



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE MINIMICE EL
RIESGO CREDITICIO Y MEJORE LA RENTABILIDAD DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA. -
LOS RÍOS.”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

BLANCA ALEXANDRA CISNEROS MAINES

DELIA PATRICIA BARONA SARES

Guayaquil – Ecuador

2022

AGRADECIMIENTO

En esta tesis queremos expresar nuestro eterno agradecimiento primero a Dios que sin él no sería posible cumplir esta meta que nos dio la vida, sabiduría y salud necesaria. También nuestros inmensos agradecimientos a las siguientes personas e institución:

A mi tutor de tesis a la M.Sc. María Elena Romero que nos brindó conocimientos necesarios, por su paciencia y virtudes sobre todo por la constancia en este trabajo no lo hubiéramos logrado. Además, sus consejos siempre fueron útiles para escribir lo que hoy hemos logrado, usted formo parte de nuestra historia con sus conocimientos profesionales que nos colmó de satisfacción en nuestra carrera de postgrado. Gracias infinitas por sus palabras de aliento y orientaciones.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Facultad de Ciencia Sociales y Humanísticas, por permitirnos en sus aulas desarrollar nuestros conocimientos profesionales que serán de gran utilidad dentro de nuestro campo laboral y personal.

A nuestros queridos Docentes por sus sabios conocimientos rigurosos y precisos supieron engrandecer nuestra vida profesional. Gracias por su paciencia y conocimientos de manera profesional, por su dedicación, tolerancia con nosotras.

A la Cooperativa de Ahorro Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos, en especial al Gerente el Ing. Miguel Valle por la respectiva autorización para desarrollar nuestro tema de Tesis.

Finalmente, a todas las personas que de una u otra manera nos ayudaron incondicionalmente con la elaboración de nuestra tesis.

Blanca Cisneros y Patricia Barona

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho cariño a mis queridos padres Ernesto Cisneros y Yolanda Maines por haberme forjado como la persona que soy de una manera desinteresada y lleno de amor, con muchos valores, principios y algunas libertades que me motivaron constantemente para alcanzar uno de mis anhelos profesionales.

A mi amado esposo Orlando Ramírez por todo su amor y apoyo incondicional que me brindo para cumplir con unas de mis metas profesionales. Este trabajo no fue fácil, pero estuvo motivándome y ayudándome siempre con su comprensión, cariño y amor.

A toda mi familia quienes me motivaron cotidianamente a ser perseverante y resistente para cumplir con mi meta.

Econ. Blanca Cisneros Maines

Dedico todo el esfuerzo entregado en la elaboración de esta tesis a Dios por la fortaleza y sabiduría al permitirme cumplir esta meta y continuar este proceso de superación personal y profesional; a mi Madre Angelica Sares por sus esfuerzos que son impresionantes y su amor para mi es invaluable, ella sola me ha educado con valores y principios, me ha proporcionado todo y cada cosa que he necesitado, sus enseñanzas las aplico cada día sin ella no lo habría logrado, a mi hermana Angelica AVECILLA por su paciencia, amor y apoyo incondicional; de verdad que tengo mucho por agradecerles.

A mi hija Bárbara quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Ing. Com. Patricia Barona Sares

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Prof. María Elena Romero Montoya
Tutor del Proyecto

Prof. Washington Macías Rendón
Evaluador 1

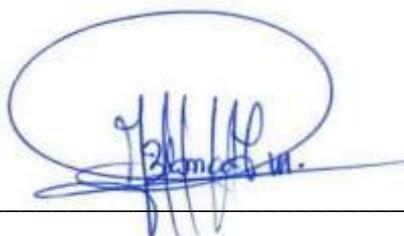
Prof. Viviana Borja Ligua
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Delia Patricia Barona Sares



Blanca Alexandra Cisneros Maines

RESUMEN

El presente proyecto analiza la situación actual de la Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos que viene atravesando problemas de liquidez y rentabilidad producto de la alta cartera morosa. Para revisar este problema se detalló todas las características de la organización en estudio en el capítulo 1 incluyendo sus servicios, organización interna y canales de atención. Por su parte el capítulo 2 analizó de manera detallada cada uno de los conceptos que engloban el estudio donde se describen métodos de análisis crediticio y se relacionan con la actividad de la institución en estudio. Por otro lado, en el capítulo 3 se muestran los instrumentos de recopilación de información primarias y secundarias siendo los de mayor valía la entrevista y la encuesta, así como los resultados obtenidos mediante la revisión de los estados financieros entre los que se destacan la liquidez, las utilidades y el ROA tomados desde la base de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. Por último, en el capítulo 4 se establecen objetivos necesarios para el cumplimiento de las metas diseñando procedimientos y actualizando el manual de crédito existentes creando las condiciones para un mejor análisis crediticio, por otro lado, se creó el puesto de Supervisor de campo que realizará la tarea de validar e inspeccionar la capacidad del pago del futuro deudor con el fin de minimizar la el riesgo de no pago. Los estados financieros proyectados nos indican que incrementando la cartera de créditos un 5% anual al tiempo de recuperar la cartera morosa de manera progresiva hasta reducirla al 2,4%, estos datos aportan al mejoramiento de la liquidez, con utilidades mayores y un rendimiento sobre activos que garanticen la sostenibilidad de la institución a largo plazo.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
RESUMEN	v
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	xi
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.	1
1.1. Antecedentes.	1
1.2. Descripción del problema	2
1.3. Análisis de la Cooperativa San Antonio Ltda. Los Ríos	5
1.3.1. Historia de la cooperativa	5
1.3.2. Actividades de la cooperativa	6
1.3.3. Ubicación.....	7
1.3.4. Misión y Visión	8
1.3.5. Valores y principios.....	9
1.3.6. Gobierno corporativo.....	10
1.4. Delimitación.....	11
1.5. Objetivo General	12
1.5.1. Objetivos Específicos	12
1.6. Formulación del problema	12
1.7. Justificación	12
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1. El crédito.....	15

2.1.1.	Tipos de créditos.....	15
2.1.2.	Cartera de créditos.....	16
2.1.3.	Gestión de la cartera de créditos.....	17
2.1.4.	El riesgo crediticio.....	17
2.2.	La gestión de cobranzas.....	19
2.2.1.	Estrategias y técnicas de recuperación de cartera.....	21
2.2.2.	Herramienta de control de morosidad 5C.....	22
2.2.3.	Cartera vencida.....	24
2.3.	Plan de estrategias.....	25
2.3.1.	Etapas de la planeación estratégica.....	27
3.	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	29
3.1.	Diseño metodológico de la investigación.....	29
3.2.	Tipo de investigación.....	29
3.3.	Métodos e instrumentos.....	30
3.3.1.	La entrevista.....	30
3.3.2.	La encuesta.....	31
3.3.3.	Investigación documental.....	34
3.4.	Procedimiento.....	34
3.5.	Población y muestra.....	35
3.6.	Resultados.....	36
3.6.1.	Análisis de las entrevistas.....	36
3.6.2.	Análisis de las encuestas.....	37
3.6.3.	Análisis de la información documental.....	45
3.7.	Conclusiones de la investigación:.....	49
4.	CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	51
4.1.	Título de la propuesta.....	51

4.1.1	Introducción	51
4.2.	Objetivos.....	52
4.2.1.	Objetivos específicos:.....	52
4.3.	Objetivo 1. Actualizar el Manual de Crédito institucional para la gestión de los créditos que otorga la cooperativa mediante los lineamientos emitidos por la SEPS.	52
4.4.	Objetivo 2: Reorganizar las actividades de crédito y cobranza para incentivando el principio de la especialización y optimizando recursos.	53
4.4.1.	Organización del proceso de Crédito y Cobranzas.....	53
4.4.2.	Procesos para la generación del crédito.....	59
4.4.3.	Contratación de personal	65
4.4.4.	Programa de incentivos	65
4.3.5.	Programa de Educación Financiera.	67
4.5.	Objetivo 3: Evaluar el impacto de la propuesta definiendo la conveniencia de su aplicación.	68
4.6.	Evaluación Financiera de la propuesta.	69
4.6.1.	Costos asociados con mano de obra.	69
4.6.2.	Inversión en activos.	70
4.6.3.	Recuperación de cartera.....	70
4.6.4.	Ingresos.....	71
4.6.5.	Estado de resultados presupuestado.	72
4.6.6.	Flujo de efectivo de la propuesta.....	73
4.6.7.	Financiamiento de la propuesta	74
4.7.	Cronograma de implementación.....	76
CONCLUSIONES.....		77
RECOMENDACIONES		78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica de las Agencias de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos	8
Figura 2: Gobierno Corporativo de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos	11
Figura 3: Proceso de recuperación de cartera	21
Figura 4: principios de la planificación estratégica	26
Figura 5: Etapas de la planeación estratégica	27
Figura 6: Tiempo como socio de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos	38
Figura 7: Segmento en el que mantiene su crédito vigente	39
Figura 8: Incidencia de retraso en pago de créditos	40
Figura 9: Razones por las que se atrasó en sus pagos	41
Figura 10: Que le hubiese gustado realizar con su operación crediticia retrasada	42
Figura 11: Deseos de realizar un nuevo crédito	43
Figura 12: Razones por las que realizó el crédito en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos	44
Figura 13: Desearía recibir asesoría	45
Figura 14: Crecimiento de socios vs créditos concedidos	46
Figura 15: Evolución de la cartera de créditos bruta total periodo 2016-2020	46
Figura 16: Evolución de la cartera morosa (2017 – 2020)	47
Figura 17: Evolución de los activos periodo 2016-2020	47
Figura 18: Evolución de la utilidad neta periodo 2016-2020	48
Figura 19: Evolución de la ROA 2016 – 2020.	48
Figura 20: Evolución de la Liquidez en la COAC San Antonio 2016 - 2020	49
Figura 21: Organigrama de funcionamiento del proceso de Crédito y Cobranza	54
Figura 22: Plataforma de educación financiera de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Agencias de la Coop. San Antonio Ltda. Los Ríos	5
Tabla 2: Número de socios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.....	6
Tabla 3: Tabla de interés a marzo de 2021	7
Tabla 4: Ponderación de la Herramienta 5C.....	23
Tabla 5: Categorías de los créditos vencidos.....	25
Tabla 6: Tiempo como socio de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.....	37
Tabla 7: Segmento en el que mantiene su crédito vigente	38
Tabla 8: Incidencia en retraso de pago de créditos.....	39
Tabla 9: Razones por las que se atrasó en sus pagos	40
Tabla 10: Que le hubiese gustado realizar con su operación crediticia retrasada	41
Tabla 11: Deseos de realizar un nuevo crédito.....	42
Tabla 12: Razones por las que realizó el crédito en la COAC	43
Tabla 13: Desearía recibir asesoría.....	44
Tabla 14: Número de socios vs número de créditos	45
Tabla 15: Perfil del puesto: jefe de Negocio	55
Tabla 16: Perfil del cargo: jefe de Agencia	56
Tabla 17: Perfil del cargo: Asesor de crédito	57
Tabla 18: Perfil del cargo: Supervisor de campo	58
Tabla 19: Sueldos y salarios para los Supervisores de Campo.....	65
Tabla 20: Incentivos para agentes de crédito.....	66
Tabla 21: Incentivos a los Supervisores de Campo	66
Tabla 22: Proyección de sueldos y salarios del Supervisor de Campo.	69
Tabla 23: Inversiones en activos para el Supervisor de campo	70
Tabla 24: Evolución de la cartera	70
Tabla 25: Metas totales de colocación proyectadas.....	71
Tabla 26: Ingresos por intereses ganados	72
Tabla 27: Ingresos por intereses producto de la recuperación de cartera morosa	72
Tabla 28: Estado de resultados proyectado	73
Tabla 29: Flujo de efectivo de la propuesta.....	74
Tabla 30: Financiamiento de la propuesta.....	74
Tabla 31: Cronograma de actividades	76

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

COAC	Cooperativa de ahorro y crédito
CONAFIS	Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias
COSEDE	Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados
EPG	Estado de pérdidas y ganancias.
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa Mínima Atractiva de Retorno
VAN	Valor Actual Neto

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.

1.1. Antecedentes.

El cooperativismo es tan antiguo como la sociedad misma, desde épocas primitivas el hombre se asociaba para realizar actividades conjuntas como la cacería o la recolección de frutos para su supervivencia. El mismo instinto de supervivencia ha obligado al hombre a organizarse en sociedades que a través del tiempo adquieren costumbres, hábitos y ciertas condiciones que pueden ser reformadas tratando de mejorar su calidad de vida (Concovi, 2020).

Las primeras ideas del cooperativismo datan de 1695 siendo Bellers el pionero de dichas publicaciones revolucionarias en su trabajo denominado “Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias útiles y de la agricultura” (Bunge, 2020). El movimiento cooperativo moderno data del año 1844, teniendo sus inicios en el poblado de Rochdale en Inglaterra, donde centenas de personas se quedaron sin empleo después la huelga de 1943 para exigir mejores condiciones laborales entre esas una remuneración justa, todo esto en medio de grandes cambios tecnológicos en pleno desarrollo de la revolución industrial (COSSEC, 2017). Históricamente se reconoce a esta cooperativa como la pionera en formar un sistema eficiente y que cumplía con las expectativas de sus asociados. Más adelante este modelo fue replicado en toda Europa, por ejemplo, en Alemania se crearon cooperativas de ahorro y crédito que tenían entre sus objetivos mejorar las condiciones de vida del sector agropecuario, estas ideas fueron desarrolladas por Friederich Raiffeisen, mientras que el desarrollo de cooperativas para los artesanos de la época estuvo a cargo de Herman Schulte (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2017).

La doctrina cooperativista llegó finalmente a América de manos del periodista Alfonso Desjardins a finales del siglo XIX, la creación de cooperativas de ahorro y crédito se expandieron rápidamente por estados unidos y ya por el año 1937 esta forma de integración era una de las formas económicas de mayor expansión, no solo en el tema de ahorro y crédito sino en el campo inmobiliario, agropecuario y hasta en la salud (González, 2019).

En el Ecuador la primera cooperativa de ahorro y crédito se fundó en el año 1962 y se inscribió como Cooperativa Centro Obrero de Instrucción conformada por varias

organizaciones de campesinos liderados por la Iglesia Católica en la ciudad de Ambato con la participación de 25 socios, actualmente su denominación es Oscus y sus servicios se han extendido por muchos cantones de la sierra ecuatoriana. Posteriormente se crearon otras cooperativas con el mismo fin, Cooperativa del Centro de Reconversión Económica del Auay, Cañar y Morona Santiago (Crea) y la Cooperativa Santa Rosa que mantenía cobertura en el sur del país, ambas se crearon en 1964 (Calvopiña, 2019). Unas de las de mayor crecimiento ha sido la Cooperativa 29 de octubre que viene operando desde 1967 y con cobertura en casi todas las provincias del Ecuador (Saltos, 2017).

Datos de la Superintendencia de la Economía Popular y solidaria indican que al 2015 el Ecuador ya contaba con 887 cooperativas de ahorro y crédito siendo para ese entonces el segundo país con mayor número de estas organizaciones solo después de Brasil, estas agrupaciones tienen alrededor de 4'700.000 socios con una suma de activos que bordean los 8300 millones de dólares. Así mismo las cooperativas de ahorro y crédito son las responsables de ubicar en la sociedad el 66% de los microcréditos por lo que se convierte en un pilar fundamental del desarrollo sobre todo de las zonas rurales donde la banca convencional no tiene cobertura (SEPS, 2016).

El sector cooperativo es tan importante para el Ecuador que la carta magna aprobada en 2007 en su artículo 319 determina que:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; definiendo además en el marco legal vigente a una cooperativa como “sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros (Asamblea Constituyente, 2008, p. 151).

1.2. Descripción del problema

El cooperativismo en el Ecuador ha sido un apoyo importante en la inyección de capitales al sector agrícola y a la microempresa, sus inicios se remontan al siglo pasado

copiando modelos de cooperativismo europeo, actualmente las cooperativas de ahorro y crédito ya suman alrededor de 534 divididas en todo el territorio nacional y están regidos bajo su propia norma desde el 2012 (Peñaherrera, 2020).

La Cooperativa San Antonio Ltda.- Los Ríos, fue creada en el 29 de octubre de 1969 en el Cantón Montalvo para fomentar el desarrollo socioeconómico de sus habitantes, su objeto social conforme lo determinan sus estatutos es la intermediación financiera para lograr el bienestar de sus asociados (San Antonio Cooperativa de Ahorro y crédito, 2020).

Durante su trayectoria ha impulsado la creación de varias agencias en ciudades como: Babahoyo, Vinces, La Unión, San Carlos, Ventanas, Mata de Cacao para incrementar la cobertura de sus productos financieros. Al 30 de junio de 2021 la institución se encuentra en el segmento 2 de las Cooperativas por contar con un total de activos de \$28'581,625.01, No existe una calificación de riesgos, pues a la fecha recién se están estudiando los costos para contratar una evaluadora de riesgos conforme las normas establecidas por la SEPS (SEPS, 2021).

Por ley, sus depósitos e inversiones están respaldados por la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados COSEDE y Controlados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a lo largo de su vida institucional la cooperativa ha tenido que afrontar ciertos problemas de rentabilidad ocasionados por la morosidad en sus créditos otorgados, según balances con corte al 31 de diciembre del 2019 se puede observar que la cartera vencida cerró con 7.14%, la liquidez de 20.76%, y con un ROA de 0.01%. Estos indicadores muestran una clara afectación a las finanzas porque de no ser solucionados pueden terminar en problemas económicos serios ya que cifras del EPG muestran una utilidad anual apenas superior a los mil dólares (San Antonio Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2020).

El problema de la morosidad no solo afecta a la Cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos, según boletín financiero de la SEPS al 31 de diciembre del 2019 existe un incremento de la morosidad promedio en las 71 cooperativas que se encuentran en el segmento 3 a 7,46%, lo que ha incrementado sus provisiones totales a \$18'103.684,19 afectando considerablemente su rentabilidad que a su vez repercute en la restricciones de apalancamiento interno de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias

(CONAFIS) que en el Ecuador es una de las instituciones que fondea a las cooperativas de los diferentes segmentos y la Cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos no es la excepción, ya que actualmente ha incrementado su índice de morosidad de 7.14% a finales de 2019 a 8,36% al 31 de agosto del 2020, lo cual preocupa a sus directivos considerando que la composición de la cartera de crédito del 2019 tiene su mayor concentración en el segmento de microcréditos con una mora de 10,02% , en consumo prioritario de 2.12% y en consumo ordinario del 0,44%, es decir, que el total de la morosidad ampliada supera al riesgo permitido por la SEPS que es del 5% lo que motiva a realizar una revisión exhaustiva a las políticas de créditos y cobranzas por parte del Consejo de Administración y Vigilancia de la Cooperativa (San Antonio Cooperativa de ahorro y crédito, 2020).

El índice de morosidad se ve incrementado porque algunos de sus socios no cumplen con sus obligaciones en la cooperativa en las condiciones y plazos pactados, sobre todo, cuando la mayor parte de cooperativas de ahorro y crédito existentes no realizan el respectivo seguimiento al destino de la inversión, y ante el hecho de que el 52 % de COAC capacitan anualmente tanto a jefes y asesores de crédito, hacen evidente que el personal no cuenta con un sistema de control que les permita administrar, medir y monitorear el riesgo crediticio.

El riesgo de crédito nace de un acuerdo donde el deudor incumple con sus obligaciones en las condiciones pactadas inicialmente, pero también puede darse por la cantidad de créditos concedidos lo que incrementa considerablemente el riesgo de perder total o parcialmente el capital prestado. En toda institución financiera el otorgamiento de créditos representa un riesgo por lo que debe pasar por una etapa de evaluación previa, la cual no prevé disminuir el riesgo sino valorarlo para tomar decisiones (Tierra, 2015).

El presente trabajo analizará información referente a la gestión de cartera de crédito y tiene por objetivo establecer políticas que aseguren la recuperación de los créditos otorgados a los clientes, perfeccionando las actuales políticas crediticias que permitan mejorar la rentabilidad y reducir al mínimo la cartera vencida.

Por otro lado, se vuelve imprescindible el establecimiento de políticas que permitan medir y evaluar las condiciones económicas de la persona a la que se le otorgará el crédito para de este modo garantizar el cobro de sus obligaciones, así mismo el acompañamiento y

la asesoría financiera que se requiere a fin de mejorar las condiciones de vida y el empleo de los recursos otorgados a los clientes.

1.3. Análisis de la Cooperativa San Antonio Ltda. Los Ríos

1.3.1. Historia de la cooperativa

En el año 1968 un grupo de ciudadanos del cantón Montalvo tuvieron de idea de crear una entidad financiera que otorgue créditos a sus socios que sea administrada por montalvinos, Fue así como el 1 de junio del año 1969 se organizó la primera asamblea General para la creación de la Cooperativa, siendo el primer presidente el Lcdo. Ruperto Mezza.

Debido a que entre sus fundadores se encontraba un párroco llamado Andrés Bezzares, éste pone a moción el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda. Es así como gracias al incremento de socios ya en el año 2004 se inició la construcción de un edificio propio donde la cooperativa ofrecería sus productos financieros no solo a los ciudadanos montalvinos sino también a los habitantes de cantones aledaños. Cabe mencionar que en la provincia de Imbabura existe otra cooperativa con la misma denominación, por ello en la razón social se incluye al final el nombre de la provincia donde ejerce sus actividades. En la tabla 1 se puede observar como la cooperativa se ha ido expandiendo dentro de toda la provincia de los Ríos con la creación de más agencias totalizando a la fecha siete con la matriz.:

Tabla 1: Agencias de la Coop. San Antonio Ltda. Los Ríos

Agencia	Fecha de creación
La Unión	11 de enero del 2020
Babahoyo	3 de diciembre del 2004
Mata de Cacao	2 de febrero del 2006
Vinces	24 de abril del 2006
San Carlos	12 de julio del 2017
Ventanas	14 de enero del 2019

Fuente: COAC San Antonio Ltda. Los Ríos (2020).

Para mantener el servicio de otorgar dinero a sus socios en horarios fuera de oficina se implementó en julio de 2010 el primer cajero automático en la agencia matriz, posteriormente se agregaron dos más en las agencias Mata de Cacao y la Unión en el año 2011.

En la tabla 2, con fecha de corte diciembre 2020 se tiene un total de 30.516 socios activos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Número de socios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos

Clasificación	Número de socios	Porcentaje
Hombres	16.228	53.18%
Mujeres	14.171	46.44%
Personas Jurídicas Asociadas	117	0.38%

Fuente: COAC San Antonio Ltda. Los Ríos (2020)

1.3.2. Actividades de la cooperativa

Entre las actividades aprobadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos se encuentran las siguientes:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada, por lo que se cuenta con varios productos como cuenta de ahorro con disponibilidad inmediata de fondos con requisitos flexibles y un depósito inicial de USD 25. Posee además un sistema de ahorro destinado a la niñez con un ahorro inicial de USD 5 y una tasa de interés del 4% anual. También se ha pensado en el ahorro meta y el ahorro programado con una tasa de interés preferencial del 5% y un ahorro inicial de USD 5.00. Otro producto es el ahorro a plazo fijo que mantiene una tasa de interés del 10% anual.
- Otorgar préstamos a sus socios, mediante líneas de créditos personales destinadas al pago de deudas, compra de vehículos, viajes, salud, muebles y enseres; y una línea para la microempresa conforme a los requerimientos a fin de ampliar el negocio, invertir o pagar nómina con el detalle indicado en la tabla 3.

