de riesgo se encuentran cada uno de estos.

Para el año 2013, el tipo de créditos en donde se concentra el mayor número de créditos es en el de consumo sin ahorro, la cartera por vencer de este crédito es de USD 86.727.812,75 y representa un 49% con respecto al total de los créditos ofertados, se ha ido subclasificando por categorías de riesgo, esta cartera representa el 49%, 48%, 42% correspondientes a A1, A2, A3 respectivamente. Para la cartera vencida el 30%, 65%, 54%, 62% y 54% corresponden a las categorías B1,B2,C1,C2,y D respectivamente, para la cartera que no devenga intereses, para las categorías B1, B2,C1,C2,D,y E corresponden a 30%, 67%, 62%, 69% ,66% y 77% pudiendo determinar que en la categoría de riesgo en donde más se encuentran los créditos es en las categorías D y E con respecto al total .

Así mismo se analiza el número de créditos que se encuentra en cada categoría es decir en la categoría A1 se encuentran 16142 créditos correspondientes al 46% y en la categoría E corresponden 826 créditos que en términos porcentuales es 54% con respecto al total de créditos ofertados para el año 2013.

Para los distintos productos que ofrece la cooperativa se registran valores que no son muy representativos.

Para el año 2014 el crédito de consumo sin ahorro mantiene en la cartera vencida de \$ 1.562.737,1 lo que representa un 64% del total de la cartera de crédito, es decir que este porcentaje no se está recuperando dentro de los plazos dispuestos. Al igual que el período anterior este crédito se mantiene en la cartera vencida con pequeñas variaciones, el 57% y el 65% de esta cartera pertenecen a las categorías de C1 y E.

Existe un 60% del total de créditos de consumo sin ahorro, lo que



corresponde a un valor de \$ 3.764.682,46 del total de la cartera de crédito que se encuentra en la cartera que no devenga intereses dentro de estas carteras se ha clasificado por categorías de riesgo, en donde el valor más representativo se encuentran en las categorías C1 y D con 61% y 64% respectivamente.

Los créditos que más otorga la cooperativa son los créditos de consumo sin ahorro, los mismos que son 20.242 créditos con respecto al total (42.145) lo que representa un 48%.

En las categorías de riesgo se encuentra un gran porcentajes en las categorías A2, A3, C1, C2, E con 53%,59%,61% y 50% respectivamente, correspondientes al número de créditos, es así que para este período las categorías más riesgosas D, y E han disminuido con respecto al año 2013.



**ANEXO 6: BANCO DE PREGUNTAS**

**1. ¿De los diferentes tipos de créditos que ustedes ofrecen cual es el que presenta mayor dificultad al momento de su recuperación?**

.....  
.....

**2. ¿Cuentan con un departamento únicamente para recuperación? ¿en qué departamento se integra este proceso?**

.....  
.....

**3. ¿Cómo está estructurado el Proceso General de Crédito y quien se encarga de cada proceso?**

.....  
.....

**4. ¿Qué instrumentos utilizan, para el proceso de recuperación?**

.....  
.....

**5. Después de cada instrumento de recuperación existe alguna prórroga cuando se llegue a un acuerdo de pago. ¿De qué depende?**

.....  
.....

**6. ¿Realizan convenios en donde el pago de la cuota se debita automáticamente del rol del solicitante según mutuo acuerdo de las partes. ¿Cree usted que con ello se logre un pago puntual?**

.....

**7. Esta de acuerdo que se brinde ciertos incentivos para lograr prevenir que los socios entren en mora?**

.....



8. ¿La Cooperativa realiza recordatorios anticipando el pago de la cuota? En caso de si, ¿Quién los envía?

.....  
.....

9. ¿Los responsables de cumplir con el Proceso General del Crédito deben cumplir con metas mensuales determinadas por la Cooperativa?

.....  
.....

10. ¿Cuentan con abogados internos y externos, en el caso de que los socios se encuentren en categorías con dudoso recaudo (D) y pérdida (E)? ¿Cómo es el proceso?

.....  
.....

11. ¿Su cartera vencida se vio afectada por la adquisición de las carteras de coopera?

.....  
.....



**ANEXO 7 : DISEÑO DE TESIS**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE TESIS**

**TÍTULO:**

ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: “JARDÍN AZUAYO”, CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN.