Tabla 3: Tabla de interés a marzo de 2021

Producto	Tasa de interés anual	Detalle
Crédito de consumo	15.00%	Hasta 30 mil dólares hasta 96 meses plazo con garantías prendarias o quirografarias
Microcrédito Minorista	23.00%	Hasta mil dólares hasta 18 meses plazo para pequeños negocios sin garantías
Acumulado Simple	22.00%	Desde 1001 hasta 10000 destinado al sector transporte y el comercio.
Acumulado Ampliada	20.00%	Montos de 10.0001 hasta 30 mil dirigido para el sector transporte y el comercio
Agrícola y ganadero	19.18%	Montos desde USD 50 hasta 30 mil dólares

Fuente: Coac San Antonio Ltda. Los Ríos

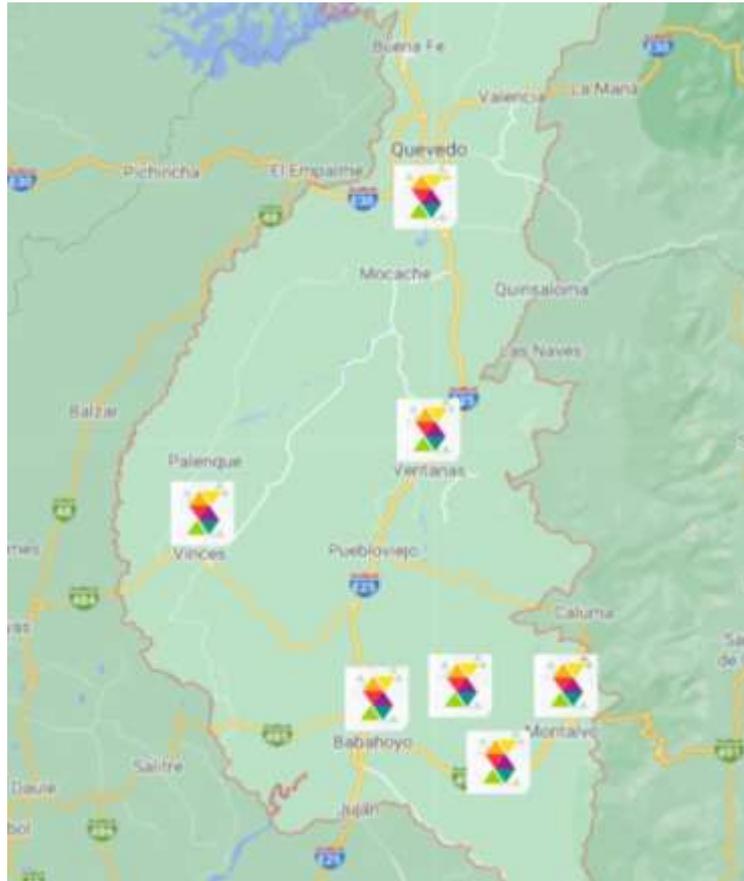
- Efectuar servicios de caja y tesorería; realizando los cobros de las membresías únicas a sus socios por USD 5 solo cuando se apertura una cuenta.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras o extranjeras.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario;

1.3.3. Ubicación

La cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Los Ríos como se observa en la figura 1, cuenta con representación en toda la Provincia de Los Ríos, su matriz se encuentra en la esquina de la avenida Guillermo Baquerizo y 24 de mayo en el cantón Montalvo con agencias en la parroquia La Unión, la parroquia Mata de cacao y en el Cantón Babahoyo, Vices, San Carlos, y Ventanas con horario de atención de 08:30 a 16:00 en todas sus agencias.

Como se aprecia en la figura 1, las agencias están distribuidas en gran parte de la provincia de los Ríos. Para mantener la cobertura en los horarios en que no exista atención en agencia, se ha ubicado cajeros automáticos en las siguientes agencias: Matriz Montalvo, Agencia la Unión y Agencia Mata de Cacao.

Figura 1: Ubicación geográfica de las Agencias de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos



Fuente: Google Maps (2020)

1.3.4. Misión y Visión

La misión de una empresa “declara el propósito, responde a la pregunta ¿por qué existe la empresa? generalmente incluye una descripción general de la organización, su función y objetivos” (Samsing, 2017). La misión declarada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos, es la siguiente:

“Somos una Cooperativa de ahorros y crédito referente de la Provincia de los Ríos que promueve la calidad de vida de nuestro socios y grupos de interés mediante productos y servicios financieros competitivos, oportunos, contando con talento humano y directivos que trabajan en equipo con amabilidad y humanismo dentro de una estructura financiera sólida y socialmente responsable”.

Peiro (2016) sostiene que la misión “entre otras cosas detalla los principios bajo los cuales se trabaja actualmente en la cooperativa, así como los productos y servicios que ofrece a sus socios en sus diferentes sucursales”.

La Cooperativa de ahorro y crédito en estudio tiene como visión “Ser la cooperativa de ahorro y crédito referente de la Provincia de los Ríos por su modelo de gestión financiera y social” lo que obliga a crecer económica y financieramente para convertirse en una institución solvente capaz de satisfacer las necesidades financieras de sus afiliados.

1.3.5. Valores y principios

Toda cooperativa sin importar su tipología según Calero (2016) se adhiere a los principios universales del cooperativismo detallados a continuación:

- **Membresía abierta y voluntaria:** es decir toda persona es libre de ingresar a la institución debiendo cumplir con sus responsabilidades sin distinción de raza, sexo o religión.
- **Control democrático:** la organización está al completo controlada por sus integrantes mediante una Asamblea General que toma las decisiones trascendentales de la manera unánime conforme a lo que indique la mayoría. Quienes resulten electos a alguna comisión o comité deberá rendir cuentas a todos los miembros de la Asamblea en pleno, la misma que debe reunirse conforme se determine en los estatutos internos.
- **Participación económica de sus miembros:** los socios tienen responsabilidades y obligaciones con la cooperativa, no solo por el control del capital sino por el pago oportuno de sus aportes para incrementar el capital que finalmente mejorará las condiciones de todos los asociados.
- **Autonomía e independencia:** las cooperativas son organizaciones que se controlan internamente por decisiones de sus socios, esto quiere decir que no existe injerencia de los gobiernos y otros organismos en su interior, salvo para actividades de control debidamente reguladas en las leyes, también pueden decidir qué hacer con el capital aportado por sus miembros ya que no tienen fin de lucro.

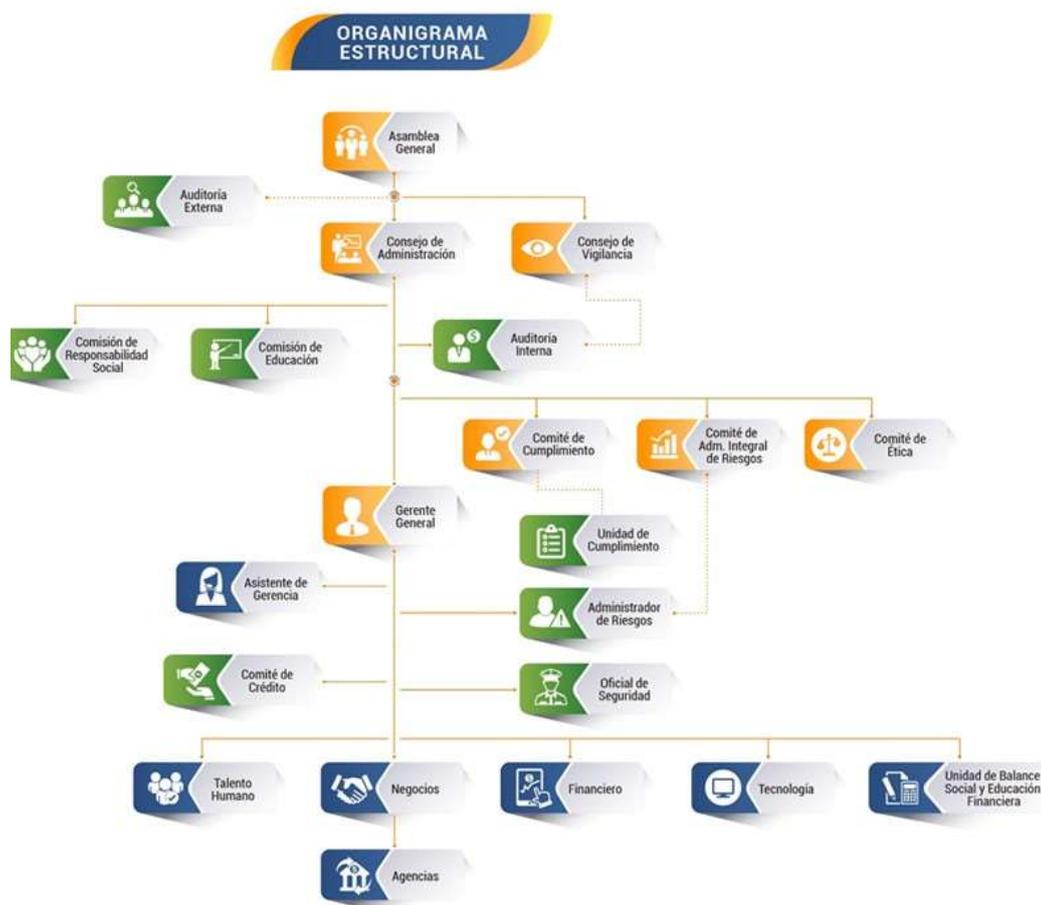
- **Educación, formación e información:** las cooperativas tienen la obligación de adiestrar a sus miembros y a toda la comunidad sobre sus productos y servicios así como contribuir de manera eficiente en la comunidad brindando información clara y oportuna de sus operaciones y los beneficios del cooperativismo.
- **Cooperación entre cooperativas:** Debe existir cooperación entre las distintas cooperativas sin distinción de su tipología a fin de mejorar la cobertura y los servicios que se brindará a sus socios.
- **Compromiso con la comunidad:** siempre se debe trabajar por el desarrollo y progreso de la comunidad en la que la cooperativa tiene influencia, velando por mejorar las condiciones de vida de sus miembros, cumpliendo con su responsabilidad social.

Al igual que en toda institución financiera con fines de lucro, la enorme responsabilidad de manejar dinero de terceras personas supone la declaración de principios básicos propios que regirán las actividades de la cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos que son: honestidad, transparencia, humildad, solidaridad, liderazgo, respeto y ética, estos preceptos deben ser respetados por cada una de las directivas que se elegirán conforme las normas, procedimientos y resoluciones que indique el estatuto y que sean autorizadas por la Asamblea General de socios.

1.3.6. Gobierno corporativo.

Toda cooperativa de Ahorro y Crédito está supeditada como órgano máximo llamado Asamblea General formado por todos los socios que la componen y a su vez controladas por comisiones electas por sus integrantes entre las que destacan el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, en el caso de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, cuenta con comisiones adicionales como la de Educación, Responsabilidad Social y varios comités que son: Comité de cumplimiento, Comité de Administración Integral de Riesgos y Comité de Ética integral. Cada uno de estos comités cumplen con una función determinada en el estatuto interno vigente. Posterior a las Comisiones y Comités se encuentra una estructura convencional formada por un Gerente General designado por la Asamblea General y las demás unidades operativas como puede observarse en la figura 2.

Figura 2: Gobierno Corporativo de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos



Fuente: COAC San Antonio Ltda. Los Ríos

1.4. Delimitación

Los datos considerados para elaborar el presente trabajo de investigación están dentro del periodo comprendido entre el 2016 y 2020 considerando únicamente la información financiera de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos, además se tomará en cuenta una encuesta a aplicarse a quienes tengan créditos vigentes en el último año, mientras que los balances de proyección para demostrar la factibilidad tendrán una limitación de cinco años a futuro.

El proyecto se limita espacialmente en las actividades de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos y las agencias distribuidas a lo largo de la provincia, así mismo a los clientes que se encuentren en la zona de influencia. No se consideran otras provincias o ciudades ya que se estudia un problema interno no se analiza la posibilidad de ampliar los productos o servicios existentes.

1.5. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico, mediante la puesta en práctica de técnicas de recuperación de cartera, para minimizar el riesgo crediticio y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. - Los Ríos.

1.5.1. Objetivos Específicos

- Estudiar el marco histórico, teórico, conceptual y legal de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.
- Analizar el entorno interno y externo de la Cooperativa San Antonio Ltda. - Los Ríos evaluando las causas que incrementan el índice de morosidad de sus socios.
- Recopilar datos mediante el uso de métodos científicos que aporten a la correcta toma de decisiones para el diseño de la propuesta.
- Diseñar las estrategias para reducir el riesgo crediticio y recuperar la cartera vencida en la Cooperativa San Antonio Ltda. - Los Ríos.

1.6. Formulación del problema

Planteado el problema, se puede formular las siguientes preguntas de investigación que ayudarán a guiar el proyecto respondiendo a las siguientes incógnitas:

- ¿Cómo ha evolucionado la cartera vencida en los últimos años?
- ¿Existen políticas de crédito y sistemas de análisis de riesgos para otorgar este beneficio a sus socios?
- ¿Es posible recuperar la cartera vencida?
- ¿Qué requiere la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos para seguir manteniendo las líneas de créditos sin afectar sus finanzas futuras?

1.7. Justificación

Es indispensable realizar un estudio de la problemática de la cartera vencida en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos para plantear una solución real a la actual situación que mantiene preocupación entre sus miembros por la cada vez creciente cartera vencida que reduce considerablemente sus utilidades y genera riesgo de iliquidez futura.

La aplicación de políticas adecuadas mediante un plan estratégico que otorgue responsabilidades a los diferentes miembros de la organización permitirá reducir el riesgo crediticio y otorgar dinero mediante tasas de interés preferenciales a quienes tengan la posibilidad real de pagar puntualmente sus cuotas.

Así mismo, el respeto de las recomendaciones de la auditoría interna y externa respecto de que cambios deben hacerse a corto y mediano plazo brindarán una mejor forma de tomar decisiones desde otro punto de vista, ya que una recomendación de auditoría sumado a un plan de manejo y medición del riesgo brindarán un mejor panorama para seguir otorgando los mismos productos y servicios a los miembros.

El presente trabajo se centrará en la elaboración de guías y la cartera morosa que se mantiene desde los últimos cinco años tomando datos históricos que ayuden a la acertada toma de decisiones.

En el campo académico se aplicarán métodos científicos y procedimientos actuales que permitan construir un plan que sea fácil de seguir por parte de quienes ejercen la dirección en los distintos niveles de la COAC al tiempo de poner en práctica esquemas medibles y realizables de administración de los sistemas de crédito no solo en la matriz sino en todas las agencias existentes. No solo es necesario restringir el crédito a quienes no tengan métodos de pago claro, debe existir una cultura de educación financiera que indique al usuario como medir su capacidad de pago, restringir gastos innecesarios y cumplir oportunamente con sus obligaciones sin afectar sus finanzas domésticas. Algo que está llamando también la atención en el sector bancario al momento de otorgar créditos es el acompañamiento, supervisión y asesoramiento que entre otras cosas mejora esa condición ganar-ganar siguiendo el precepto de que la entidad gana siempre y cuando funcione la inversión que el socio desee realizar, actualmente no todas las inversiones terminan en éxito y quías sea una de esas las razones por las que la tasa de morosidad se ha incrementado considerablemente.

En el campo práctico se busca mejorar las condiciones de trabajo internas fijando mecanismos claros para el otorgamiento del crédito minimizando el riesgo de cartera morosa; si bien es cierto la finalidad de la cooperativa es otorgar créditos a sus clientes, también es necesario restringir el acceso a este mecanismo a quienes no demuestren

solventia para cubrir con sus obligaciones, al tiempo de determinar cuáles son los parámetros básicos que han de evaluarse previo a la realización de desembolsos a sus asociados. Un punto importante es que la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos a diferencia de la banca convencional no demora en su análisis crediticio y solo otorga crédito a quienes ya son socios de la institución por lo que la medición del riesgo es mucho más eficiente al tiempo que minimiza el papeleo y la burocracia interna.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. El crédito

Achiña (2020) indica que se conoce como crédito a: “Un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los tuviere” (p. 4).

Los créditos siempre han existido como mecanismo para que una persona pueda adquirir bienes o servicios que están fuera de su alcance a corto plazo pagándolo a través de un tercero ya sea de contado en un plazo establecido previamente o en cómodas cuotas sumando una tasa de interés y otros gastos relacionados con la operación.

Los créditos en el sector empresarial sirven entre otras cosas para “cubrir desfases entre cobros y pagos y para afrontar períodos pasajeros de falta de liquidez” (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2010), estos desfases se dan sobre todo para la cobertura de nómina y adquisición de materia prima y por lo general son pagados en no más de tres meses.

2.1.1. Tipos de créditos

La Comisión para el Mercado Financiero (2019), ente regulador del sistema financiero chileno, detalla tres principales tipos de créditos otorgados por las instituciones financieras, estos tipos de crédito son:

- Crédito de consumo: por lo general se trata de un valor monetario entregado a una persona natural para la compra de bienes o servicios cuyo plazo de pago no es mayor a 5 años, por otro lado, este tipo de créditos tienen una tasa de interés más alta ya que no tienen ninguna garantía que respalde el pago de la deuda ya que el deudor puede utilizar el dinero como lo estime conveniente (Castro, 2019).
- Crédito comercial: la denominación varía en cada institución financiera, este tipo de créditos se otorga a empresas de diferente índole para cubrir déficits de liquidez para cubrir capital de trabajo, pagar a proveedores o hacer frente a otras obligaciones que

deban cubrirse. El plazo en el que se otorga un crédito comercial es mucho menor al del crédito de consumo por lo que la tasa de interés suele ser mucho más baja.

- **Créditos Hipotecarios:** Es un mecanismo que generalmente se usa para respaldar una deuda para la adquisición de un bien inmueble que puede ser una casa, un terreno o un edificio, manteniendo plazos largos debido a los montos que se manejan, claro está que la tasa de interés es mucho más baja ya que la deuda está soportada con el bien hipotecado. Los plazos en el país suelen ser de hasta 25 años una vez que el interesado ha concluido el pago de la deuda la entidad financiera libera la hipoteca sobre el bien y éste pasa a propiedad de quien hasta esa época se llamó deudor.

2.1.2. Cartera de créditos.

Román (2015) define a la cartera de créditos como:

“El conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho documento o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas” (p. 57).

Partiendo de esta definición entonces se considera a la cartera de créditos como un conjunto de todo aquel soporte ya sea documental o digital que ofrece información detallada de todas las operaciones crediticias que mantiene una institución financiera, este registro detallado debe contener información del deudor, monto y las garantías por con las cual respalda su deuda.

Toda institución financiera ya sea banco, mutualista o cooperativa de ahorro y crédito está obligada a mantener una administración adecuada del riesgo crediticio lo cual debe incluir en todo sentido un sistema de calificación y control de la cartera, ya que la cartera morosa o las deudas incobrables suponen la inestabilidad económica y financiera de sus operaciones siendo su prioridad el retorno de todo dinero entregado a sus clientes mediante mecanismos de créditos (SPES, 2018).

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2017), en las Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero indica que “los créditos se dividirán en seis segmentos: comercial, consumo, vivienda, microcrédito, educativo y de inversión pública” (p. 3).

2.1.3. Gestión de la cartera de créditos.

Toda entidad financiera debe ser responsable en el manejo y gestión de su cartera de crédito ya que de ello depende su salud económica, con una cartera de crédito mayor equivale a mayores índices de morosidad (Cortez, 2016). Una morosidad alta equivale a menor liquidez para cubrir los requerimientos monetarios de los socios, o clientes de la entidad financiera, la morosidad no solo provoca la iliquidez, sino que lleva a toda organización a mantener elevadas pérdidas no solo por el dinero que se encuentra sin poder cobrarse sino por los gastos adicionales que demanda la gestión de cobranza.

Uno de los aspectos más importantes para la gestión de la cartera de créditos es sin duda la creación de políticas que tenga parámetros mínimos con los que se debe valorar el otorgamiento de un crédito a un cliente (Salazar, 2013). Si bien es cierto una cartera de créditos demasiado grande puede ocasionar elevados índices de morosidad, la correcta aplicación de políticas para el otorgamiento de créditos maximiza la recuperación de los valores prestados mejorando las utilidades y la salud económica de la institución.

2.1.4. El riesgo crediticio.

El crédito constituye el principal instrumento de penetración y profundización del mercado para las empresas que se dedican a las finanzas ya sean bancos, mutualistas o cooperativas de ahorro y crédito, esto debido a la gran cantidad de competencia a la que deben enfrentarse día a día para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Entonces, la necesidad de incrementar su cartera de crédito para obtener utilidades obliga a afrontar mayores riesgos que se ven reflejados en su tasa de interés a fin de mitigar posibles pérdidas, un panorama con alta incertidumbre se crea principalmente cuando no se tiene personal capacitado en evaluación de riesgo a fin de garantizar en cierto sentido la recuperación del valor prestado, Campoverde (2021) define al riesgo crediticio como:

“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” (p.1).

Un préstamo por lo general se concede al solicitante para financiar la adquisición de bienes o servicios específicos, en el sistema financiero existen múltiples líneas de créditos,

entre los más comunes están los hipotecarios para la adquisición de terrenos o viviendas, otra importante línea es la de consumo que por lo general es utilizada para gastos personales del solicitante. Actualmente se han vuelto populares los créditos prendarios para la adquisición de vehículos e incluso los créditos para estudios universitarios a tasas de interés preferenciales y con tiempo de gracia

Toda operación crediticia conlleva un riesgo para el emisor, el riesgo crediticio es uno de los principales factores que afectan a la situación financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. Una de las características de los indicadores del riesgo crediticio es que permiten al dueño del capital “conocer la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento de pagos de quien recibe el dinero de una operación de financiamiento externo; pudiendo esto significar el cese de pagos de forma parcial o total de las obligaciones contratadas” (Grapheverywhere, 2019).

La cartera de crédito sufre un incremento con cada operación crediticia otorgada y se mantiene a lo largo de la vida de la obligación generada, dentro del proceso de otorgamiento del crédito se siguen lineamientos que deben ser establecidos por los directivos con claridad y que deben ser socializadas en todos los niveles a fin de garantizar el cobro de los montos dados a los usuarios y minimizar la cartera vencida (Lalanguí, 2015).

Las instituciones financieras deben calificar adecuadamente los índices de solvencia propia y de sus beneficiarios a fin de poder administrar adecuadamente su cartera de crédito. Existen tres técnicas confiables para evaluar el riesgo: el primero denominado riesgo de iliquidez que mide las posibilidades de que es deudor se quede sin posibilidades económicas para cumplir sus obligaciones pactadas de manera temporal o definitiva; el segundo llamado riesgo de instrumentación o legal, que sirve para determinar que toda la información y documentación entregada para la concesión del crédito sean las correctas y no existen inconvenientes que puedan afectar a futuro los pagos; la última se denomina riesgo de solvencia que pretende medir a profundidad la capacidad de endeudamiento mediante la cantidad de bienes que el beneficiario posea para respaldar la deuda.

Toda institución financiera debe establecer claramente sus políticas para el otorgamiento del crédito para analizar adecuadamente las solicitudes de crédito y decidir a quién prestar y a quien no. Las Cooperativas de ahorro y crédito tienen la obligación de

manejar adecuadamente los fondos de sus socios por lo que la correcta distribución de la cartera de créditos logrará una excelente salud financiera institucional.

En el sector de las COAC el panorama se dificulta debido a que son instituciones sin fines de lucro regidas por su propia ley la cual indica lo siguiente:

“Las ganancias obtenidas por las cooperativas en operaciones con terceros no socios; y, en negocios eventuales, no propios de su objeto social, ganancias que, luego de deducida la parte proporcional de los gastos de administración, el porcentaje en beneficio de los trabajadores y los impuestos que correspondan, incrementarán el Fondo Irrepartible de Reserva” (p.15).

Paredes (2014) indica que para prever y corregir posibles detonantes de crisis es indispensable mantener una gestión eficiente y efectiva del riesgo ya que los problemas no solo pueden surgir del deudor sino de fuentes externas que imposibiliten la recaudación. No solo es indispensable que se minimice el riesgo crediticio, sino que se maneje eficientemente el gasto optimizando las operaciones internas para mejorar la economía de la empresa demostrada en sus balances. Los balances permiten realizar mediciones a través de indicadores cuantitativos para evaluar periódicamente y comparar con distintos periodos a fin de decidir qué estrategias aplicar para maximizar utilidades y minimizar costos.

La reducción del riesgo resulta eficiente cuando se enfoca en dos aspectos, la primera la reducción de factores que afectes la recaudación y la segunda la protección a la entidad con garantías haciendo más segura la decisión de crédito (Calle, 2020). Por otro lado, Williams (2016) sostiene que:

“Se puede mitigar el riesgo de crédito mediante una valoración crediticia del prestatario para evaluar la probabilidad de incumplimiento, que incluye entre otros, el análisis de ingreso del solicitante, el historial crediticio, análisis de avales, la probabilidad de éxito del proyecto a financiar, la coyuntura económica etc.”. (p. 4).

2.2.La gestión de cobranzas.

La cobranza no es sino la recuperación total o parcial de los valores desembolsados al deudor por parte de la entidad financiera, Dávalos (2014) define esta terminología como:

“La recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos” (p.18).

La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta cartera vencida a ser recuperada, hasta que estos son cobrados e ingresan a las cuentas de la Cooperativa, luego de aplicado un proceso.

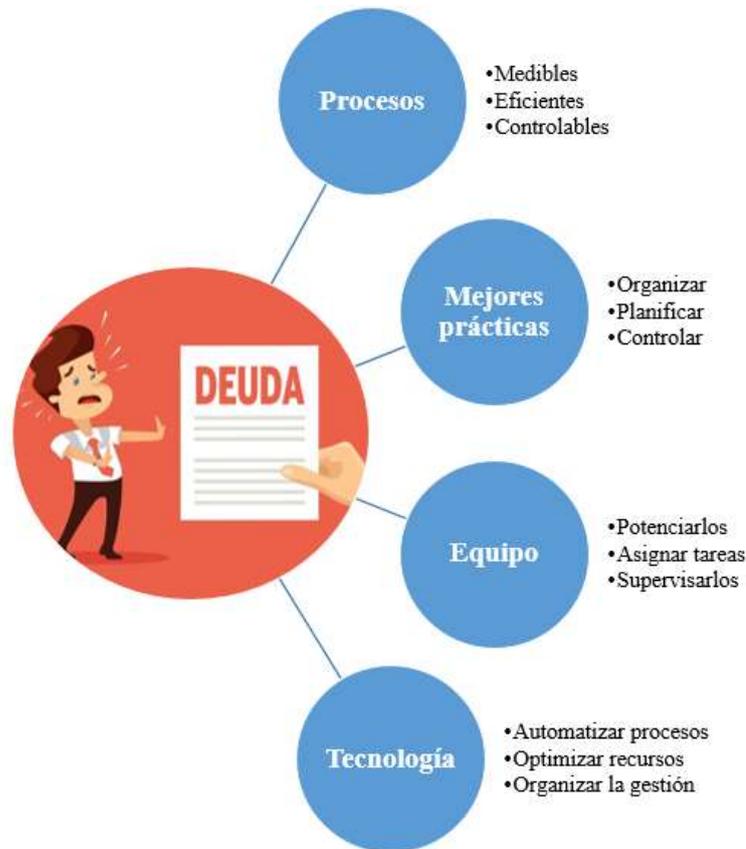
El tipo de cobranza se establece conforme al monto de la deuda y a la antigüedad de esta en función de los días de mora, en el sector financiero se conocen principalmente tres formas de recuperar la cartera vencida que son:

- Cobranza formal: Es un proceso que se realiza utilizando los recursos pertenecientes a la misma entidad financiera. En general se utilizan métodos convencionales de cobro recordando al deudor la existencia de la obligación mediante llamadas telefónicas, recordatorios, mensajes, correos o visitas personales para de este modo recaudar los valores vencidos.
- Cobranza Extrajudicial: Se podría considerar el siguiente nivel de cobranza cuando ya se agotó los recursos formales y se ha notificado por todos los medios la existencia de una obligación vencida. Para que la cobranza judicial sea efectiva la institución financiera debe contar con un departamento legal especializado en cobranzas, debido al alto costo de mantener personal de planta se suelen contratar abogados externos para realizar las labores de cobro conforme manden las leyes locales vigentes. Si la obligación vencida es pequeña no justifica la contratación de un equipo de cobranzas judicial.
- Cobranza Judicial: Cuando se agotó todos los recursos de notificación con el equipo legal se suele acudir a la justicia mediante procesos legales y juicios al que debe acudir la parte deudora con la finalidad de llegar a un acuerdo de cómo pagará los montos adeudados. Una de las características es de este tipo de cobranzas es que representa mayores costos porque se debe cubrir los honorarios profesionales del equipo legal que estuvo a cargo del caso lo cual generalmente siempre debe cubrir el deudor.

2.2.1. Estrategias y técnicas de recuperación de cartera.

La recuperación de cartera es el proceso formal por el cual se contacta al cliente que se encuentra en mora para llegar a un acuerdo de pago por los valores que adeuda a una entidad financiera utilizando políticas de cobranzas que limitan los procesos de manera eficiente (Camacho, 2015). Como se visualiza en la figura 3, el proceso debe ser medible, eficiente y controlable, obliga a la implementación de mejores prácticas mediante el proceso administrativo de planificar, organizar dirigir y controlar, fomenta el trabajo en equipo asignando tareas, potenciándolos y supervisando sus labores, por último, trata de la implementación de tecnología para automatizar, organizar y optimizar la gestión de recaudo.

Figura 3: Proceso de recuperación de cartera



Fuente: Morilla (2020)

El proceso inicia contactando al cliente moroso por todos los canales de comunicación posibles para informarle de los valores adeudados y la cantidad de días en mora para ofrecer opciones de pago acorde sus posibilidades. Es imprescindible que se encuentre un equilibrio entre la velocidad de cobranza y la relación con el cliente ya que un mercado tan complejo como el financiero es muy competitivo.

Un panorama no tan lejano nos ha ubicado en el medio de una pandemia que ha ubicado al mercado financiero en un problema que aún no logra resolver debido a la pérdida masiva de fuentes de empleo y el debilitamiento de la economía producto del confinamiento. El desafío de recaudar valores vencidos por créditos financieros se vuelve mucho más difícil dadas dichas condiciones, por ello se debe implementar estrategias coordinadas entre todos los departamentos mediante herramientas tecnológicas eficientes como Chatbots, SMS o WhatsApp (Morilla, 2020).

No solo es indispensable establecer procedimientos sino medirlos y controlarlos para apalancar y hacer efectiva la cobranza mediante calendarizaciones y gestión telefónica basado en varios indicadores entre los que destacan: montos adeudados, tiempo de mora, y días desde el último contacto con el cliente, aunque es la estrategia más empleada no siempre es la más eficiente, debido a que se puede repetir el proceso por múltiples ocasiones y no lograr recaudar lo adeudado, al tiempo que demanda tiempo y personal para que realice la gestión de manera manual.

Con el incremento de soluciones tecnológicas se ha logrado desarrollar plataformas informáticas automáticas que notifican por los diferentes medios a los clientes para recordar la exigibilidad de la deuda, en general este tipo de soluciones se las adquiere con proveedores ajenos a la empresa ya que su aplicación requiere una inversión importante en desarrollo de software y hardware que se vincula directamente a los sistemas informáticos de las entidades financieras con la finalidad de alimentar al software de notificaciones.

2.2.2. Herramienta de control de morosidad 5C.

Existen numerosas herramientas que permiten a las instituciones financieras conocer la realidad de un potencial deudor para minimizar el riesgo de no pago o retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones, la más utilizada en el segmento donde se encuentra la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos es la de las 5C, detallada en la tabla 4 y que pretende medir los cinco elementos con una ponderación establecida a cada cualidad verificable ya sea con observación o con métodos tecnológicos de consulta desarrollando al final del ejercicio una calificación numérica que servirá para tomar la decisión sobre la operación crediticia, esta calificación determinará si el socio solicitante es o no sujeto de crédito y si tiene o no la solvencia necesaria para hacer frente a la obligación a contraer:

Tabla 4: Ponderación de la Herramienta 5C.

Ítem evaluado	Ponderación en la decisión
Carácter	40%
Capacidad	30%
Capital	10%
Colateral	10%
Condiciones	10%

Fuente: Vargas (2014)

Según Vargas (2014) cada uno de los aspectos considerados en el método de las 5C busca analizar de manera eficiente las operaciones crediticias y su método de aplicación conforme lo detallado en la tabla 4 se describe de la siguiente manera:

- **Carácter:** Es el punto de partida del análisis del riesgo crediticio donde se valora la capacidad de un cliente para hacer frente a sus obligaciones mediante el análisis de sus cualidades (moral, ética y responsabilidad). La conducta que muestre el cliente al momento de realizar la solicitud frente al asesor de crédito muchas veces cambia la decisión de otorgamiento del crédito.
- **Capacidad:** Mide de manera cuantitativa los ingresos y egresos del socio o cliente y sus flujos de efectivo de manera periódica (mensual, semestral o anual). Así como sus fuentes de ingreso pudiendo ser una persona con relación de dependencia a la que se le solicitará su rol de pagos o una persona en libre ejercicio o microempresario al que se le solicitarán sus declaraciones de impuestos con respecto a la actividad económica que indique realizar.
- **Capital:** Abarca el análisis del patrimonio real de los potenciales deudores valorando el activo y restando los pasivos, únicamente deben tomarse en cuenta todos los bienes que estén a nombre del solicitante del crédito.
- **Colateral:** El análisis patrimonial del potencial cliente debe brindar información que avale la operación crediticia por al menos el 140% del valor del crédito con garantías reales (terrenos, viviendas, vehículos, etc.). En este análisis no solo debe determinarse las garantías que pueden ser cubiertas por el cliente, sino que pueden ser garantías avaladas por una tercera persona que se comprometa a pagar en caso de que el deudor no pueda, se denomina garante a esta tercera persona.

- Condiciones: No solo basta con el análisis del cliente sino de todas las situaciones externas que puedan afectar la operación crediticia y la capacidad de pago del potencial deudor, por ejemplo: prestar dinero para un cliente que requiere sembrar un cultivo de ciclo corto en plena época invernal.

2.2.3. Cartera vencida

Según Fernández & Martínez (2011) Se denomina cartera vencida a:

“La porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos” (p. 59).

Siguiendo esta conceptualización se puede indicar que cartera vencida es todos aquellos valores que no han podido recaudarse en beneficio de las instituciones financieras y cuyo plazo máximo de pago tiene un vencimiento de al menos 90 días por lo que corresponde a la financiera ejecutar su facultad de exigibilidad por cualquiera de los medios de cobro.

Según la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (2017). El procedimiento para el registro de esta cartera es el siguiente:

La cartera bruta es el total de créditos concedidos por un banco, esta se compone de la cartera por vencer más la cartera improductiva. A su vez, la cartera improductiva se compone de la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses. En la cartera vencida se registran las cuotas de los créditos que dejan de ganar intereses o ingresos por más de 30 días. Una vez que la cuota se traslada a cartera vencida, las demás cuotas de ese crédito son transferidas a la cartera que no devenga intereses (p. 28).

Por otro lado, para medir adecuadamente la cartera improductiva se debe realizar la correspondiente división de la cartera morosa sobre la cartera total de créditos o cartera bruta,

por lo que es importante realizar un constante monitoreo para aprovisionar la cartera y reducir el riesgo de no cobro del crédito.

Para la administración de la cartera vencida se debe realizar una clasificación acorde a su tiempo de retraso, desde la de menor riesgo hasta la de mayor difícil cobranza para lo que debe acudir a la cobranza judicial o extrajudicial, estas categorías se describen a continuación en la tabla 5:

Tabla 5: Categorías de los créditos vencidos

NIVEL DE RIESGO	CATEGORÍA	Productivo	Consumo, microcrédito educativo	Inmobiliario, vivienda de interés social y público
		Días de morosidad		
Riesgo Normal	A1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A2	De 6 hasta 30	De 6 hasta 30	De 6 hasta 45
	A3	De 31 hasta 60	De 31 hasta 60	De 46 hasta 90
Riesgo Potencial	B1	De 61 hasta 75	De 61 hasta 75	De 91 hasta 150
	B2	De 76 hasta 90	De 76 hasta 90	De 151 hasta 210
Riesgo Deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 91 hasta 120	De 211 hasta 270
	C2	De 121 hasta 180	De 121 hasta 150	De 271 hasta 360
Dudoso Recaudo	D	De 181 hasta 360	De 151 hasta 180	De 361 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 450

Fuente: SEPS (2020)

2.3. Plan de estrategias.

La planeación estratégica comprende al proceso en el cual la empresa tiende a desarrollar sus objetivos y emprender las acciones necesarias para su consecución (Gallardo, 2014). Así mismo se refiere al esfuerzo mancomunado de todos los integrantes de la organización mediante la ejecución de tareas y la asignación de actividades que de una u otra manera aporten al logro de los objetivos institucionales.

El desarrollo de estrategias no solo debe realizarse con el fin de corregir una problemática temporal, sino que debe convertirse en una cultura empresarial que aporte al mejoramiento continuo, aclarando todo esto, tenemos que según Meguzzato (2012) la planeación estratégica es:

“el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico” (p. 68).

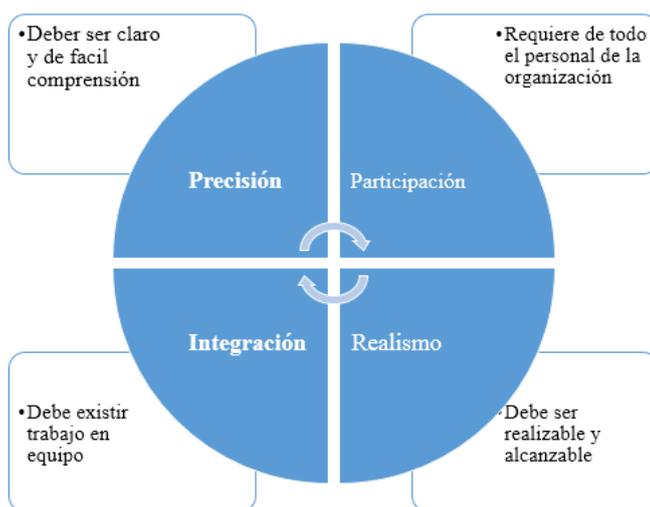
Todo plan estratégico debe estar directamente vinculado a la misión y visión de la empresa y comprende el compromiso de cada uno de sus colaboradores para el fiel cumplimiento de sus compromisos mediante actividades relacionadas con sus labores. Adicionalmente debe garantizarse un presupuesto adecuado y un plan de contingencias para llevar a cabo el plan.

La elaboración de un plan estratégico parte con el análisis situacional identificando las falencias existentes y diseñando mecanismos para su solución a corto o mediano plazo y otorga un sin número de ventajas a la organización entre estas:

- Identificar oportunidades analizando el entorno en el que se desenvuelve la empresa pudiendo compararse con competidores directos o indirectos.
- Anticiparse a los cambios del entorno otorgando respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.
- Una transición ordenada delegando funciones a cada colaborador para el cumplimiento eficiente de objetivos.

El éxito de la planificación estratégica depende del cumplimiento de los principios de precisión, participación, integración y realismo detallados en la figura 4:

Figura 4: principios de la planificación estratégica



Fuente: Rojas & Medina (2012)

2.3.1. Etapas de la planeación estratégica.

Reyes (2013) indica que todo proceso de planificación estratégica está organizado en cuatro etapas detalladas en la figura 5 que deben realizarse coordinadamente con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales, este proceso se organiza de la siguiente manera:

Figura 5: Etapas de la planeación estratégica



Fuente: Reyes (2013)

La primera etapa es el análisis situacional y su principal función es determinar el estado real y actual de la empresa tanto en lo interno determinando sus fortalezas y debilidades como en lo externo encontrando oportunidades y amenazas.

Un marco de referencia útil es la herramienta PESTAL que evaluará los diferentes aspectos a considerar de la siguiente manera:

- P: Analiza los aspectos Políticos, determinando posibles influencias políticas que puedan afectar a la empresa, la industria y el mercado.
- E: Analiza aspectos Económicos. Respondiente las siguientes interrogantes: ¿Cómo se está desempeñando la economía? ¿Cómo afectan las variaciones en el tipo de cambio a otras monedas? ¿Cuál es la tasa de crecimiento del mercado? ¿Qué efecto tiene esto? ¿Qué datos económicos afectan el desarrollo empresarial?
- S: Analiza aspectos Sociales. Se debe evaluar como es el movimiento social entendiendo hacia donde se mueve la población y cuáles son los factores que intervienen en su toma de decisiones.

- T: Analiza aspectos tecnológicos. Todo aquello que afecta la capacidad productiva y el desarrollo de la empresa, así como la disponible en el mercado al servicio de la sociedad.
- A: Analiza aspectos ambientales. En este punto deben preguntarse si es posible que las actividades empresariales ocasionan algún daño al medio ambiente o a las poblaciones cercanas, debe instaurarse una política de responsabilidad ambiental y empresarial aplicando prácticas éticas.
- L: Analiza aspectos legales. Hay que establecer una relación existente entre la normativa legal y las actividades empresariales para cumplir a cabalidad la legislación laboral, tributaria y de empresa del país donde se ejercen las actividades económicas.

La segunda etapa se denomina direccionamiento estratégico y no es otra cosa que integrar las diversas estrategias estableciendo objetivos, tareas con la finalidad de lograr los objetivos deseados. Este direccionamiento por lo general está basado en cumplir ciertos objetivos a mediano plazo.

La tercera fase comprende la implementación de estrategias y dispone de la designación de tareas y actividades a cada uno de los miembros de la organización, así como la capacitación y asignación de recursos motivando a los colaboradores de los diferentes grupos jerárquicos a conseguir los objetivos planteados en el menor tiempo posible, por lo cual la gerencia debe asegurarse que su personal se encuentra motivado a seguir el plan.

Por último, se encuentra la ejecución y evaluación del plan debiendo ponerlo en práctica de manera operativa pudiendo organizar las actividades en tareas y proyectos delegando la evaluación a cada jefe departamental para poder monitorear su ejecución cada cierto tiempo midiendo los avances y aplicando los correctivos que sean necesarios.

En este capítulo se ha logrado identificar los componentes teóricos que acercan al conocimiento de la problemática en estudio, por otro lado, es imprescindible el entendimiento de estas conceptualizaciones para lograr identificar las falencias existentes y establecer procedimientos de solución conforme a lo indicado por los autores de los diversos textos consultados.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.

3.1. Diseño metodológico de la investigación.

En el presente proyecto se realizó un análisis del riesgo crediticio y su relación con la rentabilidad y la morosidad por cuanto es importante tomar decisiones que contribuyan a mejorar los índices de rotación de la cartera de créditos. El punto de partida para conseguir estos objetivos es establecer un modelo de investigación que no es otra cosa que el “plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio” (Kerlinger ,2002). El diseño de investigación indica las diversas rutas por las que el investigador debe seguir para analizar un fenómeno y registrar sus efectos con el único fin de obtener información relevante, real e imparcial que permitirán la toma de decisiones.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se empleó una investigación con enfoque mixto que incluye el cualitativo que busca identificar las cualidades del fenómeno en estudio y el enfoque cuantitativo que mide numéricamente las variables del estudio mediante todo tipo de indicadores, estas variables son una dependiente y otra independiente, la variable independiente se entiende como la que ocasiona el problema, en este caso las cuentas por cobrar producto de los créditos vencidos, mientras que por variable dependiente se conoce al efecto o hecho afectado, es decir la rentabilidad de la cooperativa.

Así mismo, el estudio tiene un carácter descriptivo, pues se realizó la recopilación de datos a fin de establecer un punto de partida para el estudio analizando la situación actual describiendo los componentes que deben ser incluidos en el plan de negocio, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2. Tipo de investigación

La metodología de investigación descriptiva es “una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente las características propias de ciertos grupos” (Eivert et al, 2012). El enfoque no está en establecer una relación causa efecto, sino en describir las variables que existen en una situación dada y en, algunas veces, en el cómo describir las relaciones que existen entre las distintas variables.

Se empleará adicionalmente una metodología exploratoria para analizar el entorno en el que se desenvuelve la Cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos para formular con mayor precisión el problema en estudio. Un estudio exploratorio “es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Otro tipo de investigación a utilizar es la de tipo documental que ayudará a la recolección de datos mediante el análisis de datos de los estados financieros y de la cartera de clientes que tienen créditos pendientes de pago con la cooperativa.

3.3.Métodos e instrumentos

Para la recopilación de información se emplearán técnicas como la entrevista, la observación directa, el análisis documental y la encuesta.

3.3.1. La entrevista

Las entrevistas fueron realizadas al Gerente General, jefe de Negocios, Administrador de Riesgos, para entre otras cosas conocer desde su perspectiva donde se origina el problema, se realizó preguntas abiertas que orientaron a detalle cada uno de los aspectos en los distintos departamentos con los que cuenta la institución y que tienen algún efecto en la realización de operaciones crediticias.

Estas entrevistas se ejecutaron de manera presencial y sus resultados están transcritos de manera literal e integra en los anexos 1, 2 y 3.

Las preguntas realizadas a los entrevistados fueron las siguientes:

1. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo actual?
2. ¿Ha ejercido actividades similares en otras COACs?
3. ¿Cuánto tiempo tienen las políticas de otorgamiento de crédito vigentes?
4. ¿Cómo se mide el riesgo antes de conceder un crédito?
5. ¿Qué línea de crédito representa un mayor riesgo de no pago y por qué?
6. ¿Qué tipo de acompañamiento realiza la COAC a sus socios una vez otorgado el crédito?

7. ¿Existe un plan de educación financiero dirigido a los socios? De ser así ¿En qué consiste?
8. ¿Qué cree usted que ha afectado el pago de los créditos que se encuentran vencidos?
9. ¿Cómo cree que se pueda recuperar la cartera vencida existente?
10. ¿Qué estrategias deben aplicarse para minimizar el riesgo de morosidad?

3.3.2. La encuesta.

La encuesta es un instrumento que permite al investigador obtener información de primera mano de quienes tienen relación directa con el fenómeno en estudio, según López (2015) es una técnica que permite la recolección de datos a través de preguntas cuyo fin es obtener “de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”. La recolección de datos se realiza mediante un cuestionario que posteriormente se tabula y se interpreta sus resultados.

La recolección de datos se realizó conforme a la determinación de la muestra indicada más adelante y para entrar en contacto con los socios que mantienen créditos vigentes se utilizó la encuesta telefónica mediante la toma de individuos al azar o muestreo aleatorio simple, esto por ser imposible la toma presencial de datos por encontrarnos aún con restricciones producto de la pandemia ocasionada por la covid-19. Estos datos fueron recopilados entre el 1 y el 26 de febrero del 2021.

La encuesta se realizó de manera general y anónima a los socios y clientes que tenían un crédito vigente para determinar cuáles son las razones por las que ha sufrido retrasos en el pago de su obligación, así como el destino que tuvo el dinero otorgado, con el fin de conocer si se está analizando o no el segmento, por otro lado es importante conocer si el establecimiento de un sistema de educación financiera permitirá el buen destino y administración del dinero otorgado por la cooperativa a sus socios.

El formulario de encuesta se elaboró mediante preguntas estructuradas de tipo cerradas utilizando sistemas de fácil tabulación, aplicada de manera aleatoria a quienes han sido beneficiados de los créditos en el último año, este instrumento contó con 8 preguntas que persiguen obtener información primaria para conocer de mejor manera la problemática desde el punto de vista del socio. A continuación, se observa el formulario aplicado:

ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE LA COOP. SAN ANTONIO LTDA. LOS RÍOS

Estimado Socio, somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral y nos encontramos realizando una encuesta para conocer sobre los servicios crediticios que mantiene con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. - Los Ríos. Los datos que usted proporcione son confidenciales y sus datos se mantendrán en el anonimato.

- 1. ¿Cuánto tiempo tiene de socio de la COAC San Antonio Ltda.- Los Ríos?** (Marque con una X la casilla correcta).

1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
4 a 6 años	<input type="checkbox"/>
7 a 9 años	<input type="checkbox"/>
10 o más	<input type="checkbox"/>

- 2. ¿En qué segmento tiene su crédito vigente?** (Marque con una X la casilla correcta).

Crédito de consumo	<input type="checkbox"/>
Microcrédito Minorista	<input type="checkbox"/>
Acumulado Simple	<input type="checkbox"/>
Acumulado Ampliada	<input type="checkbox"/>
Agrícola y ganadero	<input type="checkbox"/>

- 3. ¿Ha sufrido algún retraso en los pagos de su crédito?** (Marque con una X la casilla correcta).

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

Si la respuesta es **NO** pase a la pregunta 6.

- 4. ¿Cuáles fueron las razones por las que se atrasó con su crédito?** (Marque con una X la casilla correcta).