**AUTORES:**

MAYRA LISSETH ARBITO AYORA  
JESSICA ALEXANDRA MEDINA LOZA

**PROFESOR:**

DR. ESTEBAN COELLO MUÑOZ

**CUENCA - ECUADOR**

2015



## 1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. IMPORTANCIA

La aplicación de este tema es de gran importancia para la cooperativa ya que una de sus actividades principales es la otorgación de créditos y su recuperación. Lamentablemente una cooperativa se enfrenta con clientes que no cumplen con sus obligaciones en los períodos establecidos, incurriendo en días de mora, por lo que se hace necesario mejorar e innovar los procesos ya establecidos por la cooperativa, implementando nuevas estrategias que permitan la adecuada recuperación de su cartera de créditos.

### 1.2. DELIMITACIÓN

**Contenido:** Metodología para el manejo de gestión

**Clasificación:** Recuperación de la cartera de crédito

**Espacio:** “Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo”

**Tiempo:** 2013- 2014

De esta manera, el tema a realizar es el siguiente: ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY - CASO: “JARDÍN AZUAYO” CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN SU RECUPERACIÓN.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### ACADÉMICO

El desarrollo de este tema servirá como referencia teórica y práctica para todos aquellos que busquen información sobre temas relacionados con



finanzas tanto para docentes, estudiantes y personas que tengan relación con este ámbito, además de servir como material de ayuda para la realización de futuras tesis.

### **INSTITUCIONAL**

Esta investigación ayudará a la cooperativa a contar con un manual de procedimientos para la recuperación de la cartera con métodos y estrategias, que permitan recuperar su cartera vencida de una manera adecuada y aplicar eficientemente los distintos procesos de recuperación de créditos e incluir medidas preventivas.

### **IMPACTO SOCIAL**

El impacto social de esta tesis será tanto para los funcionarios como para los socios y futuros socios de la cooperativa, ya que por un lado habrá una mayor confianza al momento de otorgar los créditos puesto que el análisis al cliente se realizará de una forma más minuciosa y se establecerán mejores procedimientos para la recuperación en casos de mora; por otro lado los socios, con días de mora, tendrán más facilidades para cancelar su deuda y realizar los pagos en los tiempos establecidos.

### **PERSONAL**

Gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra vida estudiantil estamos preparadas para realizar esta investigación, la cual nos servirá como punto de partida para nuestra vida profesional y laboral planteándonos metas que nos permitirá llegar al éxito en nuestra carrera.



### 3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.1. RAZÓN SOCIAL:

La Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo con número de RUC 0190155722001, fue constituida en el cantón Paute, provincia del Azuay en el mes de febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina.

“Marzo 29 de 1993, siendo las 20h30, el inmenso silencio del sector de La Josefina se vio irrumpido por un estruendoso ruido como si se tratara de una explosión, un repentino corte de energía eléctrica fue el inicio del mayor fenómeno natural nunca antes ocurrido en el Ecuador. Esa noche el cerro Tamuga se vino abajo produciendo dos grandes deslaves, el primero taponó el sitio donde se unían los ríos Cuenca y Jadán y el segundo deslizamiento arrasó con un pequeño caserío poblado por 300 personas. El río Cuenca se represó y provocó una rápida inundación que cubrió el sector de La Josefina y San Pablo, varias casas fueron cubiertas por una enorme avalancha de piedras y lodo, mientras otras eran devoradas paulatinamente por el agua. Eran las primeras horas de tristeza, amargura y dolor de un pueblo que perdió todo, familia, casas, animales y tierras”. (Montero Arévalo, 2012, pág. 14)

#### UBICACIÓN:

La matriz está ubicada en las calles Benigno Malo 9-75 y Gran Colombia del cantón Cuenca. La presente investigación se realizará en el departamento de riesgo operativo ubicado en las calles Sucre 5-42 entre Mariano Cueva y Hermano Miguel.