No funcionó la inversión	<input type="checkbox"/>
Perdió el cultivo	<input type="checkbox"/>
Problemas en la comercialización	<input type="checkbox"/>
Se quedó sin trabajo	<input type="checkbox"/>
Bajaron sus ingresos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

5. **¿Cuándo se atrasó en sus pagos que hubiese preferido que realice la Cooperativa?** *(Marque con una X la casilla correcta).*

Novación del crédito	<input type="checkbox"/>
Refinanciamiento	<input type="checkbox"/>
Mayores Plazos	<input type="checkbox"/>
Ejecutar Garantías	<input type="checkbox"/>

6. **¿Luego de cancelar el crédito vigente realizará otro crédito?** *(Marque con una X la casilla correcta).*

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. **¿Cuáles fueron las razones por las que decidió realizar su crédito en la COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos?** *(Marque con una X la casilla correcta).*

Menos requisitos	<input type="checkbox"/>
Menor interés	<input type="checkbox"/>
Rapidez en el desembolso	<input type="checkbox"/>
Cuotas más bajas	<input type="checkbox"/>

8. **¿Cree usted que la COAC San Antonio Ltda.- Los Ríos debería asesorarlo sobre cómo invertir el dinero que desea prestar en su siguiente crédito?** *(Marque con una X la casilla correcta).*

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración!!!

Como se observa en el formulario de encuesta a los socios de la COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos se elaboraron siete preguntas con los siguientes fines:

- Pregunta 1: Identificar si existe una relación entre la antigüedad del socio y la generación de la obligación.
- Pregunta 2: Conocer a que segmentos se están dirigiendo los productos crediticios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.
- Pregunta 3: Medir la cantidad de operaciones crediticias vigentes que han caído en moratoria.
- Pregunta 4: Clasificar las causas que ocasionaron el retraso del pago de la obligación crediticia por parte del socio.
- Pregunta 5: Identificar los mecanismos de salida que le gustaría tener al cliente para ponerse al día en sus obligaciones.
- Pregunta 6: Medir el grado de satisfacción del cliente con relación a su operación crediticia y su disposición por adquirir una nueva deuda.
- Pregunta 7: Entender las razones por las que prefirió realizar su crédito en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos y no en otra institución financiera.
- Pregunta 8: Conocer si el usuario está dispuesto a recibir capacitación para mejorar su conocimiento en finanzas básicas para administrar mejor su dinero.

3.3.3. Investigación documental

La investigación bibliográfica se realizó mediante la revisión de documentos financieros como balances y permitió medir mediante indicadores cada uno de los aspectos financieros de la institución y otorgó un punto de partida para poder realizar simulaciones en diferentes escenarios que midan la mejor solución a la problemática actual. Se obtuvo la información desde el departamento contable de la cooperativa, así como de los datos reportados a la SEPS.

3.4.Procedimiento

La tabulación e interpretación de datos se elaboró en hojas de cálculos para obtener resultados concluyentes que orienten a la toma de decisiones respecto de cómo debe elaborarse un plan que solucione la problemática actual, este plan debe contar con objetivos,

políticas, actividades, tareas y responsables y corresponderá a los directivos asignar un presupuesto que permita su aplicación y seguimiento.

Finalmente, con la información que se obtuvo durante toda la investigación y el respectivo análisis de las fuentes secundarias y primarias se pudo conocer el incremento de la cartera vencida, las debilidades y fortalezas de la cooperativa. De esta forma se logró cumplir con todos objetivos planteados y se procedió a diseñar la propuesta de la elaboración de un plan estratégico que minimice el riesgo crediticio y mejore la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos.

3.5.Población y muestra.

La población objeto de estudio comprende un total de 5977 socios que tienen créditos vigentes a la fecha (diciembre de 2020). La encuesta será realizada a una muestra establecida para poblaciones finitas considerando que actualmente existen menos de cien mil individuos como universo de estudio, tomando en cuenta este factor la fórmula para encontrar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población en estudio: 5977

Z_α = 1.96 al cuadrado (una seguridad del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%).

Despejando la formula se identifica que deben realizarse 361 encuestas para poder tener datos concretos sobre el problema en estudio. Estas encuestas fueron realizadas mediante un muestreo aleatorio simple tomando como base la lista de socios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos que mantienen obligaciones crediticias pendientes a la fecha de la toma de datos mediante el cuestionario.

3.6.Resultados

Una vez realizados los procedimientos respectivos conforme la metodología y aplicando los diferentes instrumentos de investigación se tiene resultados que a continuación se presentan:

3.6.1. Análisis de las entrevistas

Se entrevistó a las siguientes personas vinculadas directamente a las operaciones crediticias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos:

- Ing. Miguel Valle Gerente General de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos. (Esta entrevista puede revisarse de manera textual en el Anexo 1)
- Evelyn Viejó Administradora de Riesgos de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos. (Esta entrevista puede revisarse de manera textual en el Anexo 2)
- Ing. Flor Pazmiño jefe de Negocios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos. (Esta entrevista puede revisarse de manera textual en el Anexo 3)

Realizado el análisis e interpretación de las respuestas a las preguntas realizadas se pudo determinar lo siguiente:

- A excepción del Gerente General que tiene una amplia experiencia en la Cooperativa los otros dos funcionarios no muestran una experiencia significativa en el sector cooperativo pues son relativamente nuevos en sus cargos y todos los entrevistados no han laborado en ninguna otra entidad financiera ni cooperativa.
- Las políticas de crédito se actualizan periódicamente conforme las necesidades institucionales lo que puede provocar cierta incertidumbre al momento de tomar decisiones sobre a quién prestar o no.
- Por lo general se evalúa el crédito con las técnicas tradicionales de nuestro sistema financiero, es decir, historial crediticio, buró de crédito, estabilidad laboral, garantías presentadas y el método de las 5C.
- Las líneas de crédito de mayor riesgo es la del microcrédito agrícola ya que el riesgo de no pago es mayor ya que depende de muchos factores externos entre los que destacan: plagas, mal clima, tipo de cultivo, entre otros y por ello tiene una mayor tasa de interés.

- En la medida de las posibilidades se destina personal para que realice seguimiento a los destinos para los que el cliente solicitó el crédito, pero en general no existe un sistema de asesoría financiera y los únicos mecanismos de capacitación y educación financiera se realizan por redes sociales y el sitio web oficial de la cooperativa.

3.6.2. Análisis de las encuestas

Una vez realizada la tabulación de las 361 encuestas conforme la muestra establecida en el estudio se detallan los siguientes resultados que aportan información primaria a la investigación:

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de socio de la COAC San Antonio Ltda.- Los Ríos?

Esta pregunta tuvo por objeto determinar si existe alguna relación entre la antigüedad de los socios de la cooperativa y las operaciones crediticias existentes a fin de establecer posibles causas por las que se presenta un incremento en la cartera vencida en los últimos cinco años.

Tabla 6: Tiempo como socio de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos

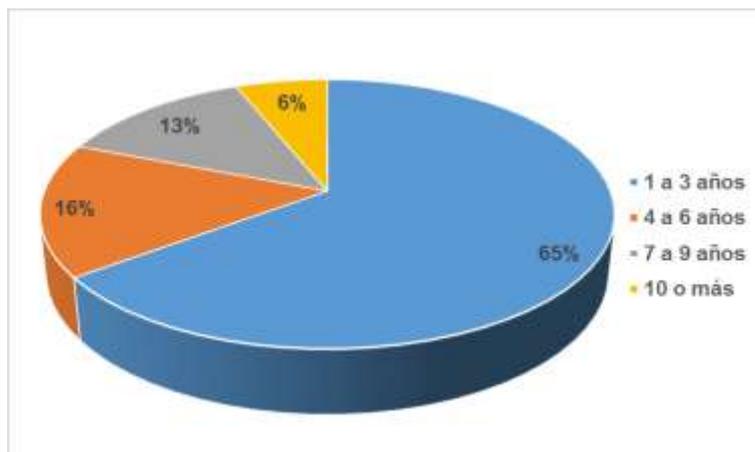
Tiempo	Cantidad	Porcentaje
1 a 3 años	234	64.82%
4 a 6 años	58	16.07%
7 a 9 años	47	13.02%
10 o más	22	6.09%

Fuente: Encuesta (2020)

Con los datos obtenidos de la Tabla 6 se puede apreciar que la mayor parte de los créditos que la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos tiene vigentes corresponden a socios con una antigüedad menor a 3 años concentrando el 64.82% de la totalidad. Cabe mencionar que mientras el socio alcanza mayor antigüedad la frecuencia con la que realiza créditos va disminuyendo.

En la figura 6 se puede apreciar como los socios que tienen más de 10 años de antigüedad únicamente tienen el 6.09% del total de créditos otorgados por lo que es posible las personas se estén haciendo socias de la cooperativa únicamente para verse beneficiados de la facilidad de obtención de créditos.

Figura 6: Tiempo como socio de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos



Fuente: Encuesta (2020)

Pregunta 2: ¿En qué segmento tiene su crédito vigente?

La pregunta 2 se realizó con la finalidad de conocer en que segmento se concentra la mayor parte de la cartera de créditos vigentes siendo sus resultados los descritos en la tabla 7 detallada a continuación:

Tabla 7: Segmento en el que mantiene su crédito vigente

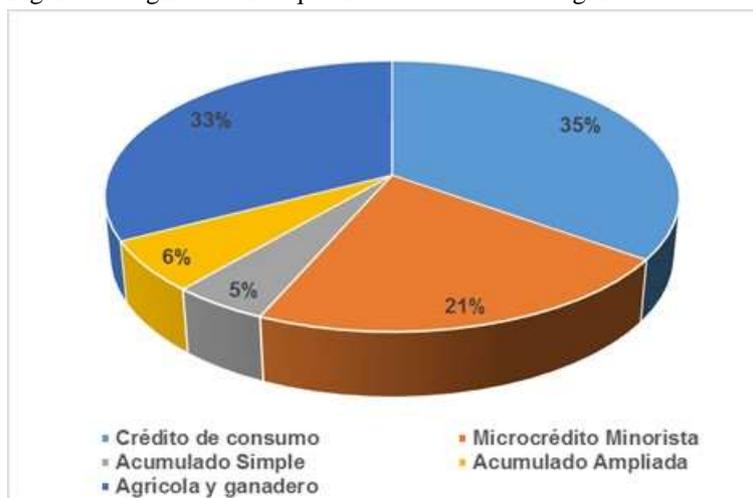
Tipo de crédito	Cantidad	Porcentaje
Crédito de consumo	126	34.90%
Microcrédito Minorista	78	21.61%
Acumulado Simple	17	4.71%
Acumulado Ampliada	22	6.09%
Agrícola y ganadero	118	32.69%

Fuente: Encuesta (2020)

Se puede apreciar en tabla anterior y en la figura 7 que al menos el 67.59% de los créditos vigentes se concentra en los segmentos créditos de consumo y agrícola y ganadero (34.90% para créditos de consumo y 32.69% para agrícola y ganaderos) siendo sin duda los que deben analizarse de mejor manera para conocer cuál es su comportamiento para determinar mejores políticas de créditos.

El tercer segmento de crédito con mayor cantidad de clientes es el minorista con 21.61%, es de destacar que bajo la modalidad de crédito acumulado simple y ampliado existen muy pocos clientes al que aplican, hablamos de un 4.71% y 6.09% respectivamente.

Figura 7: Segmento en el que mantiene su crédito vigente



Fuente: encuesta (2020)

Pregunta 3: ¿Ha sufrido algún retraso en los pagos de su crédito?

La pregunta 3 sirvió para identificar la cantidad de clientes que han caído en algún tipo de morosidad retrasándose en sus pagos y generando procesos de cobranza que implicaron la utilización de recursos adicionales.

La tabla 8 segmenta la encuesta entre los clientes que mantienen créditos vigentes y que en algún momento tuvieron retrasos en sus planes de pago, pese a las numerosas operaciones crediticias realizadas en la COAC San Antonio Ltda. la mayor parte de los encuestados no ha tenido problemas para realizar sus pagos, aunque un 35.46% manifiesta que si ha sufrido retrasos por diferentes razones que se detallan en las siguientes preguntas aplicadas a los encuestados.

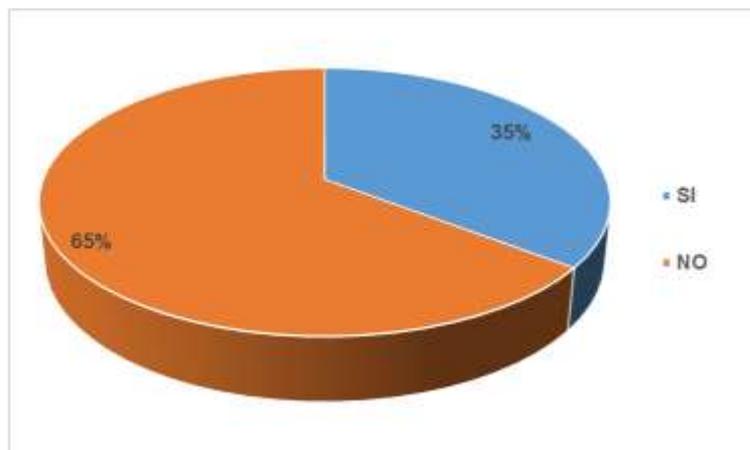
Tabla 8: Incidencia en retraso de pago de créditos

Tiempo	Cantidad	Porcentaje
SI	128	35.46%
NO	233	64.54%

Fuente: Encuesta (2020)

Cabe mencionar que de aquí en adelante varias preguntas se realizaron únicamente a las personas que sufrieron retrasos en su operación crediticia, es decir a 128 personas como se muestra en la figura 8 por lo que los datos serán de relevancia para la toma de decisiones sobre cómo actuar en casos de morosidad y atrasos.

Figura 8: Incidencia de retraso en pago de créditos



Fuente: Encuesta (2020)

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las razones por las que se atrasó con su crédito?

Como se manifestó anteriormente, esta pregunta está dirigida únicamente para las 128 personas que sufrieron atrasos en su plan de pagos del crédito vigente y tiene como objetivo analizar las causas que lo provocaron.

Tabla 9: Razones por las que se atrasó en sus pagos

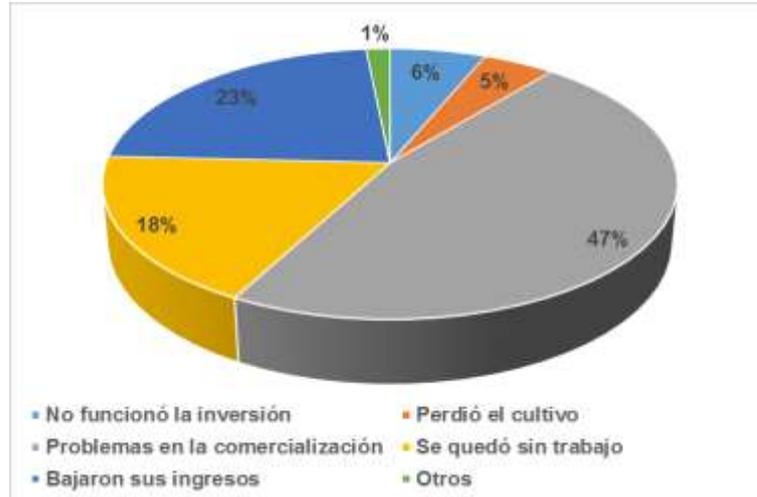
Tiempo	Cantidad	Porcentaje
No funcionó la inversión	8	6,25%
Perdió el cultivo	6	4,69%
Problemas en la comercialización	60	46,88%
Se quedó sin trabajo	23	17,97%
Bajaron sus ingresos	29	22,66%
Otros	2	1,56%

Fuente: Encuesta (2020)

La Tabla 9 muestra en términos reales cómo afecta las operaciones externas en la cartera de créditos, siendo la principal causante la pérdida económica por la mala comercialización de su cultivo (46.88%), seguido de una reducción de sus ingresos proveniente de sus actividades económicas (22.66%). Una pequeña parte de los encuestados (4.69%) tuvo problemas con su cultivo ya que el deudor utilizó los recursos para sembrar sin poder llevar su inversión a feliz término por diversas causas entre las que podrían estar problemas climáticos o plagas. Seguido se encuentran personas que quisieron montar un pequeño negocio y que al poco tiempo quebró por no haberlo llevado adecuadamente o por

no haber ideado estrategias de negocios o una buena planificación. Este efecto porcentual se lo puede apreciar gráficamente en la figura 9:

Figura 9: Razones por las que se atrasó en sus pagos



Fuente: Encuestas (2020)

Pregunta 5: ¿Cuándo se atrasó en sus pagos que hubiese preferido que realice la Cooperativa?

La pregunta 5 tuvo como objetivo analizar las distintas modalidades que el cliente puede acudir cuando no dispone de liquidez para cubrir la cuota de su crédito en vigencia.

Tabla 10: Que le hubiese gustado realizar con su operación crediticia retrasada

Tiempo	Cantidad	Porcentaje
Novación del crédito	69	53,91%
Refinanciamiento	36	28,13%
Mayores Plazos	23	17,97%
Ejecutar Garantías	0	0,00%

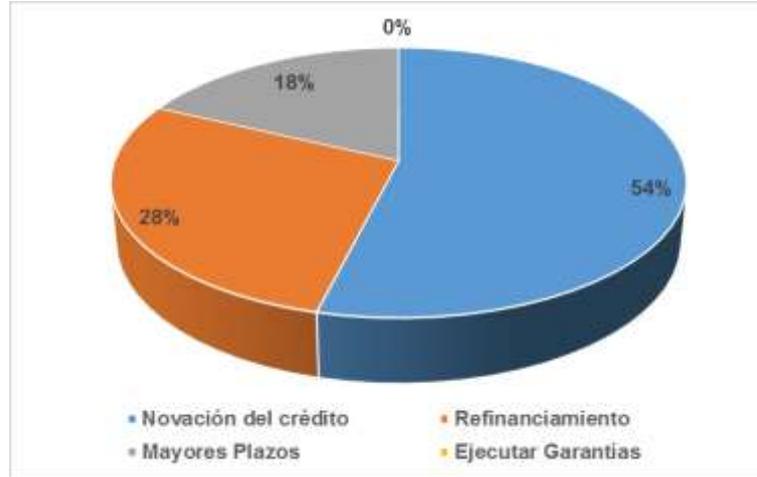
Fuente: Encuesta (2020)

Como se observa en la Tabla 10, a una gran parte de los deudores (28.13%) le hubiese gustado refinanciar su crédito como mecanismo para no caer en mora, mientras que la gran mayoría (59.91%) sostiene que el mejor sistema para evitar la moratoria es realizar una novación del crédito para de ese modo generar una nueva obligación.

En perspectiva ninguno de los encuestados estuvo de acuerdo en que la institución ejecute las garantías dadas a cambio del crédito ya que ello implicaría la pérdida de sus

bienes y la reducción de sus activos y otra parte (17.97%) indicó que sería una buena alternativa que la cooperativa les brinde mayores plazos, estos valores se pueden observar en la figura 10.

Figura 10: Que le hubiese gustado realizar con su operación crediticia retrasada



Encuesta (2020)

Pregunta 6: ¿Luego de cancelar el crédito vigente realizará otro crédito?

Esta pregunta tiene como propósito básico evaluar el interés del cliente por seguir manteniendo operaciones crediticias con la Cooperativa a partir de la experiencia con créditos anteriores. En esta pregunta se incluyó nuevamente a la porción en estudio que no tenía créditos en mora que habían sido excluidos desde la pregunta 4, es decir se aplica a 361 individuos.

La tabla 11 muestra un amplio margen de favoritismo con respecto a realizar nuevos créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos, esto puede deberse a las facilidades que brinda a sus socios o la rapidez con que reciben el desembolso, tan solo el 11.63% de los encuestados se manifiesta en desacuerdo con solicitar un nuevo crédito.

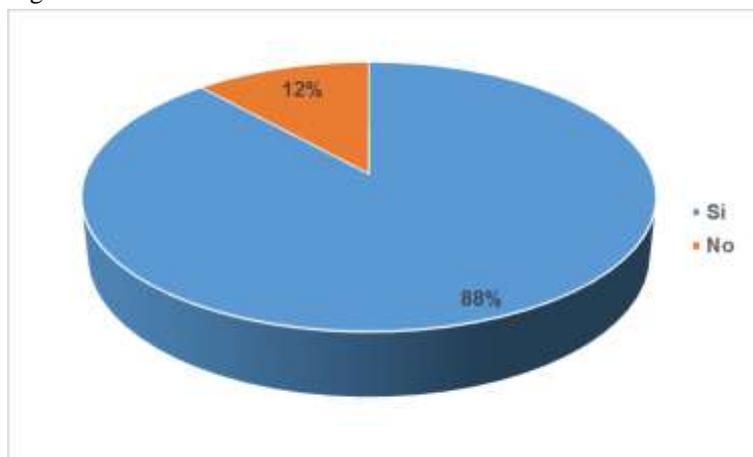
Tabla 11: Deseos de realizar un nuevo crédito

Tiempo	Cantidad	Porcentaje
Si	319	88.37%
No	42	11.63%

Fuente: Encuesta (2020)

En la figura 11 se puede apreciar gráficamente como la mayoría de encuestados está dispuesto a seguir generando obligaciones crediticias con la cooperativa lo que implica un mercado potencial para ubicar la cartera de créditos y cumplir con las metas fijadas por la cooperativa.

Figura 11: Deseos de realizar un nuevo crédito



Fuente: Encuesta (2020)

Pregunta 7: ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió realizar su crédito en la COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos?

La pregunta 6 permitió conocer cuántas personas estarían dispuesta a adquirir un nuevo crédito en función de la experiencia con operaciones crediticias anteriores, la pregunta 7 complementa la respuesta a fin de identificar cuáles son las razones que un usuario toma en cuenta para adquirir un crédito.

Tabla 12: Razones por las que realizó el crédito en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos

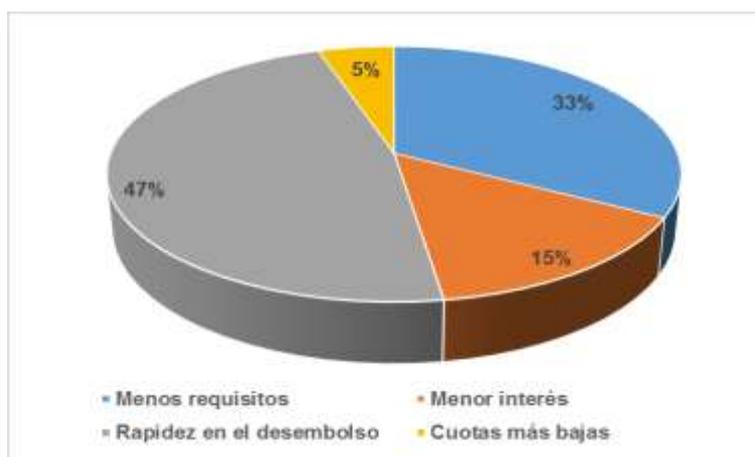
Tiempo	Cantidad	Porcentaje
Menos requisitos	119	32,96%
Menor interés	53	14,68%
Rapidez en el desembolso	171	47,37%
Cuotas más bajas	18	4,99%

Fuente: Encuesta (2020).

Posterior a la ejecución de las encuestas se pudo identificar como se muestra en la tabla 12 que el gran factor para decidir donde tomar un crédito corresponde a la rapidez con la que la institución financiera puede realizarle el desembolso (47.37%) otro importante

rango se orienta al factor requisitos (32.96%) creando así la relación que mientras menos requisitos se requiera mayor cantidad de clientes estarán dispuestos a tomar un crédito, la tasa de interés en el segmento de clientes donde ejerce sus operaciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los Ríos no es un factor muy relevante ya que apenas el 14.68% lo considera como prioridad cuando solicita su crédito tal como se observa en la figura 12.

Figura 12: Razones por las que realizó el crédito en la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos



Fuente: Encuesta (2020).

Pregunta 8: ¿Cree usted que la COAC San Antonio Ltda.- Los Ríos debería asesorarlo sobre cómo invertir el dinero que desea prestar en su siguiente crédito?