### **3.2 MISIÓN:**

Fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa, haciendo de la institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollar productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### **3.3 VISIÓN:**

Son una sociedad de personas con cultura cooperativa que busca el buen vivir, el de las comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollar actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo )

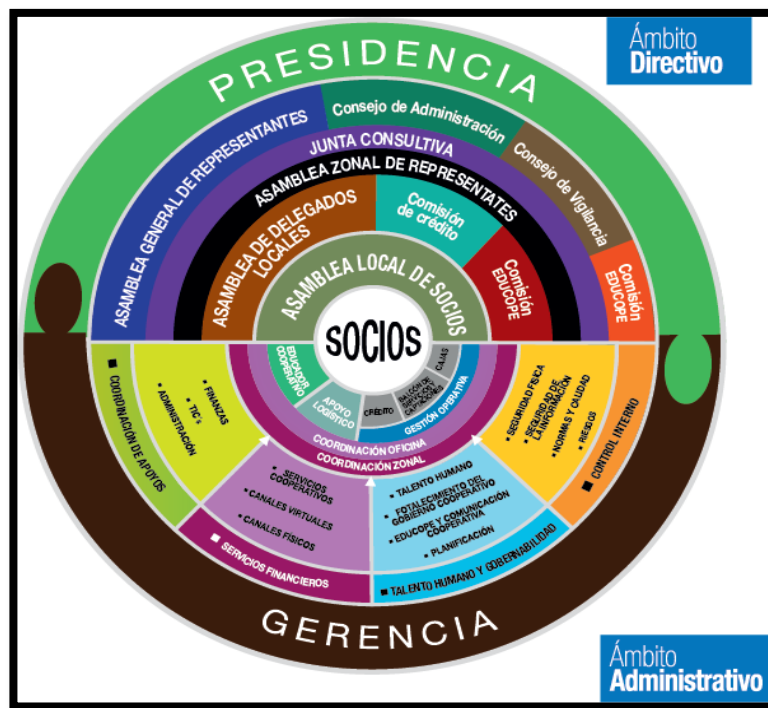
### **3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA:**

La cooperativa de ahorro y crédito “Jardín Azuayo”, LTDA cuenta con el siguiente organigrama funcional.



GRÁFICO N° 1

Estructura Orgánica y Administrativa



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, s.f.)

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

3.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

3.5.1 OBJETIVO GENERAL

La cooperativa de Ahorro Crédito Jardín Azuayo tiene como objetivo fundamental el otorgamiento de créditos que fomenten el microcrédito cumpliendo de esta manera con su base de creación.

3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir con el crecimiento socioeconómico de sus socios.
- Contribuir a mejorar las condiciones de trabajo, producción y productividad de los socios.
- Fomentar el ahorro de sus socios y comunidades.



- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.
- Promover la ampliación y profundización de los servicios de la cooperativa, procurando la inclusión de quienes no tiene acceso a servicios financieros.
- Potenciar y promover la formación y capacitación de directivos y socios.
- Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la cooperativa. (Barreto Barzallo & Jaramillo Zambrano, Universidad Politécnica Salesiana, 2011)

### **3.6 MOVIMIENTO ECONÓMICO:**

Los productos ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo han tenido gran aceptación por parte de sus socios siendo reconocidos en las diferentes regiones ya sea costa, sierra y oriente, distribuyéndose así en 31 oficinas y ventanillas con más de 231.000 socios.

### **3.7 PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

Entre las principales actividades que realiza la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo Ltda. se detallan las siguientes:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria, prendaria o quirografaria, propia o adquirida.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento.



- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos, muebles y valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago.
- 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. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### **3.8 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

La Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo mantiene convenios con diferentes instituciones que les permite brindar otros servicios tales como: Pago del teléfono, Pago de la luz, Pago de la matrícula de vehículos, Pago del SOAT, Pago del RISE, Pago de Pensiones, Pago ágil, Cobro del Bono, Cobro sus valores a través del SPI, Pago de los Giros, Servicios Virtuales, Seguro de Desgravamen, Fondo Mortuario.

### **3.9 PRINCIPALES PROBLEMAS**

Los principales problemas con los que se encuentra la cooperativa son los siguientes:

- La competencia externa es uno de los principales problemas institucionales debido al ingreso constante de nuevos competidores al mercado.
- El entorno económico, político y social. Para la cooperativa representa un problema las variaciones en las tasas de interés, ya



que estas van cambiando periódicamente, aunque cabe recalcar que en los últimos periodos estas se han mantenido estables.

- No existe un mayor fortalecimiento en el talento humano.
- Los recursos tecnológicos de última generación son muy onerosos para la realidad económica de la cooperativa.