Uno de los pilares fundamentales de toda organización financiera es la educación a sus miembros, la pregunta 8 sirvió para identificar la factibilidad de crear planes de educación financiera siendo sus resultados los siguientes:

Tabla 13: Desearía recibir asesoría

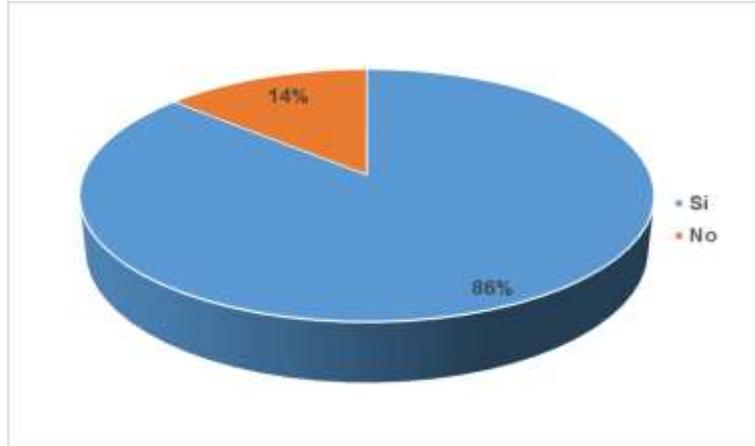
Tiempo	Cantidad	Porcentaje
Si	312	86.43%
No	49	13.57%

Fuente: Encuesta (2020)

El 86% de los encuestados estaría dispuesto a participar en un plan de educación financiera que le permita manejar sus finanzas de mejor manera identificando riesgos y límites de pagos. Otro de los aspectos a considerar podría ser el acompañamiento por parte de la Cooperativa para poder orientar al cliente a mejorar sus perspectivas de inversión indicando como y donde invertir los fondos solicitados para minimizar el riesgo de la

inversión garantizando que el cliente no perderá su inversión lo que garantizará el pago de sus obligaciones con la proveedora de los fondos. Como se observa en la figura 13 solo el 13.57% de todos los encuestados no está dispuesto a recibir asesorías y educación financiera.

Figura 13: Desearía recibir asesoría



Fuente: Encuesta (2020)

3.6.3. Análisis de la información documental

Se analizó los documentos financieros entre ellos los balances de los últimos cinco años mostrando históricamente la evolución de la cartera de créditos y de la cartera vencida para determinar en qué año empezó a incrementar hasta llegar a los niveles actuales. En la tabla 14 se puede observar que existe un incremento considerable de socios en los últimos 5 años, a tal punto desde el 2016 hasta el 2020 ha existido un incremento del 66%, por su parte el número de operaciones crediticias en el mismo periodo de tiempo se incrementó en un 49%, es decir, hubo un crecimiento casi proporcional entre los socios nuevos y las operaciones crediticias. Este efecto ya pudo ser observado en la tabla 6 correspondiente a la tabulación de la pregunta 1 de la encuesta dirigida a los socios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

Tabla 14: Número de socios vs número de créditos

Año	Nº de socios	Nº créditos
2016	18333	3994
2017	23471	5225
2018	26292	5008
2019	27943	5119
2020	30516	5977

Fuente: COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos (2020).

La figura 14 muestra cómo ha evolucionado históricamente durante los últimos cinco años la relación entre clientes y operaciones crediticias siendo una constante que entre el 18% y el 22% de los socios activos tienen operaciones crediticias con la Cooperativa. Hay que destacar además que en el año 2017 existió un mayor incremento de socios y de operaciones crediticias en la cooperativa 28% de socios más que en 2016 y el año en que menor cantidad de socios se adhirió fue en el 2019 con apenas un 6% siendo también el año con menores solicitudes de créditos llegando a apenas el 18% del total de socios.

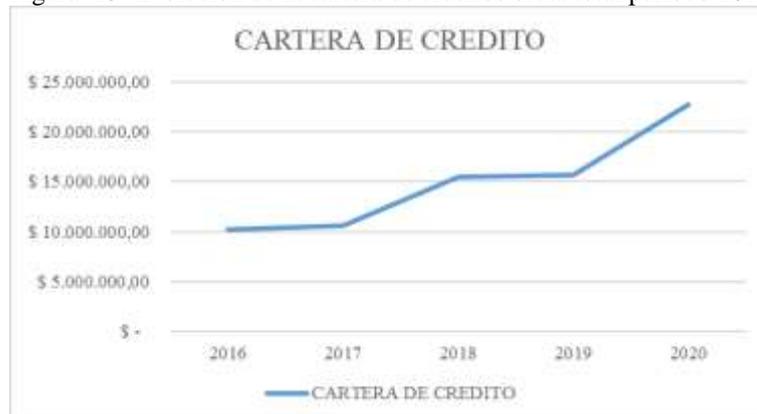
Figura 14: Crecimiento de socios vs créditos concedidos



Fuente: COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos

La figura 15 muestra la evolución de la cartera de créditos en los últimos 5 años, podemos notar que existió poco crecimiento en los años 2017 y 2019 a tal punto que los crecimientos fueron apenas del 4% y del 1% respectivamente, a diciembre de 2020 la cartera de créditos bruta total llega a USD 22'720.236,88 habiéndose incrementado un 123% desde 2016.

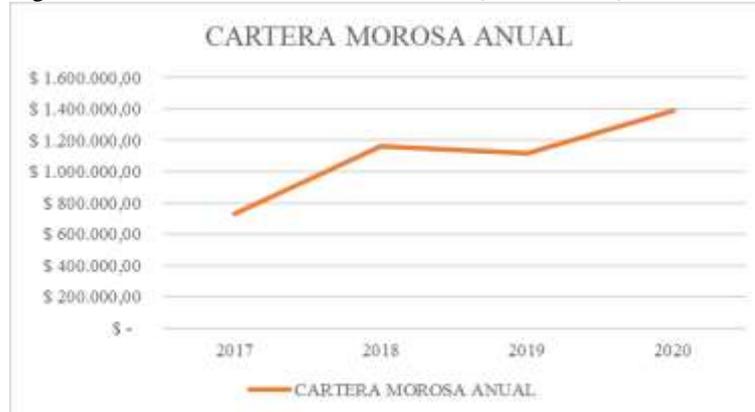
Figura 15: Evolución de la cartera de créditos bruta total periodo 2016-2020



Fuente: COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos (2020)

La figura 16 muestra la evolución de la cartera de créditos morosa de los últimos cuatro años, se aprecia que ésta ha ido incrementando progresivamente a excepción del año 2019 donde la colocación de créditos tampoco fue buena. Podemos establecer que existe una relación entre la cartera de créditos y la cartera morosa que va entre el 6.12% en el 2020 con su nivel más bajo, hasta 7.5% en 2018 donde se incrementó significativamente.

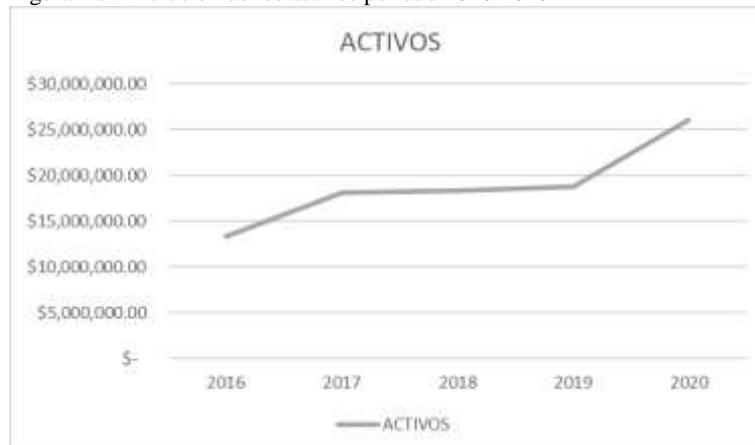
Figura 16: Evolución de la cartera morosa (2017 – 2020)



Fuente: COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos. (2020)

La figura 17 muestra la evolución de los activos en los últimos cinco años, manteniéndose incrementos significativos en los años 2017 y 2020, cabe destacar que en 2018 y 2019 este margen es muy reducido, hay que considerar que en 2019 la cartera de créditos no creció por lo tanto los demás indicadores se mantienen bajos.

Figura 17: Evolución de los activos periodo 2016-2020

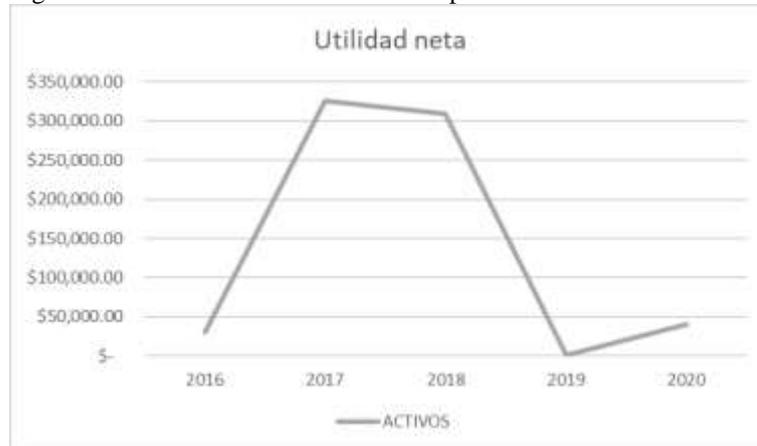


Fuente: COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos. (2020)

Pese a observar un incremento significativo de los activos en los años en estudio, la figura 18 muestra como la utilidad responde directamente a la cantidad de dinero que se

coloque por concepto de créditos, vale la pena realizar la comparación y observaremos que en el año 2019 la cartera de créditos tuvo poco crecimiento mientras que mantuvo una cartera morosa de 7.19% mucho más alta que en los otros periodos con mayor cartera de crédito.

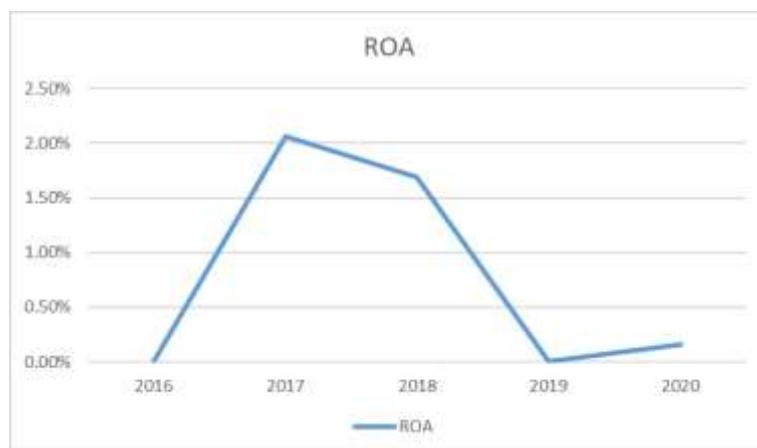
Figura 18: Evolución de la utilidad neta periodo 2016-2020



Fuente: COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos. (2020)

En el sistema financiero uno de los principales indicadores es la ROA que mide la rentabilidad de una empresa con relación a sus activos, entonces, la figura 19 muestra su evolución dentro del periodo 2016 – 2020. La curva de este indicador es similar a la de las utilidades, por cuanto guarda relación a lo generado como utilidad neta en cada periodo vs los activos totales.

Figura 19: Evolución de la ROA 2016 – 2020.

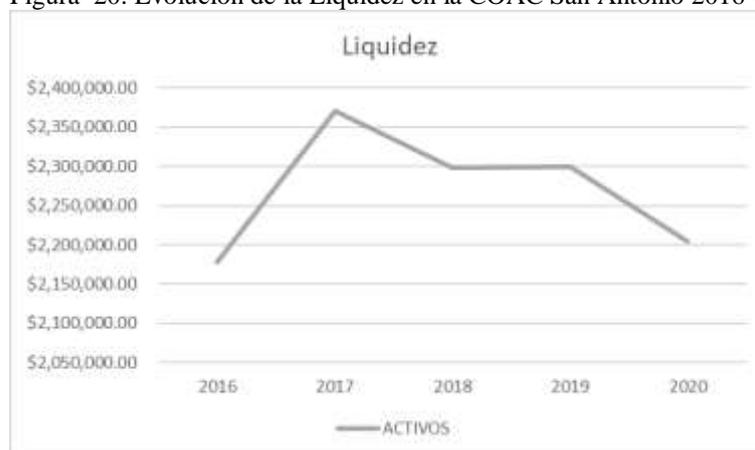


Fuente: COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos. (2020)

Sin duda el año 2019, la COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos sufrió grandes problemas con respecto a sus operaciones de colocación dificultándose el cumplimiento de

metas y la recaudación de los valores prestados. La figura 20 nos muestra la influencia que tuvieron estas operaciones sobre la liquidez de la cooperativa y muestra cómo se reduce significativamente desde el 2017, por lo que es indispensable tomar acciones correctivas para minimizar la cartera morosa.

Figura 20: Evolución de la Liquidez en la COAC San Antonio 2016 - 2020



Fuente: COAC San Antonio Ltda. - Los Ríos. (2020)

En los años 2018, 2019 y 2020 debido a la disminución de la liquidez se ha requerido a operaciones de fondeo por parte de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que requiere ciertos parámetros mínimos para realizar el apalancamiento.

3.7. Conclusiones de la investigación:

Analizada todas las fuentes de información primarias y secundarias se puede concluir lo siguiente:

- Existen lineamientos dentro de la cooperativa para la concesión de créditos y la calificación de sus clientes para minimizar el riesgo, pero más bien las políticas son flexibles en cuanto a quien prestar y a quien no.
- Los indicadores financieros llegaron a puntos críticos en 2019, en el ejercicio fiscal se logra observar una mejoría significativa en términos económicos para el año 2020, pero la liquidez sigue disminuyendo.
- Se debe elaborar un Manual de Créditos que interprete de mejor manera cada operación crediticia y establezca de manera eficiente la posibilidad de no pago de

una obligación. Dentro del plan deben contemplarse adicionalmente un programa formal de educación financiera destinado a los socios de la cooperativa para que conozcan sobre el funcionamiento del sistema financiero y logren determinar de manera adecuada su capacidad de pago y posibilidades de endeudamiento de acuerdo a sus ingresos, del mismo modo debe existir acompañamiento adecuado para la asesoría a los socios para sus proyectos productivos y nuevas oportunidades de inversión. Actualmente existe un plan, pero el aforo no es insuficiente.

- En los actuales momentos la estructura organizacional que se observó en la figura 2, no contempla un departamento de Crédito y Cobranzas por lo que estas funciones son asumidas por el jefe de Negocios y el jefe de Agencias, delegando a los actuales Oficiales de Crédito la función de colocadores, promotores, supervisores y cobradores demandando cargas laborales bastante altas para cubrir las metas propuestas por los directivos en cuanto a la colocación. Adicionalmente se deben aplicar adecuados mecanismos de compensación por el logro de metas.
- La actual cartera vencida puede recuperarse mediante estrategias de comunicación y negociación que permitan el refinanciamiento de las deudas y elaborando políticas que garanticen la recaudación de la cartera morosa. Entre las tácticas que pueden aplicarse están: establecer políticas de control adecuadas, realizar mayores seguimientos al destino de los créditos, realizar un análisis adecuado previo a aprobar un crédito, cobranzas en morosidad temprana con ayuda de herramientas tecnológicas y capacitando al personal de cómo actuar en cada caso.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Plan estratégico para minimizar el riesgo crediticio y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos.

4.1.1 Introducción

El mercado financiero es sumamente complejo porque implica el análisis y convivencia con factores que las instituciones no pueden controlar, con el diagnóstico realizado en el capítulo 3 se puede indicar que es imprescindible establecer procedimientos de control y supervisión de las actividades que implica la emisión de créditos para de este modo reducir el riesgo de morosidad y el aumento de la cartera improductiva.

El presente plan se basa en mejorar tres aspectos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. - Los Ríos que ocasionan que se incremente la cartera morosa y por ende existan riesgos futuros de iliquidez:

En primer lugar, se debe actualizar el Manual de Crédito que sirva de instrumento para que los colaboradores pueden realizar un análisis más eficiente sobre las operaciones de colocación.

En segundo lugar, es importante estructurar y consolidar el proceso de crédito y cobranzas para motivar el principio de especialización logrando la optimización de recursos destinando adecuadamente las actividades del personal, cabe mencionar que en la actualidad el agente de crédito hace las veces de supervisor de campo y de recaudador lo que ocasiona pérdidas de tiempo en la colocación de créditos y promoción de los servicios de la cooperativa, por otro lado, debe aplicarse un adecuado sistema de incentivos cuando se alcancen y se superen las metas institucionales.

Por último, la propuesta evalúa a futuro las actividades de la cooperativa aplicando el plan descrito en el presente capítulo para que sirva de apoyo a las decisiones sobre aplicarlo o no a corto, mediano o largo plazo.

4.2.Objetivos

Desarrollar un plan para reducir el riesgo crediticio mediante la creación de políticas que eviten operaciones de colocación poco efectivas minimizando la cartera improductiva y los índices de morosidad.

4.2.1. Objetivos específicos:

- Actualizar el Manual de Crédito institucional para la gestión de los créditos que otorga la cooperativa mediante los lineamientos emitidos por la SEPS.
- Reorganizar el proceso de crédito y cobranza incentivando el principio de la especialización para la optimización de recursos.
- Evaluar el impacto de la propuesta definiendo la conveniencia de su aplicación.

4.3.Objetivo 1. Actualizar el Manual de Crédito institucional para la gestión de los créditos que otorga la cooperativa mediante los lineamientos emitidos por la SEPS.

Por disposición de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria toda Cooperativa de Ahorro y Crédito debe contar con un Manual de Crédito que se ajuste a las necesidades institucionales conforme la normativa vigente siguiendo los parámetros recomendados por la entidad para cada segmento.

En el Anexo 4 encontramos una propuesta actualización del Manual de Crédito que cumple con las disposiciones de la SEPS cuyos objetivos son:

- Establecer políticas y procedimientos de crédito estandarizados, claros y fáciles de entender para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. – Los Ríos.
- Promover el orden en el proceso de colocación crediticio.
- Brindar el servicio de colocación de préstamos con calidad tanto en los servicios prestados a los socios como para los colaboradores de la cooperativa.
- Fortalecer la coordinación del personal relacionado con el otorgamiento de crédito.
- Definir estándares metodológicos para una gestión eficaz de la cartera de créditos.

El Manual de Crédito solo tendrá vigencia posterior a su aprobación por el Consejo de Administración de la COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos y deberá actualizarse

constantemente conforme a las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; Posterior a ser aprobado deberá ser socializado con el personal responsable de la gestión de cartera de crédito por parte del Gerente General y se recomienda su revisión al menos una vez por año en función de las necesidades institucionales y de la evolución de la cartera de créditos.

4.4.Objetivo 2: Reorganizar las actividades de crédito y cobranza para incentivando el principio de la especialización y optimizando recursos.

Como se observó en el capítulo 3 existen un problema organizacional respecto a las funciones de los agentes de crédito lo cual debe ser adecuadamente distribuido y retribuido por la COAC San Antonio Ltda. – Los Ríos. La organización de los procesos de crédito y cobranzas brindará oportunidades de mejoras a los procesos incrementando la productividad reflejándose en mejores indicadores financieros.

Para el cumplimiento de este objetivo la Asamblea General debe aprobar la aplicación de los cambios detallados a continuación:

1. Manual de procesos de Crédito y Cobranzas.
2. Elaboración del Manual de Funciones.
3. Creación del cargo de Supervisor de Campo.
4. Procesos Internos para la concesión de créditos.

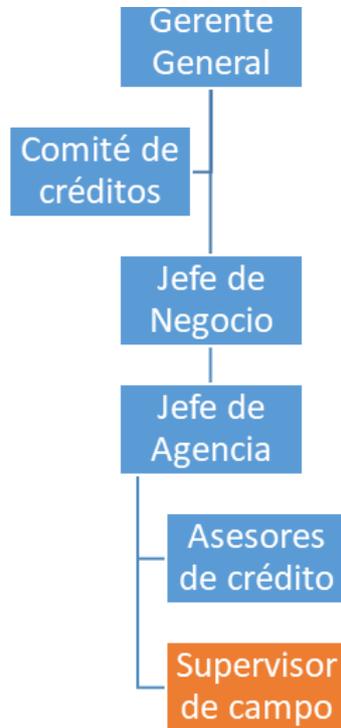
4.4.1. Organización del proceso de Crédito y Cobranzas.

En los actuales momentos es importante destacar que la cooperativa cuenta con personal suficiente para realizar las operaciones crediticias, pero el trabajo se encuentra mal distribuido debiendo el Agente de Crédito encargarse de la supervisión y la visita de campo para la confirmación de requisitos para la aprobación del crédito previo al desembolso, por otro lado, al tener metas bastante altas se suele flexibilizar los parámetros lo que provoca colocación de créditos a personas sin capacidad de pago con el objetivo de cumplir las metas.

En la figura 21 se observa un organigrama muy similar al original, únicamente se ha creado el puesto de Supervisor de Campo que se encargará de las visitas a los potenciales beneficiarios de créditos para constatar la fidelidad de los datos ingresados en su solicitud

de crédito, que, a su vez, será el encargado de visitar a los clientes que se encuentren en mora, para ello es indispensable que exista un supervisor por agencia.

Figura 21: Organigrama de funcionamiento del proceso de Crédito y Cobranza



Elaborado por: Las autoras

La función de jefe del departamento la realizará el Jefe de Negocio tal como se ha realizado en la actualidad, y el Jefe de Agencia será el encargado de comunicar las disposiciones y repartir las metas a todos los asesores de crédito, el Supervisor de Campo servirá de apoyo a las labores de inspección de requisitos para el otorgamiento de créditos y el manejo de los cobros de la cartera morosa, por su parte sus actividades serán fuera de la institución y contará con movilización por parte de la cooperativa.

A continuación, se detallan las fichas de cada uno de los integrantes de la nueva estructura para establecer las funciones y responsabilidades de cada uno en cuanto al sistema de otorgamiento de crédito y cobranzas:

Las labores de Gerente General están descritas en el estatuto de la institución al igual que las del Comité de Créditos, el jefe de Negocio adicional a lo indicado en el estatuto interno tendrá las siguientes funciones:

Tabla 15: Perfil del puesto: jefe de Negocio

CARGO	JEFE DE NEGOCIO
Objetivo del puesto	Gerenciar todas las actividades relacionadas a la colocación, captación y manejo de las agencias.
RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica las metas institucionales de colocación de créditos. 2. Realizar el cálculo del plan de incentivos a los Agentes de crédito y Supervisores de campo. 3. Brindar soporte a todos los jefes de Agencia. 4. Presentar reportes mensuales sobre las condiciones crediticias para la Gerencia General. 5. Tramita los fondeos con la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. 6. Autorizar el presupuesto para el plan de educación financiera. 	
REQUERIMIENTOS	
Instrucción	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines De preferencia con estudios de cuarto nivel en Banca o especialidades afines.
Experiencia	5 años en cargos similares
Iniciativa	Reflexivo, analítico, crítico y ordenada
Aptitudes	Liderazgo, buenas relaciones humanas y facilidad de palabra.

Elaborado por: Las autoras

El jefe de agencia es la persona encargada de todas las actividades que se desarrollan en el interior de cada sucursal de la cooperativa, la ficha de su cargo y responsabilidades se describen en la tabla 16 como indica a continuación:

Tabla 16: Perfil del cargo: jefe de Agencia

CARGO	JEFE DE AGENCIA
Objetivo del puesto	Gerenciar las actividades inherentes a la gestión de crédito y cobranza.
RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Comunica las metas departamentales de colocación de créditos conforme lo indique el jefe de Negocio. 2 Sugerir a los órganos directivos las políticas de otorgamiento de créditos en función de los resultados. 3 Brindar soporte y garantizar los recursos para los Agentes de Crédito y los Supervisores de Campo. 4 Presentar reportes semanales al jefe de Negocio sobre la evolución de la cartera de crédito y la cartera morosa. 5 Controla la ejecución de todas las actividades referente a créditos y cobranza planificadas por la Gerencia o el jefe de Negocio. 6 Velar porque se ofrezca a los socios servicios financieros de calidad. 7 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones aprobadas por los organismos superiores. 	
REQUERIMIENTOS	
Instrucción	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines
Experiencia	3 años en cargos similares
Iniciativa	Reflexivo, analítico, crítico y ordenada
Aptitudes	Liderazgo, buenas relaciones humanas y facilidad de palabra.