### **3.10 PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN:**

Las perspectivas que la Cooperativa se plantea son las siguientes:

- Contribuir con el crecimiento socioeconómico de sus socios.
- Fortalecer la economía popular y solidaria mediante la prestación de servicios de calidad, incluyentes y sostenibles, privilegiando a los sectores populares con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional.
- Desarrollar actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

## **4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **4.1 LISTADO DE PROBLEMAS.**

- Falta de una metodología para el manejo de gestión de la recuperación en la cartera de crédito.
- No existe un mayor fortalecimiento para el proceso de recuperación de cartera.
- El porcentaje de cartera en riesgo y el indicador de morosidad representan valores muy altos a nivel de oficina.
- El proceso de recuperación con abogados externos es deficiente, los trámites legales son extensos.
- Los porcentajes con respecto al crecimiento en las categorías de riesgo D y E en las que se encuentra la cooperativa son cada vez mayor.



## 5.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar, mejorar y proponer una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito “Jardín Azuayo” Ltda., con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación.

### 5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr un mayor fortalecimiento en el proceso de recuperación de cartera.
- Reducir el porcentaje de la cartera en riesgo e indicadores de morosidad.
- Disminuir el porcentaje de la cartera calificada como en demanda judicial y perdida.
- Mejorar el proceso de recuperación con los abogados externos.

## 6.- ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

**METODOLOGÍA:** “Parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente, solucionarán los problemas planteados”. (EcuRed).

**GESTIÓN.-** ... el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer



dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible. (Definición.De)

**MODELO DE GESTIÓN.-** Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato.

En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos. (Vera Andrade, 2013, pág. 41)

**RECUPERACIÓN DE CARTERA.-** Tiene como objetivo conseguir el



pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo, es decir, se refiere a aquellas cuentas por cobrar que ya rebasaron la normalidad de tiempo para ser cobradas y entonces se hacen diversas propuestas para tratar de recuperar la cartera, ya que mientras más se acercan las cuentas a su fecha de caducidad, más difícil se vuelve el cobro de las mismas y más esfuerzos son los necesarios para obtener un pago inmediato.

**EFFECTIVIDAD.-** La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. (deGerencia.com, s.f)

**CRÉDITO.-** “El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero con un límite especificado y durante un período de tiempo determinado” (Multibanca Colpatria).

**PRÉSTAMO.-**

Un préstamo es la operación financiera en la que una entidad o persona (el prestamista) entrega otra (el prestatario) una cantidad fija de dinero al comienzo de la operación, con la condición de que el prestatario devuelva esa cantidad junto con los intereses pactados en un plazo determinado. La amortización (devolución) del préstamo normalmente se realiza mediante unas cuotas regulares (mensuales, trimestrales, semestrales...) a lo largo de ese plazo. Por lo tanto, la operación tiene una vida determinada previamente. Los intereses se cobran sobre el total del dinero prestado. (Finanzas para todos)

**MOROSIDAD.-** La morosidad se define como el retraso en el cumplimiento de un pago o pagos.

“La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades





financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos” (eduFInet).

**NIVEL DE MOROSIDAD.-** el nivel de morosidad es el reflejo del riesgo crediticio.

“La calidad de la cartera de una entidad o de un sistema se la puede medir a partir del grado de morosidad, en condiciones económicas normales. Además, éste es un buen indicador para advertir una potencial crisis o la aproximación a ella” (Paredes L., 2011).

El nivel de morosidad se calcula a través de la siguiente relación:

$$\text{Nivel de morosidad} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

**ESTRATEGIAS:** Alfred D. Chandler, un historiador del mundo de los negocios, propuso la siguiente definición de Estrategia:

Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa (organización), a largo plazo; implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas.

Otros autores han definido la estrategia como una declaración de intenciones que tiene por objeto definir en qué escenario una persona y/o una organización desea ubicarse en el largo plazo. Implica tener una visión clara de hacia dónde quiero ir, dónde estoy en estos momentos, qué recursos tengo y cómo los ordeno para llegar allí y qué acciones debo implementar para lograrlo. (Sescovich, 2009)

**PROCESO Y PROCEDIMIENTO:** En el lenguaje común, existe una diferencia clara entre los conceptos de “proceso” y “procedimiento”; el “proceso” implicaría una serie de actos o fenómenos que se suceden en el tiempo, mientras que el “procedimiento” es un método, un esquema, una forma de hacer las cosas... (Álvarez del Cuvillo, s.f)