Elaborado por: Las autoras

El Asesor de crédito es el pilar de la estructura organizacional ya que se encargará de colocar de manera eficiente la mayor cantidad de operaciones crediticias, sus labores son detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 17: Perfil del cargo: Asesor de crédito

CARGO	ASESOR DE CRÉDITO
Objetivo del puesto	Evaluar el riesgo crediticio de cada operación solicitada por los socios para la colocación de préstamos.
RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar potenciales clientes para colocación de créditos. 2. Realizar la pre aprobación de la operación crediticia. 3. Revisar adecuadamente la información del socio en las bases de datos existentes. 4. Notificar periódicamente al socio sobre el estado de su solicitud. 5. Coordinar con el Asesor de campo las visitas para verificación de requisitos e inspección de solvencia económica. 6. Cumplir con las metas de colocación fijadas por el Jefe de agencia. 7. Preparar el informe para el análisis del comité de crédito 8. Otorgar créditos minimizando los riesgos de no pago. 9. Brindar un trato adecuado a los socios. 10. Realizar el acompañamiento durante toda la operación crediticia. 	
REQUERIMIENTOS	
Instrucción	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines
Experiencia	1 años en cargos similares
Iniciativa	Ordenado, Planificado,
Aptitudes	Liderazgo, buenas relaciones humanas y buen comunicador.

Elaborado por: Las autoras

Se crea el puesto de Supervisor de campo cuya labor básica es la de apoyar la supervisión de requisitos y la veracidad de la información contenida en la solicitud de crédito del socio para verificar de manera adecuada la solvencia y posibilidad de pago de la obligación. Adicionalmente apoyará a las labores de recuperación de cartera visitando a los socios que tengan retraso en sus obligaciones crediticias notificando la morosidad. Sus actividades están descritas en la tabla 18:

Tabla 18: Perfil del cargo: Supervisor de campo

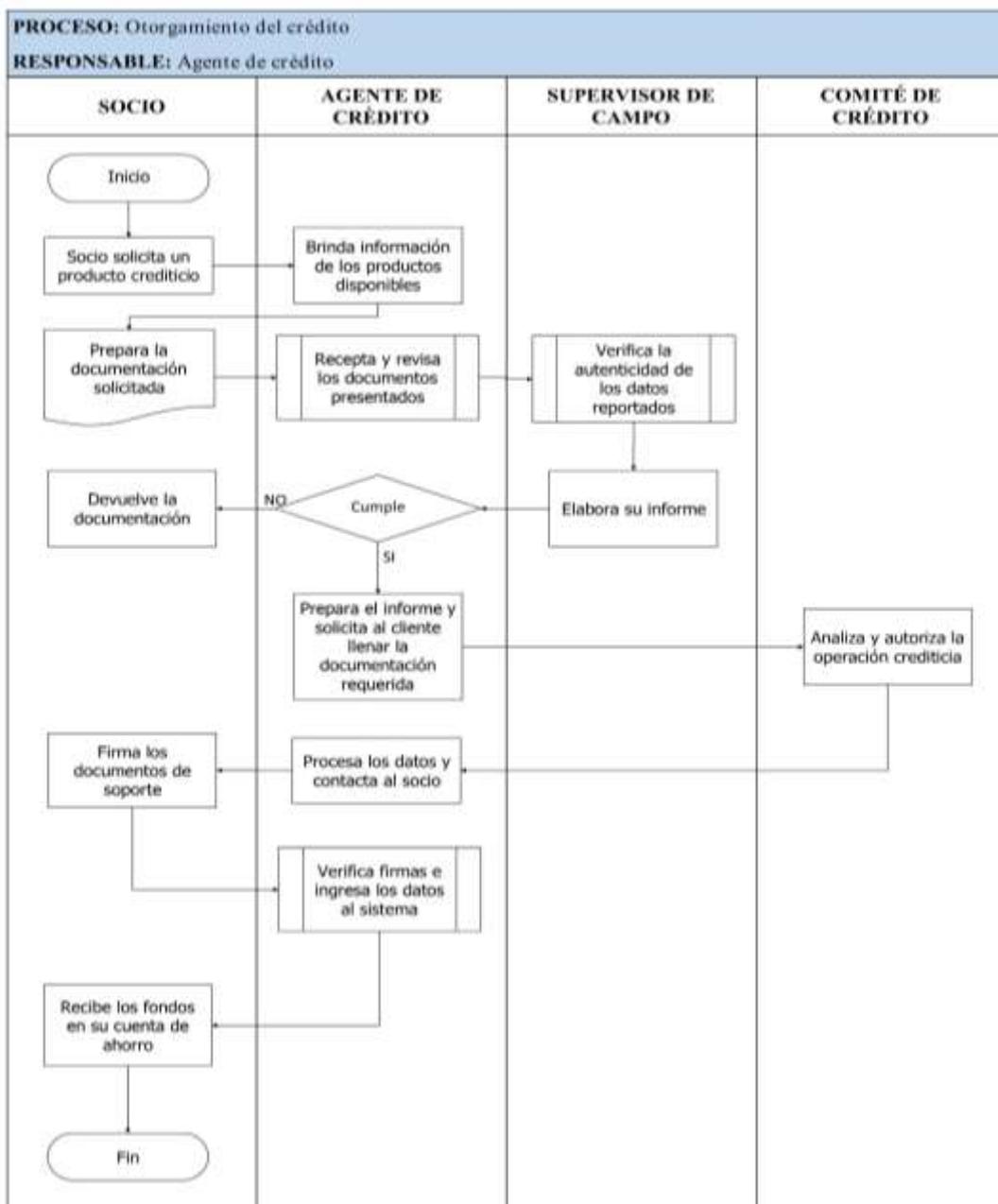
CARGO	SUPERVISOR DE CAMPO
Objetivo del puesto	Evaluar el riesgo de cada operación crediticia e impulsar la recaudación de la cartera morosa.
RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las políticas de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. - Los Ríos. 2. Evaluar adecuadamente el riesgo crediticio mediante la confirmación de los datos indicados por el socio en su solicitud de crédito. 3. Realizar un reporte semanal sobre la evolución de la morosidad. 4. Diseñar la ruta diaria de visitas de campo en función de las metas y notificarla al jefe de agencia. 5. Elaborar un informe sobre sus actividades semanales y los resultados de su gestión. 6. Mantener un trato cordial con los socios no solo en la agencia sino durante las labores de recaudación de cartera morosa. 7. Coordinar con los Agentes de Crédito las operaciones a evaluar verificando la veracidad de los documentos entregados. 8. Llevar el control de los clientes que poseen cuotas vencidas para su correcta recaudación. 	
REQUERIMIENTOS	
Instrucción	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines
Experiencia	1 años en cargos similares
Iniciativa	Reflexivo, analítico, crítico y ordenado
Aptitudes	Liderazgo, buenas relaciones humanas, poder de negociación.

Elaborado por: Las autoras.

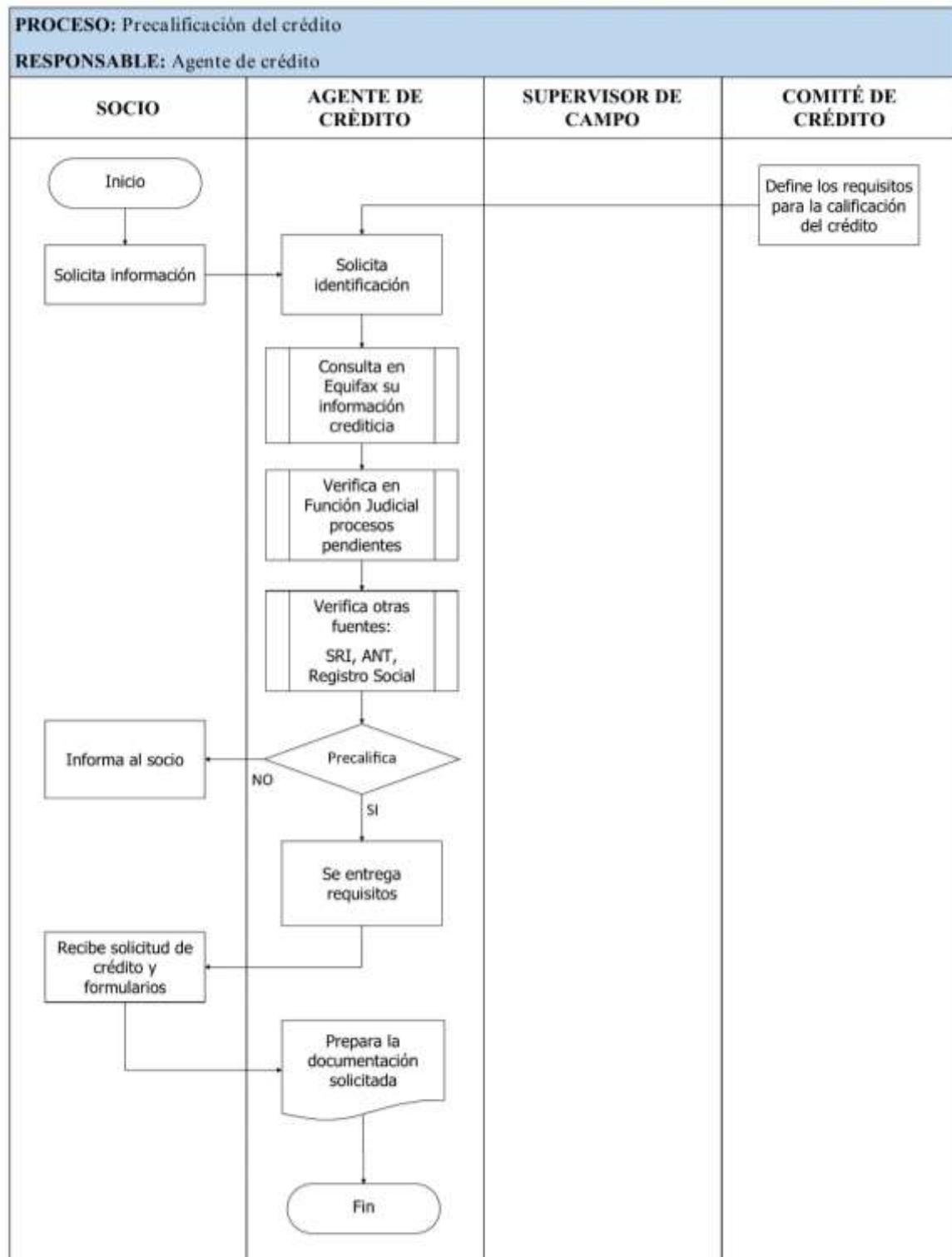
4.4.2. Procesos para la generación del crédito

Se han diseñado siete procesos a fin de guiar a los responsables a la labor de colocar adecuadamente los créditos minimizando los problemas de cobranza, a continuación, se describe cada uno esquemáticamente:

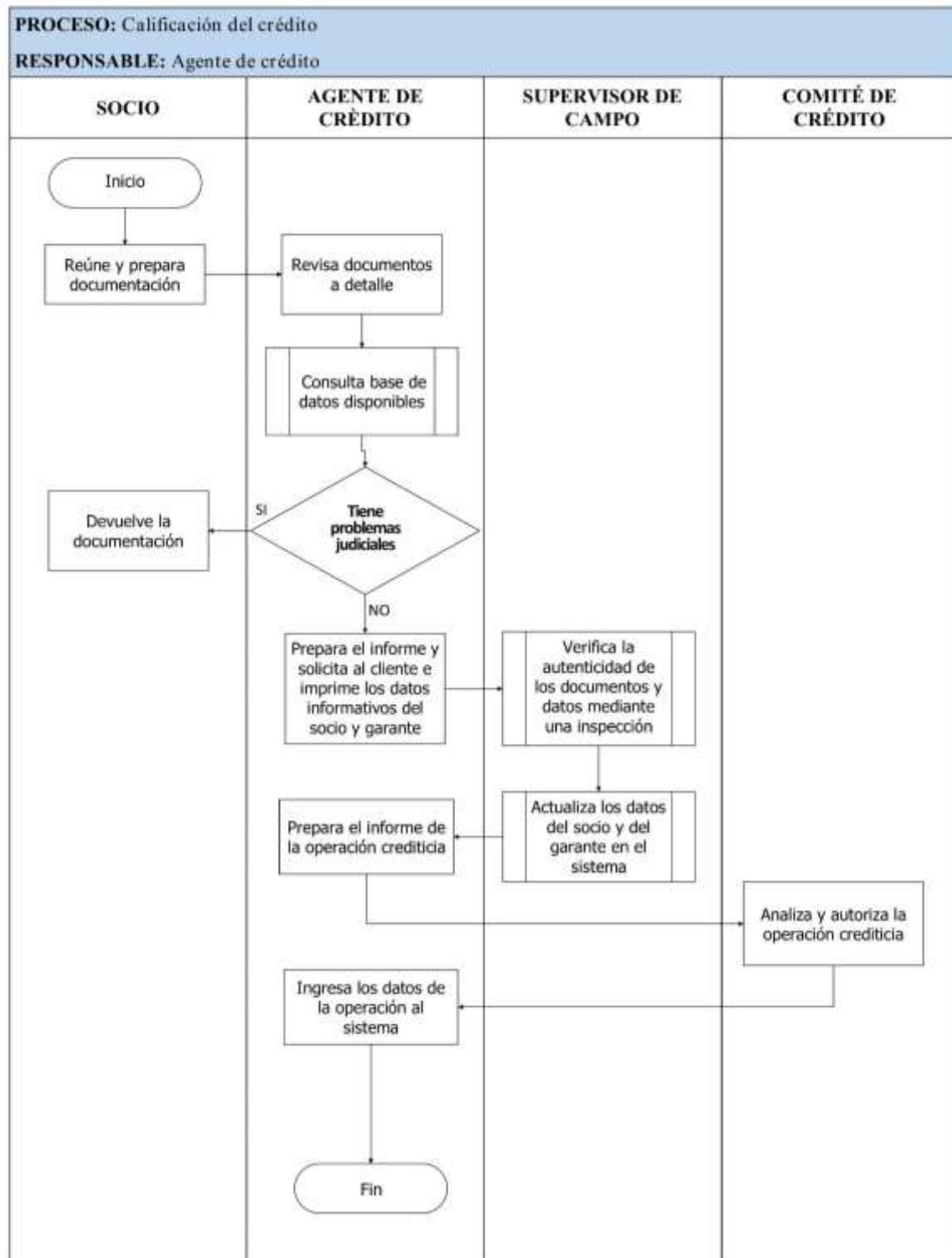
1. **Proceso de otorgamiento de crédito:** incluye el detalle de cada una de las etapas en que interviene desde el socio como demandante del servicio, el Agente de crédito como asesor y promotor, el Supervisor de campo como evaluador de las operaciones y verificador de documentos y el Comité de crédito como órgano rector.



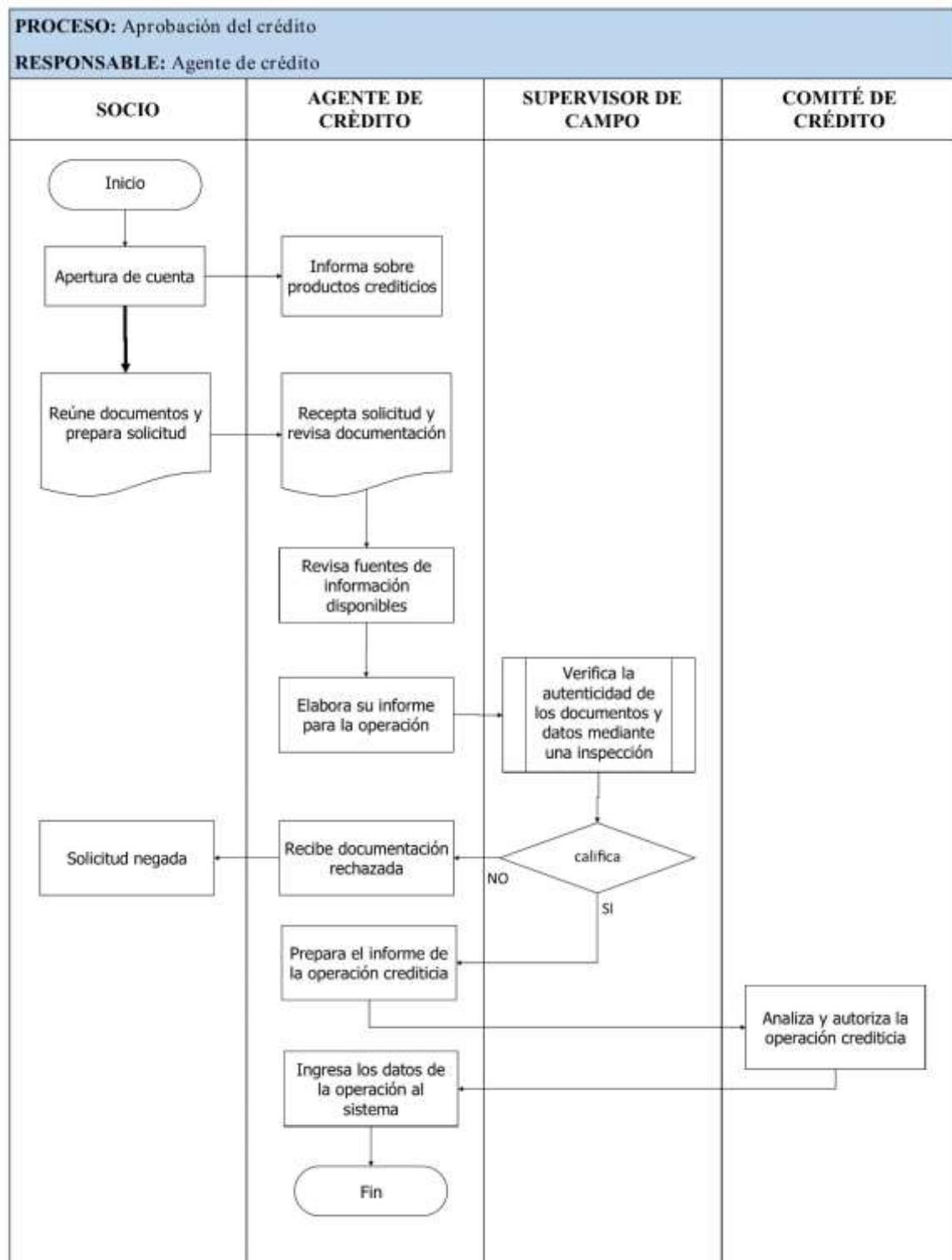
2. **Precalificación del crédito:** Consiste en el proceso previo en que se revisan requisitos mínimos que debe cumplir un socio para acceder a una operación crediticia, si no pasa este filtro su operación crediticia no podrá ser procesada.



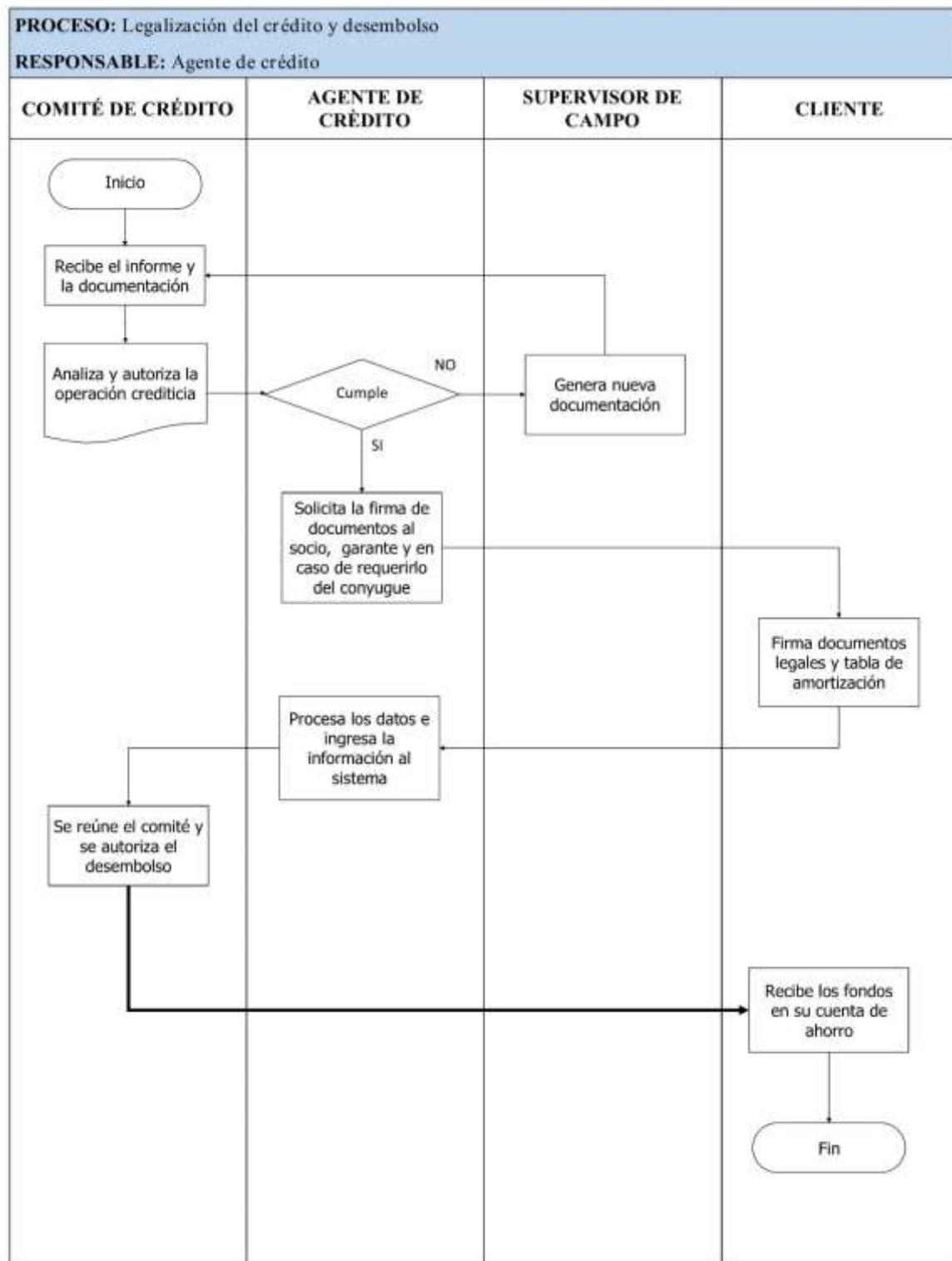
3. **Calificación del crédito:** consiste en el proceso riguroso de verificación de solvencia del cliente previo a la obtención de la obligación crediticia para lo cual debe realizarse la validación de la documentación y la inspección in situ que garanticen que la información proporcionada sea veraz.