### DEFINICIÓN DE PROCESO

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

**DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS** .- Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc. (Gobernación del Magdalena-SGI, s.f, pág. 1)

### **RIESGO CREDITICIO .**

El riesgo crediticio es la probabilidad de que la contraparte (deudor que puede ser persona natural o jurídica) no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados; es decir, el riesgo de que un deudor no cancele a la institución financiera (IFI) el préstamo concedido en la fecha pactada. De aquí que el riesgo del crédito no se limita a la función de préstamo, sino que abarca otras funciones que ejecuta una IFI, incluyendo la ampliación de los compromisos y garantías, aceptaciones bancarias, préstamos interbancarios, operaciones con divisas, futuros financieros, intercambios (swaps), bonos, acciones y opciones.

El riesgo crediticio depende de varios factores, entre ellos, la capacidad de pago del cliente, la calidad del colateral o garantía que



respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico. La capacidad de pago del cliente se juzga mediante un análisis de los flujos de caja esperados durante el período del préstamo y de la capacidad del deudor para cubrir sus futuras necesidades financieras. Estos factores pueden ser afectados, tanto por el entorno macroeconómico como por el que corresponde al sector productivo del cliente. Solo con una revisión completa del portafolio de créditos se puede evaluar el nivel de riesgo al que está expuesta la IFI. Sin embargo, algunos indicadores de los balances pueden iluminar la calidad de la cartera de una institución y el peligro de que ésta no pueda honrar las obligaciones a sus depositantes, por falla de sus deudores en el reembolso de los préstamos.

Por ejemplo, un indicador de la calidad de la cartera de crédito, es la cantidad de pagos atrasados (en mora) con relación al tamaño de la cartera total (cartera vencida / cartera total). Pero este indicador en sí no revela el peligro de insolvencia de una institución.

Las pérdidas potenciales que representa la cartera mala serán absorbidas, primero por las provisiones (cuentas de valuación que se registran con valor negativo en el activo y que juegan con resultados) y después por el patrimonio. Dos indicadores del grado de protección que ofrecen las provisiones y el patrimonio son la relación de provisiones con cartera vencida y la relación de patrimonio con activos totales. (...) (Universidad Tecnológica Equinoccial, s.f)

**CATEGORÍA DE RIESGO.-** Todos los créditos y las operaciones contingentes deben ser calificados y clasificados en una de las siguientes categorías de riesgo:

**Créditos de riesgo normal (A):** son aquellos que al momento de su evaluación no ofrecen duda acerca del cobro del capital prestado, de los intereses y de otros adeudos concomitantes.

Se calificarán en esta categoría a aquellos deudores que hayan



cumplido oportunamente con sus obligaciones y nada indique que su comportamiento podrá verse afectado negativamente en el futuro. (...)

**Créditos con riesgo potencial digno de mención (B):** se calificaran dentro de esta categoría aquellos créditos cuyos deudores hayan incumplido las condiciones pactadas para la concesión de la operación original, pero no afectan de forma importante su recuperación debido a que el incumpliendo en el pago oportuno se debió a causas transitorias.

También se calificaran dentro de esta categoría a aquellos deudores que han requerido eventuales renovaciones y a aquellos que cuenten con una documentación desactualizada e insuficiente. (...)

**Créditos Deficientes (C):** son aquellos créditos concedidos a clientes con fuertes debilidades financieras cuyos ingresos disponibles o utilidades operacionales son insuficientes para cubrir el pago de capital e intereses conforme a lo pactado, además de que la posibilidad de recuperación a través de enajenación o ejecución de las garantías es muy limitada.(...)

(...).

**Créditos de Dudoso Recaudo (D):** Se incluirán en esta categoría a aquellos créditos cuyo cobro se ha tornado difícil en vista de que el deudor no genera ingresos suficientes para el pago tanto del capital en cuanto de intereses en un plazo razonable, lo cual obliga a capitalizar los intereses permanentemente aumentando su apalancamiento. (...).

Los créditos cuyas obligaciones hayan sido reclamadas judicialmente por la entidad financiera.

(...).

**Pérdidas (E):** Involucra aquellos créditos considerados incobrables o cuyo valor de recuperación sea mínimo en proporción con lo adeudado, por lo tanto mantenerlo como activo no se justifica. (...).