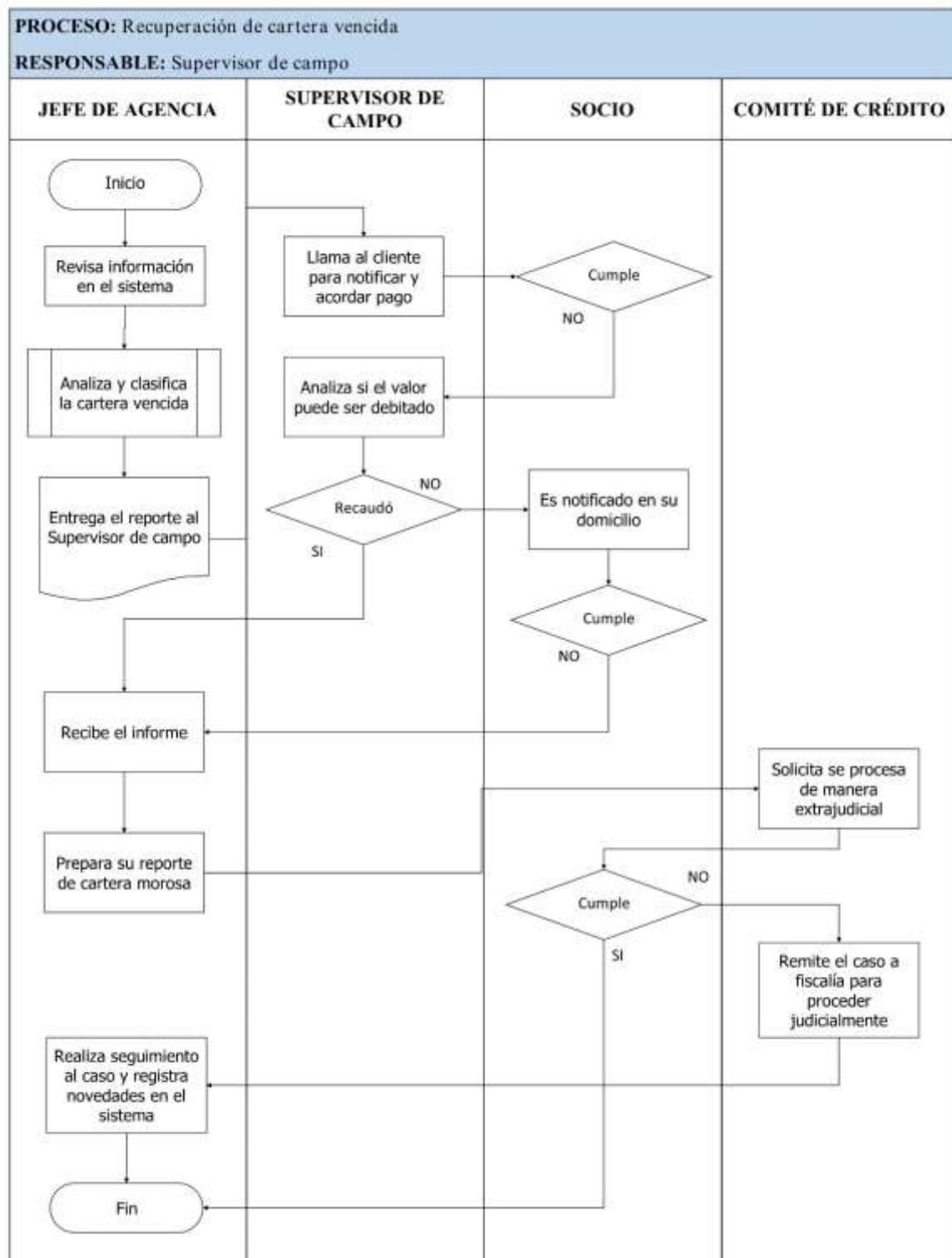
4. **Aprobación del crédito:** muestra el ciclo de verificación de requisitos, la validación y los mecanismos internos por los cuales debe pasar previo a la realización del desembolso a la cuenta del socio dentro de la cooperativa.



5. **Legalización del crédito y desembolso:** describe el proceso interno posterior a la firma de documentos por parte del socio e incluye la revisión por parte del comité de crédito y contempla reemplazo de documentos en el caso que alguno no cumpla con alguna condición de legalidad o veracidad, el proceso contempla también el desembolso en la cuenta del socio.



6. **Recuperación de la cartera vencida:** comprende las labores de comunicación entre la cooperativa y el socio a fin de recuperar la cartera de créditos que no ha podido ser recaudada para lo cual se establecieron mecanismos de tipo personal, extrajudicial y judicial.



4.4.3. Contratación de personal

Se contratará un Supervisor de campo por agencia a fin de que realice una labor efectiva de supervisión y verificación de requisitos, así como la gestión de cobranza de la cartera morosa. La tabla 19 muestra el detalle de sueldos y salarios mensuales que percibirá cada uno de los Supervisores de campo por agencia.

Tabla 19: Sueldos y salarios para los Supervisores de Campo

AGENCIA	SUELDO MENSUAL	APORTE AL IESS	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO
Matriz	850.00	94.78	70.83	33.33
La Unión	850.00	94.78	70.83	33.33
Babahoyo	850.00	94.78	70.83	33.33
Mata de Cacao	850.00	94.78	70.83	33.33
Vinces	850.00	94.78	70.83	33.33
San Carlos	850.00	94.78	70.83	33.33
Ventanas	850.00	94.78	70.83	33.33
Totales	USD 5,950.00	USD 663.43	USD 495.83	USD 233.33

Elaborado por: Las autoras

La implementación de estos puestos supone la reducción de carga laboral a los agentes de créditos que se encargarán de cumplir las metas propuestas por el Jefe de Negocio. El rubro total de sueldos y salarios por mes asciende a USD 7.342,59 y comprende el sueldo de los colaboradores y el proporcional de sus beneficios sociales y el aporte patronal a la seguridad social.

4.4.4. Programa de incentivos

Con la finalidad de cumplir con las metas y mantener motivado al personal se ha elaborado un programa de incentivos acorde a las metas conseguidas en cada uno de los puestos que componen el proceso de crédito y cobranzas.

Incentivos a los Agentes de crédito

La tabla 20 muestra el detalle de los incentivos que serán entregados a los Agentes de Crédito por el cumplimiento de su meta mensual:

Tabla 20: Incentivos para agentes de crédito

Rubro	Incentivo
Cumplimiento de meta	0,05%
Bonificación por excedente sobre la meta	0,10%
Incremento en la cartera vencida	-0,06%

Elaborado por: Las autoras

Se ha estimado otorgar a cada agente de crédito una comisión de 0.05% por el cumplimiento de metas mensuales, cabe mencionar que la meta promedio a la fecha (diciembre de 2020) es de USD 200.000 por cada uno lo que supone un ingreso adicional al Agente de crédito de USD 100.00 por cumplimiento de la meta. Adicionalmente se establece duplicar el porcentaje de la comisión por valores excedentes a la meta de colocación mensual, hay que mencionar que se puede asumir que se cumplió la meta con al menos el 90% del monto fijado.

Hay que mencionar que una de las principales razones de la situación actual de la cooperativa es que los Agentes de Crédito en su afán de lograr las metas mensuales flexibilizan los requisitos para el análisis de riesgo, hecho que ha ocasionado el incremento de la cartera morosa, pensando en esta problemática se ha determinado un porcentaje de castigo cuando la cartera morosa se incrementa lo que se supone se verá reflejado en un análisis de riesgo más moderado con el fin de minimizar las posibilidades de no cobro de obligaciones crediticias.

Incentivos a los Supervisores de Campo

El Supervisor de campo tiene una tarea muy importante ya que de él depende la verificación de las garantías y el análisis de documentos que sustenten la posibilidad de pago de la operación crediticia, esto supone una alta responsabilidad sobre las metas de colocación y la eficiencia del recaudo. Por ello se ha estimado el siguiente plan de incentivos conforme a las metas conjuntas con el Agente de Crédito.

Tabla 21: Incentivos a los Supervisores de Campo

Rubro	Incentivo
Cumplimiento de metas de la Agencia	0,01%
Bonificación por excedente sobre la meta	0,02%
Recuperación de la cartera vencida de la agencia	0.02%
Incremento en la cartera vencida en la agencia	-0,06%

Elaborado por: Las autoras

Los parámetros para el pago de los valores porcentuales detallados en la tabla 21 son los siguientes:

1. Para poder hacerse acreedor de la comisión del 0.01% deberá haberse cumplido al menos el 90% de la meta de colocación fijada por la agencia.
2. En caso de existir excedente sobre el total de la meta fijada se hará acreedor a una comisión de 0.02% sobre el total del excedente.
3. Se establece una comisión por la recuperación de la cartera vencida mensualmente por el 0.02% del total recuperado.
4. Al igual que los Agentes de Crédito el aumento de la cartera morosa establece un castigo de 0.06% sobre el total del incremento, cabe mencionar que la tasa de castigo únicamente puede afectar sus comisiones, pero no podrá tocar su remuneración.

4.3.5. Programa de Educación Financiera.

Los Agentes de Crédito deberán coordinar con el departamento de Talento Humano al menos una hora a la semana para realizar charlas de educación financiera dirigidos a los socios de la cooperativa y a quienes deseen un crédito que deberá abordar las siguientes temáticas:

1. Presupuesto personal
2. Productos y servicios que brinda la cooperativa a sus socios
3. Manejo del crédito y sobreendeudamiento
4. Diseño de plan de negocios
5. Derechos y obligaciones del usuario.
6. Sanciones por incumplimiento de obligaciones financieras

Las charlas podrán ser impartidas de manera presencial o virtual y la Cooperativa será la responsable de garantizar el material necesario para que los Agentes de crédito puedan realizar esta labor, del mismo modo deberá emplearse el sitio web de la cooperativa para subir información referente a estas temáticas, actualmente en el portal de educación financiera solo es posible el acceso a material referente a educar a los servidores de la cooperativa proporcionado por la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados como se aprecia en la figura 22.

Figura 22: Plataforma de educación financiera de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos



Fuente: CODESE (2021)

4.5. Objetivo 3: Evaluar el impacto de la propuesta definiendo la conveniencia de su aplicación.

La implementación de los cambios contemplados en el presente plan incluye los siguientes escenarios:

1. Se mejora los tiempos de dedicación a operaciones de colocación a los Agentes de créditos por lo que su única tarea será la de ubicar en el mercado las metas establecidas por la institución de manera acertada ya que ahora no serán juez y parte dentro de la operación crediticia.
2. La verificación de los requisitos incluidos en la solicitud de crédito será manejada exclusivamente por el Supervisor de campo lo que garantiza la adecuada calificación de la solvencia económica del deudor evitando así la colocación inadecuada de fondos. El Asesor de campo las veces de notificador y recaudador sirviendo de mucho apoyo a la recuperación de la cartera morosa que afecta la liquidez de la cooperativa.
3. No solo se apoyará de mejor manera el cumplimiento de las metas de los asesores de crédito dejando solo la colocación como su responsabilidad, sino que se optimizará recursos, a la fecha los vehículos disponibles para la inspección y cobranza por parte de los Asesores de crédito son utilizados al menos dos días a la semana por cada uno de ellos lo que supone un gasto de combustible y mantenimiento que puede ser realizado por una sola persona de manera constante.

4. Si se logra la recuperación de la cartera morosa y se reduce la de las futuras operaciones crediticias se incrementará considerablemente la liquidez y las utilidades lo que permitiría a la cooperativa reorganizarse a otro segmento permitiéndole su crecimiento institucional y pensar en su expansión a otras provincias del país.

4.6. Evaluación Financiera de la propuesta.

4.6.1. Costos asociados con mano de obra.

Como se observa en la tabla 22, la creación de un cargo adicional generará costos adicionales por mano de obra, para efectos de proyección se ha considerado un incremento del 5% como escenario pesimista pues en los últimos años el incremento salarial ha sido bastante bajo, por otro lado, a partir del año 2 se incrementa el rubro de vacaciones y fondos de reserva, del mismo modo se ha procedido al cálculo de los incentivos económicos por el cumplimiento de metas para todos los Agentes de crédito y Supervisores de campo producto de las nuevas políticas para la colocación establecidas en las tablas 20 y 21.

Tabla 22: Proyección de sueldos y salarios del Supervisor de Campo.

REMUNERACIÓN PARA SUPERVISORES DE CAMPO					
SUELDOS	1	2	3	4	5
SUPERVISOR 1	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
SUPERVISOR 2	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
SUPERVISOR 3	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
SUPERVISOR 4	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
SUPERVISOR 5	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
SUPERVISOR 6	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
SUPERVISOR 7	\$ 10,200.00	\$ 10,710.00	\$ 11,245.50	\$ 11,807.78	\$ 12,398.16
TOTALES	\$ 71,400.00	\$ 74,970.00	\$ 78,718.50	\$ 82,654.43	\$ 86,787.15
BENEFICIOS SOCIALES					
RUBRO	1	2	3	4	5
IESS	\$ 7,961.10	\$ 8,359.16	\$ 8,777.11	\$ 9,215.97	\$ 9,676.77
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 5,950.00	\$ 6,247.50	\$ 6,559.88	\$ 6,887.87	\$ 7,232.26
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
FONDO DE RESERVA		\$ 6,245.00	\$ 6,557.25	\$ 6,885.11	\$ 7,229.37
VACACIONES		\$ 3,123.75	\$ 3,279.94	\$ 3,443.93	\$ 3,616.13
COMISIONES POR METAS	\$ 2,299.66	\$ 2,390.49	\$ 2,506.66	\$ 2,625.15	\$ 2,751.63
TOTAL BENEFICIOS	\$ 16,711.10	\$ 26,775.41	\$ 27,974.18	\$ 29,232.89	\$ 30,554.53
COMISIONES A AGENTES DE CRÉDITO					
ÍTEM	1	2	3	4	5
COMISIONES POR METAS	\$ 11,220.00	\$ 11,781.00	\$ 12,370.05	\$ 12,988.55	\$ 13,637.98
TOTAL COMISIONES	\$ 11,220.00	\$ 11,781.00	\$ 12,370.05	\$ 12,988.55	\$ 13,637.98

Elaborado por: Las autoras.

4.6.2. Inversión en activos.

El nuevo cargo por su parte demandará la adecuación de oficinas con equipo mobiliario y de computación, el detalle es como indica la tabla 23 asciende a USD 13.650, adicionalmente se ha considerado la adecuada reposición y su depreciación anual en línea recta con un valor residual equivalente al 10%. Cabe mencionar que no se agregan adecuaciones adicionales ya que la cooperativa cuenta con espacio disponible para albergar una nueva estación de trabajo.

Tabla 23: Inversiones en activos para el Supervisor de campo

INVERSIONES						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
ESCRITORIOS X 7	\$ 2,800.00					
SILLA EJECUTIVA X 7	\$ 1,260.00					
ARCHIVADOR X 7	\$ 1,750.00					
TOTAL	\$ 5,810.00					
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
COMPUTADORA PORTATIL	\$ 5,460.00			\$ 5,520.93		
IMPRESORA EPSON CON TINT	\$ 2,380.00			\$ 2,406.56		
TOTAL	\$ 7,840.00	\$ -	\$ -	\$ 7,927.49	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ADICIONAL						
	0	1	2	3	4	5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2,352.00	\$ 2,352.00	\$ 2,352.00	\$ 2,378.25	\$ 2,378.25	\$ 2,378.25
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1,045.80	\$ 1,045.80	\$ 1,045.80	\$ 1,045.80	\$ 1,045.80	\$ 1,045.80

Elaborado por: Las autoras

4.6.3. Recuperación de cartera

Una de las metas establecidas para el Supervisor de Campo es la recuperación de la cartera de créditos que con corte a diciembre de 2020 totaliza USD21'409.888,71 (cartera neta), con una cartera morosa de USD 1'391.524,94, hay que considerar que se intentará recuperar al menos el 20% anual de la cartera que a la fecha se clasifique como cartera que no devenga intereses y vencida, por otro lado, se estima que con el apoyo del supervisor de campo las carteras vencidas de las nuevas operaciones crediticias sean inferiores al 1% sobre el total de la cartera colocada durante el periodo de evaluación del proyecto, se puede observar su evolución en la tabla 24.

Tabla 24: Evolución de la cartera

RECUPERACIÓN DE CARTERA						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
CARTERA VENCIDA ANTIGUA	\$ 1,391,524.94	\$ 1,113,219.95	\$ 999,837.73	\$ 842,979.07	\$ 734,770.52	\$ 628,625.83
CARTERA VENCIDA RECUPERADA		\$ 278,304.99	\$ 113,382.22	\$ 156,858.66	\$ 108,208.55	\$ 106,144.69
CARTERA VENCIDA NUEVA		\$ 10,301.11	\$ 11,220.00	\$ 11,781.00	\$ 12,370.05	\$ 12,988.55
CARTERA VENCIDA ACUMULADA		\$ 845,216.08	\$ 897,675.52	\$ 697,901.41	\$ 638,932.02	\$ 535,469.69

Elaborado por: Las autoras

4.6.4. Ingresos.

La aplicación de la propuesta supone incrementar las metas actuales de colocación de crédito con los 17 asesores, cabe destacar que el segmento de microcrédito y crédito prioritario según cifras de la cooperativa a diciembre de 2020 concentran el 30% y 59% de los créditos totales respectivamente, en la tabla 25 se observa las metas de colocación por cada una de las agencias considerando un incremento anual del 5% a las metas. Hay que considerar que en el año 2020 la cartera neta de créditos era de alrededor de 21,4 millones, sin embargo, esta cifra se logró pese al no cumplimiento de metas por parte de la mayor parte de los agentes, cifras de la Cooperativa indican que la meta mensual para cada agente es de \$ 200.000, 00 lo que equivale a una meta total de \$ 43'200.000 equivalente a casi el doble de la cartera actual. Partiendo de estos datos se estiman metas por agencia en función de la cantidad de agentes de crédito existentes en cada una de ellas siendo la de mayor importancia la matriz que cuenta con 4 agentes de crédito.

Tabla 25: Metas totales de colocación proyectadas

COLOCACIÓN CARTERA DE CRÉDITO POR AGENCIA					
CATEGORÍA	1	2	3	4	5
Matriz	\$ 5,280,000.00	\$ 5,544,000.00	\$ 5,821,200.00	\$ 6,112,260.00	\$ 6,417,873.00
La Unión	\$ 2,640,000.00	\$ 2,772,000.00	\$ 2,910,600.00	\$ 3,056,130.00	\$ 3,208,936.50
Babahoyo	\$ 5,280,000.00	\$ 5,544,000.00	\$ 5,821,200.00	\$ 6,112,260.00	\$ 6,417,873.00
Mata de Cacao	\$ 2,640,000.00	\$ 2,772,000.00	\$ 2,910,600.00	\$ 3,056,130.00	\$ 3,208,936.50
Vinces	\$ 2,640,000.00	\$ 2,772,000.00	\$ 2,910,600.00	\$ 3,056,130.00	\$ 3,208,936.50
San Carlos	\$ 1,320,000.00	\$ 1,386,000.00	\$ 1,455,300.00	\$ 1,528,065.00	\$ 1,604,468.25
Ventanas	\$ 2,640,000.00	\$ 2,772,000.00	\$ 2,910,600.00	\$ 3,056,130.00	\$ 3,208,936.50
TOTAL COLOCADO	\$ 22,440,000.00	\$ 23,562,000.00	\$ 24,740,100.00	\$ 25,977,105.00	\$ 27,275,960.25

Elaborado por: Las autoras.

Hay que destacar que los montos descritos en la tabla 25 corresponden a créditos colocados, pero ello no representa ingresos económicos para la cooperativa ya que sus utilidades parten principalmente de la generación de intereses de todas esas operaciones. La tabla 26 detalla como fluctúan los ingresos con la tasa de interés de cada operación crediticia, como se indicó anteriormente para el análisis de ingresos se ha considerado solo los segmentos de microcrédito y crédito que acumulan el 89% de la cartera de crédito vigente. Hay que considerar además que son las operaciones que mayores ingresos representan para la cooperativa al tiempo de ser las que concentran mayor cartera morosa. Datos de la SEPS indican que el producto Microcrédito, y Crédito prioritario tienen una tasa de morosidad del 8,31% % y 2,60%. Los ingresos se calcularon restando las metas del año actual menos el

año anterior, dividiendo la relación de la cartera total de cada producto multiplicado por su tasa de interés lo que permitió obtener los ingresos de la propuesta detallados en la tabla 26.

Tabla 26: Ingresos por intereses ganados

INGRESOS POR INTERESES PROPUESTA					
CATEGORÍA	1	2	3	4	5
Crédito de consumo	\$ 52,084.28	\$ 56,730.34	\$ 59,566.85	\$ 62,545.20	\$ 65,672.46
Crédito prioritario	\$ 136,576.55	\$ 148,759.55	\$ 156,197.53	\$ 164,007.40	\$ 172,207.77
TOTAL INTERES	\$ 188,660.83	\$ 205,489.89	\$ 215,764.38	\$ 226,552.60	\$ 237,880.23

Elaborado por: Las autoras

Hay que destacar que la recuperación de cartera morosa permitirá también el ingreso por intereses producto de esas operaciones detallados en la tabla 27 que se suman a los ingresos de la propuesta:

Tabla 27: Ingresos por intereses producto de la recuperación de cartera morosa

INTERÉS POR RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA					
	1	2	3	4	5
Crédito de consumo	\$ 14,193.55	\$ 8,745.02	\$ 8,326.06	\$ 6,996.99	\$ 6,128.37
Crédito prioritario	\$ 36,736.26	\$ 22,634.17	\$ 21,549.79	\$ 18,109.85	\$ 15,861.66
TOTAL INGRESOS	\$ 50,929.81	\$ 31,379.19	\$ 29,875.85	\$ 25,106.83	\$ 21,990.03

Elaborado por: Las autoras

4.6.5. Estado de resultados presupuestado.

Con los datos que se estimaron anteriormente se puede presupuestar un estado de resultados, en la tabla 28 se puede apreciar los intereses producto de las actividades de colocación adicional de los Agentes de Crédito dividido para cada uno de los productos crediticios y la recuperación ocasionada por las actividades del Supervisor de campo en los que se ha considerado su tasa de interés actual, en el caso de microcrédito un 15% y en el caso de crédito de consumo 20%.

En la sección Gastos se puede observar todos los costos relacionados a la propuesta entre los que se incluyen los sueldos y salarios del Supervisor de campo, las comisiones que se entregarán a los Agentes de crédito por el cumplimiento de las metas de colocación, la depreciación producto de la adquisición de muebles de oficina y equipos de computación, así como los impuestos generados en el año previo y el costo de capital distribuido en las operaciones de depósito a la vista que manejan una tasa del 3% anual y de depósito a plazo fijo del 10% anual.

Cabe mencionar que únicamente se han incluido flujos netos propios de la propuesta ya que de este modo evaluaremos la rentabilidad de su implementación sin mezclar con los flujos propios del negocio, por esta razón no aparecen más cuentas en los estados financieros.

Tabla 28: Estado de resultados proyectado

RUBRO	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 239,590.64	\$ 236,869.08	\$ 245,640.23	\$ 251,659.44	\$ 259,870.26
INGRESOS POR COLOCACIÓN	\$ 188,660.83	\$ 205,489.89	\$ 215,764.38	\$ 226,552.60	\$ 237,880.23
INTERES MICROCRÉDITO	\$ 52,084.28	\$ 56,730.34	\$ 59,566.85	\$ 62,545.20	\$ 65,672.46
INTERES CREDITO DE CONSUMO	\$ 136,576.55	\$ 148,759.55	\$ 156,197.53	\$ 164,007.40	\$ 172,207.77
INTERÉS POR RECUPERACIÓN	\$ 50,929.81	\$ 31,379.19	\$ 29,875.85	\$ 25,106.83	\$ 21,990.03
INTERES MICROCRÉDITO	\$ 14,193.55	\$ 8,745.02	\$ 8,326.06	\$ 6,996.99	\$ 6,128.37
INTERES CREDITO DE CONSUMO	\$ 36,736.26	\$ 22,634.17	\$ 21,549.79	\$ 18,109.85	\$ 15,861.66
GASTOS	\$ 110,236.35	\$ 157,439.91	\$ 150,903.81	\$ 160,999.30	\$ 166,534.79
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 71,400.00	\$ 74,970.00	\$ 78,718.50	\$ 82,654.43	\$ 86,787.15
BENEFICIOS SOCIALES Y COMISIONES	\$ 27,931.10	\$ 38,556.41	\$ 40,344.23	\$ 42,221.44	\$ 44,192.51
DEPRECIACION	\$ 3,397.80	\$ 3,397.80	\$ 3,397.80	\$ 3,424.05	\$ 3,424.05
INTERESES POR DEPOSITO A LA VISTA	\$ 1,844.48	\$ 2,009.01	\$ 2,109.47	\$ 2,214.94	\$ 2,325.69
INTERES POR DEPOSITO A PLAZO	\$ 5,662.97	\$ 6,168.12	\$ 6,476.52	\$ 6,800.35	\$ 7,140.37
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ 32,338.57	\$ 19,857.29	\$ 23,684.11	\$ 22,665.03
UTILIDAD DEL LA PROPUESTA	\$ 129,354.30	\$ 79,429.17	\$ 94,736.42	\$ 90,660.13	\$ 93,335.47

Elaborado por: las autoras

En la tabla 28 se observa que existe un incremento en las utilidades del ejercicio, por el hecho de haber realizado buenas labores de colocación y haber fijado metas que el equipo de Agentes de créditos puede cumplir sin forzar requisitos, por ende, no existe mayores créditos con problemas, esto sumado a los montos recuperados, incrementan de mejor manera la cartera de créditos que a su vez bien colocados generan intereses a favor de la cooperativa.