(Seade Alvear J. , Categoría de Riesgo)

**COBRANZA JURÍDICA O COACTIVA.-** “Es un proceso contencioso en el

---



cual el acreedor-demandante busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada. Se realiza mediante un proceso ejecutivo” (Gomez, 2014).

**INDICES DE GESTIÓN:** Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. (Camejo, 2012)

## 7.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Con la implementación de nuevas estrategias la cooperativa logrará mejorar su proceso de recuperación?
- ✓ ¿Se conseguirá disminuir el indicador de morosidad y el porcentaje de la cartera en riesgo?
- ✓ La falta de un monitoreo constante incitará que los socios no sean controlados y no les aplique las acciones pertinentes para prevenir y recuperar la cuota vencida.
- ✓ ¿Con un mayor fortalecimiento en el proceso de recuperación de cartera se efectivizará el control de mora

## 8.- CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES



ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>CAPÍTULO I</b></p> <p><b>1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.</b></p> <p>1.1 Antecedentes</p> <p>1.2 Misión</p> <p>1.3 Visión</p> <p>1.4 Objetivos de la Cooperativa</p> <p>1.4.1 Objetivos Generales</p> <p>1.4.2 Objetivos Específicos</p> <p>1.5 Principios Universales</p> <p>1.6 Valores institucionales</p> <p>1.7 Servicios</p> <p>1.8 Base legal de la Cooperativa</p> <p>1.9 Estructura Orgánica y administrativa</p>	<p>Principios</p> <p>Valores</p> <p>Servicios</p> <p>Procedimientos</p>	<p><b>EFICACIA</b></p> <p>Nos permitirá conocer si todo lo que la empresa se planteó se ha cumplido.</p>
<p><b>CAPÍTULO II</b></p> <p><b>2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y LEGAL</b></p> <p>2.1 Comité de Basilea</p> <p>2.1.1 Basilea I</p> <p>2.1.2 Basilea II</p> <p>2.1.2.1 Objetivos y beneficios de Basilea II</p> <p>2.1.2.2 Pilares de Basilea II</p> <p>2.1.2.2.1 Pilar I: Los requisitos mínimos de capital</p>	<p>Beneficios</p> <p>Requisitos</p> <p>Capital</p> <p>Supervisión</p> <p>Normativa</p>	<p><b>EFICACIA</b></p> <p>Lo que se quiere medir es si la normativa de la cooperativa se sujeta a todos los lineamientos emitidos por el estado y otros organismos de control.</p>



<p>2.1.2.2.2 Pilar II: El proceso de supervisión de la gestión.</p> <p>2.1.2.2.3 Pilar III: La disciplina de mercado</p> <p>2.2 Normativa Interna del Ecuador</p> <p>2.2.1 Constitución de la República del Ecuador</p> <p>2.2.1.1 Sistema Económico</p> <p>2.2.1.2 Política Monetaria, Crediticia y Financiera.</p> <p>2.2.1.3 Sistema Financiero</p> <p>2.3 Superintendencia de Bancos</p> <p>2.3.1 Decreto N° 194-Cooperativas</p> <p>2.4 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</p> <p>2.5 Código Orgánico Monetario y Financiero</p> <p>2.6 Normativa Interna de la Cooperativa</p>		
<p><b>CAPÍTULO III</b></p> <p><b>3. Análisis de la situación actual del portafolio de crédito</b></p> <p>3.1 Cartera</p> <p>3.1.1 Clasificación por la maduración de la cartera</p> <p>3.1.1.1 Cartera por Vencer</p> <p>3.1.1.2 Cartera Vencida</p>	<p>Portafolio de créditos</p> <p>Riesgo</p> <p>Provisiones</p> <p>Dinámica</p>	<p><b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b></p> <p>Este indicador nos ayudará a determinar si los préstamos otorgados están siendo recuperados en su totalidad, en los plazos establecidos, también podremos verificar si las provisiones planteadas</p>



3.1.1.3 Cartera que no Devenga Intereses 3.1.1.4 Refinanciamiento 3.1.15 Reestructuración 3.2 El crédito 3.2.1 Clasificación de los créditos 3.2.1.1 Microcrédito 3.2.1.2 Consumo 3.2.1.3 Comercial 3.2.1.4 Educación 3.2.1.5 Vivienda 3.2.2 Tipos de Crédito 3.3 Provisiones 3.4 Riesgo 3.4.1 El riesgo de crédito 3.4.1.1 Índice de Morosidad 3.4.1.2 Matriz de Probabilidad 3.4.2 Categorías de riesgo 3.5 Procesos actuales que realiza la cooperativa en cuanto a la recuperación de la cartera. 3.5.1 Instrumentos utilizados para la recuperación de cartera 3.5.2 Cobranza de créditos 3.6 Catálogo único de cuentas 3.6.1 Codificación		por la cooperativa fueron las adecuadas y si el riesgo crediticio se encuentra bajo los parámetros establecidos.
<b>CAPÍTULO IV</b> <b>4 Metodología para el</b>	Metodología Recuperación	<b>INDICADOR DE EFECTIVIDAD.-</b> Este





<p><b>manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito.</b></p> <p>4.1 Comparación entre la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo Ltda. Y una entidad anónima a través de la aplicación del método Benchmarking</p> <p>4.1.1 Concepto de Benchmarking</p> <p>4.1.2 Tipos de Benchmarking</p> <p>4.1.3 Etapas de Benchmarking</p> <p>4.1.4 Aplicación del método Benchmarking</p> <p>4.2 Propuesta para la recuperación de la metodología para la recuperación de la cartera</p> <p>4.2.1 Políticas para la recuperación de crédito</p> <p>4.2.2 Estrategias</p> <p>4.3 Cultura de pago</p> <p>4.4 Indicadores de gestión aplicados</p> <p>4.4.1 Eficiencia</p> <p>4.4.2 Eficacia</p> <p>4.4.3 Economía</p> <p>4.5 Elaboración de la metodología</p> <p>4.5.1 Introducción</p> <p>4.5.2 Misión</p>	<p>de la cartera</p> <p>Estrategias</p> <p>Políticas</p> <p>Cobranza de créditos</p> <p>Etapas</p> <p>Procedimientos</p>	<p>indicador permitirá conocer si la metodología propuesta ayudará a la cooperativa a ser más efectivos en la recuperación de su cartera.</p>
--	--	---



4.5.3 Visión 4.5.4 Objetivos 4.5.5 Procedimientos 4.5.5.1 Monitorear la cartera 4.5.5.1.1 Recolección 4.5.5.1.2 Análisis 4.5.5.1.3 uso de la información 4.5.6 Plan de acción en la gestión de cobro para la recuperación de la cartera de crédito 4.5.7 Servicio informativo adicional a través de un estado de cuenta 4.5.8 Acercamiento del deudor y garante 4.5.9 Prórrogas en la gestión 4.5.10 Medios de pago 4.5.11 Índices de gestión propuestos		
<b>CAPÍTULO V</b> <b>5.Conclusiones y recomendaciones</b> 5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones Bibliografía Anexos		



## 9.- DISEÑO METODOLÓGICO

### a) Tipo de investigación

**Investigación Descriptiva:** Permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes principales mediante la descripción de cada una de las actividades, objetos, procesos y personas, por lo que

utilizaremos este tipo de investigación para conocer como se esta manejando la cartera vencida de la cooperativa y describir sus implicaciones siendo el mas importante la gestión en su recuperación

**Investigación Correlacional:** esta investigacion permite determinar el grado de relacion entre las variables analizadas como procesos, características, conceptos, etc. La investigacion correlacional estudiara la relación entre el procedimiento para la otorgación de créditos y el proceso de recuperación de la cartera de crédito determinando cual es la relacion de cada una de estas variables .

### b) Método de la investigación

**Método de Observación:** Es uno de los métodos más complejos utilizados en las distintas investigaciones ya que el mismo consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, la formulación, análisis y modificación de las hipótesis. Hemos procedido a revisar la base legal al cual toda cooperativa deberá sujetarse, así como su normativa interna, las distintas fundamentaciones teóricas y el análisis a estudios ya realizados que tengan como objeto el tema de investigación, con ello identificar cual es la situación actual de la cooperativa cuáles son sus áreas críticas y como estas se ven afectadas, además de medir diversas situaciones de la cooperativa con relación a otra entidad financiera. Finalmente llegar a planes de acciones que permitan mejorar los procesos de la cooperativa.