4.6.6. Flujo de efectivo de la propuesta

Con los datos estimados en las tablas anteriores se puede hacer un estimado del flujo de efectivo de la propuesta. En la tabla 29 se observa los flujos de ingreso únicamente de la propuesta en que se calcularon los ingresos producto de los intereses ocasionados por las colocaciones adicionales y los generados por la cartera recuperada, hay que mencionar que la inversión inicial es bastante baja ya que únicamente se organizaron los recursos ya existentes para optimizar las labores de los agentes de crédito, esto gracias a la contratación de un Supervisor de campo que realizará las actividades de inspección, supervisión y recuperación de cartera

Tabla 29: Flujo de efectivo de la propuesta

RUBRO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 239,590.64	\$ 236,869.08	\$ 245,640.23	\$ 251,659.44	\$ 259,870.26
INGRESOS POR COLOCACIÓN		\$ 188,660.83	\$ 205,489.89	\$ 215,764.38	\$ 226,552.60	\$ 237,880.23
INTERES MICROCRÉDITO		\$ 52,084.28	\$ 56,730.34	\$ 59,566.85	\$ 62,545.20	\$ 65,672.46
INTERES CREDITO DE CONSUMO		\$ 136,576.55	\$ 148,759.55	\$ 156,197.53	\$ 164,007.40	\$ 172,207.77
INTERÉS POR RECUPERACIÓN		\$ 50,929.81	\$ 31,379.19	\$ 29,875.85	\$ 25,106.83	\$ 21,990.03
INTERES MICROCRÉDITO		\$ 14,193.55	\$ 8,745.02	\$ 8,326.06	\$ 6,996.99	\$ 6,128.37
INTERES CREDITO DE CONSUMO		\$ 36,736.26	\$ 22,634.17	\$ 21,549.79	\$ 18,109.85	\$ 15,861.66
GASTOS		\$ 112,495.22	\$ 160,203.38	\$ 146,047.84	\$ 164,368.05	\$ 170,243.18
SUELDOS Y SALARIOS		\$ 71,400.00	\$ 74,970.00	\$ 78,718.50	\$ 82,654.43	\$ 86,787.15
BENEFICIOS SOCIALES Y COMISIONES		\$ 27,931.10	\$ 38,556.41	\$ 40,344.23	\$ 42,221.44	\$ 44,192.51
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN			\$ 32,338.57	\$ 19,857.29	\$ 23,684.11	\$ 22,665.03
CARTERA MOROSA - NUEVA		\$ 10,301.11	\$ 11,220.00	\$ 11,781.00	\$ 12,370.05	\$ 12,988.55
INTERESES POR DEPOSITO A LA VISTA		\$ 703.40	\$ 766.15	\$ 804.46	\$ 844.68	\$ 886.91
INTERES POR DEPOSITO A PLAZO		\$ 2,159.61	\$ 2,352.25	\$ 2,469.86	\$ 2,593.35	\$ 2,723.02
INVERSIONES	\$ -13,650.00			\$ -7,927.49		
FLUJO NETO	\$ -13,650.00	\$ 127,095.42	\$ 76,665.70	\$ 99,592.39	\$ 87,291.38	\$ 89,627.09
VALOR ACTUAL NETO	\$ 288,553.20					
TIR	896%					
TMAR	13.37%					

Elaborado por: Las autoras

El Valor Actual Neto de la propuesta está calculado en USD 288.553,20 con una TMAR de 13.37% formada por los costos del capital a utilizar que en su mayor parte concentra el pago de intereses por depósito a la vista y a plazo fijo sumado la inflación promedio de los últimos 5 años. Los cálculos financieros indican una Tasa Interna de Retorno del 896% por lo que se puede deducir que el proyecto es factible

4.6.7. Financiamiento de la propuesta

Todo proyecto de inversión debe contar con sus fuentes de financiamiento ya sea con capital ajeno o capital propio, en la tabla 30 se detallan los montos requeridos para nuevas colocaciones sin necesidad de requerir a labores de fondeo que suponen mayores costos considerando las metas proyectadas en la tabla 25.

Tabla 30: Financiamiento de la propuesta

FINANCIAMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS ADICIONAL					
CATEGORÍA	1	2	3	4	5
MONTO A FINANCIAR	\$ 1,030,111.29	\$ 1,122,000.00	\$ 1,178,100.00	\$ 1,237,005.00	\$ 1,298,855.25
FUENTES DISPONIBLES	\$ 4,208,258.97	\$ 4,939,030.97	\$ 5,947,679.67	\$ 7,156,259.86	\$ 8,638,473.92
CARTERA RECUPERADA	\$ 278,304.99	\$ 171,470.99	\$ 163,255.99	\$ 137,195.81	\$ 120,164.11
DEPOSITO A LA VISTA	\$ 1,919,239.67	\$ 2,301,418.87	\$ 2,759,701.61	\$ 3,309,242.43	\$ 3,968,213.60
DEPÓSITO A PLAZO	\$ 2,010,714.31	\$ 2,466,141.11	\$ 3,024,722.07	\$ 3,709,821.61	\$ 4,550,096.21
COBERTURA	409%	440%	505%	579%	665%

Elaborado por: Las autoras

Como se detalla en la tabla 30, los montos a financiar para el incremento de la cartera de crédito están cubiertos por los rubros de cartera recuperada realizada por el Supervisor de Campo más las nuevas captaciones que se estiman para la cooperativa San Antonio Ltda. – los Ríos, hay que mencionar que los incrementos promedio de cada una de estas operaciones

se promedian en 19.91% para depósitos a la vista y 22.65% para depósito a plazo fijo según los últimos 3 años.

4.6.8. Análisis de datos

La implementación de la propuesta mejora significativamente la salud económica y financiera de la empresa considerando que la mayor parte de los ingresos provienen de la colocación de créditos a sus socios, al tiempo de minimizar los riesgos de no cobro de las obligaciones, se logró identificar los siguientes beneficios de la propuesta:

1. La implementación no requiere altos costos ya que al momento la cooperativa cuenta con infraestructura física y espacio para aperturar oficinas adicionales, por otro lado, ya se cuenta con medios de movilización como vehículos y motocicletas que serán usadas por el supervisor de campo dejando disponibilidad a los agentes de crédito para que puedan realizar la promoción de los productos que ofrece la cooperativa.
2. Las utilidades se ven limitadas a los intereses ganados en la actividad crediticia, por lo que es indispensable el cumplimiento de las metas respetando las indicaciones que se impartan mediante el manual de créditos que debe ser revisado al menos 1 vez al año para ajustarse a las necesidades del mercado y los planes de la institución.
3. Se han determinado indicadores como el VAN con los flujos obtenidos en la tabla 28, obteniendo un valor de USD 288.553,20 en la que se consideró una TMAR de 13,37% que incluye el costo de capital y la tasa de inflación. Por otro lado, la TIR calculada con los pocos egresos que contempla la propuesta es de 896% con lo que se considera un proyecto altamente viable.
4. La cartera de créditos crece conforme a las metas establecidas que se fijaron en un 5% anual, esto permite que los ingresos se incrementen al tiempo que el trabajo de recuperación del Supervisor de campo mitigue las operaciones fallidas por lo que conforme a lo detallado en la tabla 24. En el año 2020 (año base) la cartera morosa equivalía al 6.11% de la cartera total, esta se reduce gradualmente

hasta el año 5 donde representa apenas el 2,4% de la cartera total con una disminución progresiva año a año.

4.7. Cronograma de implementación

El presente plan no solo que es económico en términos de relación costo beneficio, sino que se puede aplicar a corto plazo, estimando alrededor de 12 semanas en toda su fase siendo primordial las primeras 7 semanas que implica el proceso de selección y reclutamiento de cada uno de los Supervisores de campo para cada una de las agencias. Este proceso es sin duda clave para el éxito del plan pues de la calidad del trabajo del nuevo colaborador dependerá la reducción de la cartera morosa. Se estima que las operaciones de selección comiencen en los meses de noviembre para así tener listo el plan para el siguiente periodo contable y evaluar su ejecución en un año completo como se describe en la tabla 31.

Tabla 31: Cronograma de actividades

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Semanas												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Socialización del plan	Gerente General	2 semanas	■	■											
2	Aprobación del Manual de Crédito	Gerente General	3 semanas		■	■	■									
3	Contratación de Supervisores de campo	Jefe de Agencia	2 semanas			■	■									
4	Capacitación a Supervisores de campo	Jefe de Negocio	1 semana				■									
5	Socialización de los nuevos procesos	Jefe de Negocio	3 semanas				■	■	■							
6	Aplicación de nuevas funciones	Gerente General	1 semana							■						
7	Evaluación de los procesos	Jefe de Negocio	5 semanas								■	■	■	■	■	
8	Elaboración de informe de seguimiento	Jefe de Agencia	1 semana													■

Elaborado por: Las autoras

La propuesta contempló todos los aspectos necesarios para poder corregir el problema de la cartera morosa de la cooperativa San Antonio Ltda. Los Ríos desde la modificación del manual de crédito vigente hasta la elaboración y diseño de los procesos internos para el personal existente y crear un nuevo puesto que contemple las labores de supervisión, inspección y cobranza para evaluar las operaciones crediticias y notificar a los socios que tengan retrasos en sus pagos. Otro aspecto importante es que se logró evaluar la aplicación de las medidas propuestas otorgando resultados valederos para poder tomar decisiones sobre su aplicación.

Para un adecuado cálculo se tomó valores netos de la propuesta para de este modo medir exclusivamente los incrementos en la cartera y observar de qué modo estos flujos afectarán a las finanzas de la Cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos

CONCLUSIONES

- Las cooperativas de ahorro y crédito en los últimos años han incrementado considerablemente su participación en el mercado financiero, sin embargo, el método de operación en comparación con los bancos supone mayores riesgos en la colocación de productos crediticios, ya que se adquiere ciertos compromisos con los socios que de una u otra manera exigen sus derechos a recibir productos crediticios por parte de la Cooperativa sin importar que sus tasas de interés sean mayores que los Bancos.
- El entorno cooperativo del Ecuador se ha ajustado a las necesidades de la población, lo que ha originado la masificación de las cooperativas de ahorro y crédito que en el Ecuador han cobrado una importancia notable y sin duda, a tal punto que tienen su propia norma legal y se manejan bajo sus estatutos internos regidos por su Asamblea de socios. Hasta cierto punto esto es beneficioso pues permite crear una ventaja competitiva casa adentro sin necesitar la aprobación de organismos externos por lo que es posible anticiparse a los cambios del mercado.
- La metodología permitió identificar otras variables que no se habían considerado al inicio del estudio, entre estos que la rentabilidad está directamente vinculada a la cartera de crédito, mientras mayor sea, más utilidades pueden obtenerse, también es importante reconocer que una mayor cartera de crédito supone una tasa de morosidad mayor, por lo que es importante establecer políticas y controles que mitiguen ese riesgo.
- La propuesta contempla la reorganización del Manual de Crédito así como el diseño de procesos de todo lo relacionado a las labores de crédito y cobranza por lo que se hace necesaria la creación del puesto de Supervisor de campo, a quien se le encargarán las labores de inspección y validación de requisitos relacionados a las operaciones crediticias minimizando el riesgo de no pago y por ende la reducción de la cartera vencida brindando la posibilidad de que los Asesores de Crédito se dediquen exclusivamente a las labores de colocación. Adicionalmente se puede determinar que los costos de creación del puesto son supremamente menores a los que se incurren por concepto de cartera vencida en cada periodo contable. Se estima una reducción de la cartera vencida actual de 6.11% al 2.4% lo que implica que adicionalmente se pueda colocar más créditos al final del año obteniendo mejores beneficios económicos.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la Asamblea General de socios la aprobación del presente plan y su implementación a la brevedad posible ya que como se observa en el capítulo 3 la liquidez sigue disminuyendo pese al aumento de la cartera de créditos lo que implica labores de fondeo que ponen en riesgo las finanzas internas.
- La contratación del Supervisor de campo se vuelve una tarea necesaria que optimizará tiempo y servirá de control a las actividades de los Asesores de crédito para que la cartera sea colocada adecuadamente minimizando el riesgo de no pago. Por otro lado, se mejorará las labores de recobro de cartera morosa teniendo a una persona que se dedique únicamente a esa tarea, por lo que hay que mencionar que esta actividad irá desapareciendo conforme se mejoren las labores de recaudación.
- La colocación inadecuada de créditos afecta las finanzas de la empresa, por lo que es importante que los Asesores de crédito establezcan mecanismos de promoción para incrementar la cantidad de clientes y la cartera vigente manteniendo la cartera vencida congelada o reducida gracias a las labores del Supervisor de campo.
- Al reducir la cartera morosa incrementando la cartera de créditos se obtendrán mayores beneficios económicos por lo que no se requerirán nuevas operaciones de fondeo. Se estima que si los 17 asesores de crédito existentes colocaran al menos el 55% de la meta actual que es USD 200.000 con un incremento progresivo del 5% al final del año 5 la cooperativa tendría mayores utilidades, hay que destacar que pueden fijarse metas mucho más altas en función del mercado y del disponible para colocación, aunque la cartera proyectada tiene asegurados sus fondos en los ingresos por captación y recuperación.
- Independientemente si se aplica o no el plan se recomienda que la Cooperativa San Antonio Ltda. Los Ríos reorganice su talento humano a fin de optimizar las actividades de quienes hacen posible los rendimientos por la ganancia de intereses ya que a la fecha el agente de crédito hace labores de colocación, promoción, recuperación e inspección lo que resulta en reducción de la actividad principal que es el otorgamiento de créditos con un bajo riesgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achiña, M. (2020). *Evaluación del departamento de crédito aplicando herramientas técnicas que determine el cumplimiento de los procesos en los créditos concedidos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rural Sierra Norte del cantón Pedro Moncayo, de la provincia de Pichincha*. Universidad Regional Autónoma de los Andes
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449. Quito
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley de la economía popular y solidaria*. Registro Oficial 444
- Bunge, M. (2020). *Teoría y práctica del cooperativismo*. México: UNAM
- Calero, M. (2016). *Análisis del principio de compromiso con la comunidad y de la teoría de valor compartido en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en el Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar
- Calle, J. (2020, 6 de octubre). *¿Cómo gestionar el riesgo crediticio?*. Soluciones Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/blog/como-gestionar-el-riesgo-crediticio>
- Calvopiña, A. (2019, 4 de diciembre). *Cooperativismo en Ecuador*. Revista Ekos. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cooperativismo-en-ecuador>
- Camacho, I. (2015). *Técnicas de negociación con clientes morosos*. Universidad Pontificia ICAI ICADE. Madrid.
- Campoverde, F. (2021). *El Riesgo Crediticio*. Zona Económica. <https://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>
- Castro, S. (2019). *Balance y perspectivas crediticias 2018-2019*. Asobancaria. Edición 1169. Colombia.
- Centro de información bibliotecaria. (2014). *Manual para elaboración de trabajos de titulación*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. <http://www.cib.espol.edu.ec/cib/Manualtesis.aspx>

- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2010, 16 de abril). *Diferencia entre créditos y préstamos*. España.
<https://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosfinanciacion/diferenciaprestamoycredito.html>
- Comisión para el Mercado Financiero de Chile. (2019). *Comisión para el Mercado Financiero culmina la implementación de la normativa de Basilea III en Chile*.
<https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-38825.html>
- Concovi. (08 de 11 de 2020). *Historia del cooperativismo*. <https://concovi.org/historia-del-cooperativismo/>
- Cortez, D. (2016). *La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales*. Observatorio Economía Latinoamericana. Ecuador.
- COSSEC. (2017). *Origen del cooperativismo*. San José, Puerto Rico
- Dávalos, N. (2014). *Enciclopedia básica de administración, contabilidad y auditoría*. Editorial Ecuador. Quito.
- Gonzales, D. (2017, 21 de noviembre). *La trascendencia socio-jurídica del cooperativismo agropecuario en Cuba*. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
<https://dec.revistas.deusto.es/article/download/1694/2070>
- Grapheverywhere. (2019). *Riesgo crediticio | Análisis de riesgo*.
<https://www.grapheverywhere.com/riesgo-crediticio/>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2017). *Cooperativas y su impacto al desarrollo*. San José de Costa Rica: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
- Lalangui, M. (2015, 9 de mayo). *Contabilidad Bancaria y Seguros*.
<https://7moutmach.blogspot.com/2015/05/34-cartera-de-credito.html>
- Morilla, G. (2020). *Chatbots de cobranza integrados*. Debitia.
<https://debitia.com.ar/chatbots-de-cobranza/>

- Paredes, L. (2014). *Análisis de riesgo crediticio y su incidencia en la Liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito Frandesc Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Universidad Técnica de Ambato.
- Peñaherrera, E. (2020, 12 de agosto). *El impacto en el sector no fue mayor*. Revista Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/edgar-penaherrera-impacto-sector-cooperativas.html>
- Referencias. (2014). Citar con APA. Facultad de Comunicación. http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia_rapida_de_citas_apa.pdf
- Román, N. (2015). *Informe individual: Cartera de créditos*. Universidad Nacional de Loja.
- Salazar, F. (2013). *Cuantificación del Riesgo de Incumplimiento en créditos de libre inversión: un ejercicio econométrico para una entidad bancaria del municipio de Popayán, Colombia*. Revista Estudios Gerenciales, vol. 29
- Salto, F. (2017, 27 de junio). *Situación y perspectivas de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador*. Revista Gestión Digital. <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/situacion-y-perspectivas-de-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-en-0>
- San Antonio Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2020). *Historia*. <https://www.coopsanantonio.fin.ec/somos/historia/>
- San Antonio Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2020). *Transparencia*. <https://coopsanantonio.fin.ec/transparencia/>
- Superintendencia de bancos y Seguros del Ecuador. (2017). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (2016). *Alcances, perspectivas y desafíos del sector financiero popular y solidario*. <https://www.seps.gob.ec/en/web/guest/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (2021, 1 de junio). *Segmentación de entidades* SFPS.

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/1031744/1.+Segmentaci%C3%B3n+2021.pdf/3b354850-f311-4abd-a90a-6fc011816ac7?version=1.0>

Tierra, J. (2015). *El riesgo de crédito y la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorambato Cía. Ltda. del cantón Ambato*. Universidad Técnica de Ambato

Vargas, A. (2014). *¿Qué son las 5 Cs del crédito?* Revista Camino Financial. <https://www.caminofinancial.com/es/cuales-son-las-5-cs-del-credito/>

Williams, B. (2016). *Administración y control de riesgos*. Universidad Ecotec. Ecuador.

Caridad, E. Chaparro, E. Valdez, G. (2012). *Diseño de reportajes interpretativos sobre el hacinamiento en la cárcel de sabaneta en el municipio de Maracaibo del Estado de Zulia*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Samsing, C. (2017). *13 Ejemplos de misión y visión empresariales que motivan la lealtad de los clientes*. Círculo del conocimiento. <https://adm.com.uy/circulo-de-conocimiento/13-ejemplos-mision-vision-empresariales-motivan-la-lealtad-los-clientes/>

Peiro, A. (2016, 14 de julio). *Visión de una empresa*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>

ANEXOS

Anexo 1: entrevista realizada al Miguel Valle Gerente de la Cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos.

1. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo actual?

Aproximadamente 21 años, empezó en la cooperativa como cajero, asesor de crédito y finalmente como gerente

2. ¿Ha ejercido actividades similares en otras COAACS?

No ha ejercido actividades similares en otra cooperativa por que ha sido la cooperativa San Antonio su primer trabajo.

3. ¿Cuánto tiempo tienen las políticas de otorgamiento de crédito vigentes?

Las políticas de nuestra institución se les actualizan de acuerdo a las necesidades o situaciones que se presenten en el departamento de crédito.

4. ¿Cómo se mide el riesgo antes de conceder un crédito?

Se lo puede medir cierto porcentaje por medio del análisis de la 5 c de crédito.

5. ¿Qué línea de crédito representa un mayor riesgo de no pago y por qué?

La línea de microcrédito agrícola porque dependen de factores externos como clima, precio y plagas.

6. ¿Qué tipo de acompañamiento realiza la COAC A sus socios una vez otorgado el crédito?

En nuestra cooperativa no hay acompañamiento a nuestros socios, solo damos seguimientos de los créditos otorgados.

7. ¿Existe un plan de educación financiera dirigido a los socios? De ser así ¿En qué consiste?

Si existe: talleres de capacitación presencial y virtual a nuestros clientes y usuarios

8. ¿Qué cree usted que ha afectado el pago de los créditos que se encuentran vencidos?

Considero que ha afectado la pandemia a los créditos que se encuentran vencidos

9. ¿Cómo cree que se pueda recuperar la cartera vencida existente?

Se puede recuperar a través de: Convenios y acuerdos pe pagos, refinanciamiento y reestructuración

10. ¿Qué estrategias deben aplicarse para minimizar el riesgo de morosidad?

Buen análisis, tener buenas herramientas tecnológicas, tener personal capacitado y comprometido, excelente políticas y procedimientos de créditos

Anexo 2: Entrevista realizada a la Ing. Evelyn Viejó Administradora de Riesgos de la cooperativa San Antonio Ltda. – Los Ríos.

1. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo actual?

Aproximadamente dos años, empezó en la cooperativa como cajera y luego como asesora de crédito.

2. ¿Ha ejercido actividades similares en otras COAACS?

No ha ejercido actividades similares en otra cooperativa por que ha sido la cooperativa San Antonio su primer trabajo.

3. ¿Cuánto tiempo tienen las políticas de otorgamiento de crédito vigentes?

Las políticas de nuestra institución son ajustables de acuerdo a las necesidades o situaciones que se presenten.

4. ¿Cómo se mide el riesgo antes de conceder un crédito?

Se lo puede medir por medio del historial crediticio interno, buro de crédito, estabilidad laboral y garantías.

5. ¿Qué línea de crédito representa un mayor riesgo de no pago y por qué?

La línea de microcrédito agrícola ya que se depende del comportamiento del clima y la comercialización de los productos (precios)

6. ¿Qué tipo de acompañamiento realiza la COAC A sus socios una vez otorgado el crédito?

Se realizan visitas para constatación de los destinos de créditos.

7. ¿Existe un plan de educación financiera dirigido a los socios? De ser así ¿En qué consiste?

Si existe: talleres y educación virtual por medio de redes sociales

8. ¿Qué cree usted que ha afectado el pago de los créditos que se encuentran vencidos?

Si, estos créditos que se encuentran vencidos afectan ya que como institución debemos generar mayores gastos operativos

9. ¿Cómo cree que se pueda recuperar la cartera vencida existente?

Refinanciando o reestructurando las operaciones vencidas o llegando acuerdos de pagos.

10. ¿Qué estrategias deben aplicarse para minimizar el riesgo de morosidad?

- ✓ Estableciendo políticas de control
- ✓ Seguimientos de los créditos
- ✓ Cobranzas en morosidad temprana

Anexo 3: Entrevista realizada a la Ing. Flor Pazmiño jefe de Negocios de la COAC San Antonio Ltda. Los Ríos.

1. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo actual?

Dos meses.

2. ¿Ha ejercido actividades similares en otras COAACS?

No.

3. ¿Cuánto tiempo tienen las políticas de otorgamiento de crédito vigentes?

Las políticas se actualizan mensualmente

4. ¿Cómo se mide el riesgo antes de conceder un crédito?

Buró de crédito, análisis 5C y capacidad de pago

5. ¿Qué línea de crédito representa un mayor riesgo de no pago y por qué?

Microcrédito, por efectos de la pandemia.

6. ¿Qué tipo de acompañamiento realiza la COAC A sus socios una vez otorgado el crédito?

Solo seguimiento del crédito verificando el destino.

7. ¿Existe un plan de educación financiera dirigido a los socios? De ser así ¿En qué consiste?

Si, existen talleres virtuales y presenciales

8. ¿Qué cree usted que ha afectado el pago de los créditos que se encuentran vencidos?

El impacto de la pandemia.

9. ¿Cómo cree que se pueda recuperar la cartera vencida existente?

Con un plan de acción controlado mediante procesos

10. ¿Qué estrategias deben aplicarse para minimizar el riesgo de morosidad?

- ✓ Llamadas preventivas informando la cuota al socio
- ✓ Cobranzas a los primeros días del mes

Anexo 4: propuesta del Manual de Crédito conforme a las disposiciones de la SEPS.