**Método Inductivo:** Este método nos permite llegar a



conocimientos generales partiendo de casos particulares, por lo tanto, el que los socios no cumplan con sus obligaciones a tiempo, se reflejara en vencimientos de cartera con tendencia a que el crecimiento de esta sea cada vez mayor. Afectando así al índice de morosidad de la cooperativa..

**Método de Análisis:** Con este método se pretende llegar a un estudio más detallado de todos aquellos elementos que forman parte de la investigación con un adecuado análisis de la información encontrada. Para ello, se analizó toda la cartera de créditos desde su composición de forma general así como un detalle de cada uno de sus componentes, es decir, identificar la situación de cada una de las carteras de crédito, así como de los tipos de créditos, siendo los de mayor representatividad los de consumo y microcrédito, así como el respectivo análisis del riesgo de crédito, las provisiones empleadas por la cooperativa, y los distintos instrumentos utilizados para la cobranza del crédito, en si determinar cuáles son los procesos actuales que realiza la cooperativa en cuanto a recuperación.

**Empírico:** Este método nos permite hacer una serie de investigaciones referente a su problemática, basándonos en experiencia de otros autores y así efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

**Técnicas:**

**Observación:** Esta técnica permitirá realizar un levantamiento de datos preliminares para realizar la investigación. De esta manera visualizar de forma general y específica la situación en la que se encuentra la cooperativa, y obtener información necesaria y pertinente principalmente del departamento referente a créditos, además del departamento de riesgo operativo. La recopilación de información mediante esta técnica se lo hará a través de folletos, trípticos, información de la página web de la cooperativa,



manuales, normativa emitida de la cooperativa, base de datos, etc.

**Entrevista:** Técnica que ayuda a recopilar información obtenida a través de un diálogo con los responsables de cada área, para nuestro estudio las distintas entrevistas efectuadas se enfocaron en conocer cómo se realiza el proceso de recuperación en cada oficina, las mismas que fueron aplicadas a los coordinadores de oficina. Además de una entrevista directa con el encargado del riesgo operativo. Y para la aplicación del método benchmarking esta técnica fue de suma importancia ya que con ella se pudo identificar el proceso realizado en el proceso crediticio. El banco de preguntas para la entrevista fue previamente estructurado, tomando en cuanto el objetivo de la entrevista, es decir, preguntas específicas con relación al tema de interés.

#### 10.- ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS	ESQUEMA TENTATIVO
Conocer el entorno organizacional de la cooperativa en donde será aplicado el tema de investigación.	CAPITULO I 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.
Examinar la normativa vigente y aquellas leyes paralelas a las que se rige la cooperativa con el fin de tener una base legal que nos permita sustentar la presente investigación.	CAPÍTULO II 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y LEGAL



Examinar la normativa vigente y aquellas leyes paralelas a las que se rige la cooperativa con el fin de tener una base legal que nos permita sustentar la presente investigación.	CAPÍTULO III 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PORTAFOLIO DE CRÉDITO
Analizar la situación actual en la que se encuentra la cooperativa.	CAPÍTULO IV 4 METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO.
Lograr la efectividad en la recuperación de la cartera de crédito de la cooperativa a través de la actualización, mejoramiento y propuesta de una metodología para el proceso de recuperación	CAPÍTULO V 5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



11. CRONOGRAMA DE TRABAJO

	2014																2015																								
	Jul.		Agos.				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3				
Definición del tema	■																																								
Entrega y aprobación del tema		■	■																																						
Elaboración del diseño de tesis			■	■	■	■																																			
Reformas respectivas							■	■																																	
Aprobación del diseño							■	■																																	
Levantamiento de la información							■	■	■	■	■	■	■																												
Procesamiento de datos															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
Composición de la tesis																																									
Correcciones																																									
Revisión de la tesis																																									
Presentación de la tesis																																									
Sustentación del tema																																							■		

Elaborado por: Las Autoras



## 12.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Paquetes de 500 hojas A4	\$ 5,00	\$ 5,00
40	Hora de internet	\$ 0,80	\$ 32,0
150	Fotocopias	\$ 0,02	\$ 3,00
50	Impresión blanco/negro	\$ 0,10	\$ 5,00
960	Impresión colores	\$ 0,20	\$ 192,00
4	Empastado	\$ 10,00	\$ 40,00
240	Transporte urbano	\$ 0,25	\$ 60,00
120	Alimentación	\$ 1,50	\$ 180,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 516,00</b>

Elaborado por: Las Autoras