



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN AUDITORIA Y FINANZAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER EN AUDITORIA Y FINANZAS**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE  
CARTERA DE LA COOPERATIVA “ALIANZA DEL VALLE” Y EVALUACIÓN  
FINANCIERA**

**AUTOR:**

**MARÍA ALEXANDRA CÓRDOVA CRUZATTY**

**DIRECTOR:**

**FRANCISCO VIZCAINO M.B.A.**

**Quito, Ecuador**

**Julio - 2015**

**CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
GRADO**

Yo, María Alexandra Córdova Cruzatty declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional. Además a la Ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del Presente Trabajo de Grado, por su reglamento y normatividad institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

---

**MARÍA ALEXANDRA CÓRDOVA CRUZATTY**

**C.I. 1803520087**

**INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO  
APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad del Director del Trabajo de Grado presentado por la estudiante María Alexandra Córdova Cruzatty previo a la obtención del grado de Magister en Auditoria y Finanzas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrados para ser sometidos a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito.....

**MSc. FRANCISCO VIZCAINO**

---

**Nombre del Director**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi hija Sofía Escudero que ha sido el motor diario en mi vida, la cual me ha impulsado a continuar e incluso a ser mejor cada día de mi existencia. En ti siempre encuentro las fuerzas necesarias para seguir adelante y no quedarme en el camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme llegar y lograr una de mis metas además de brindarme la oportunidad de ser mejor cada día.

A mi hija Sofía Escudero por la paciencia y apoyo que me ha brindado en todo este tiempo realizando un fuerte sacrificio día a día entre las dos. Sin olvidar a todas aquellas personas y familiares que estuvieron guiándome y dando palabras para continuar sin desmayar.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
RESUMEN .....	7
CAPÍTULO I.....	8
Contextualización del Problema.....	8
1.1. Formulación del Problema.....	12
1.2. Sistematización del Problema.....	12
1.3. Delimitación del Problema .....	12
1. Delimitación Espacial.....	12
2. Delimitación Espacial.....	13
1.4. Antecedentes de la Investigación .....	13
1.5. Marco Teórico .....	15
1.5.1. Marco Teórico de la variable independiente.....	15
1.5.2. Marco Teórico de la variable dependiente.....	15
1.6. OBJETIVOS .....	16
1.6.1. Objetivo General.....	16
1.6.2. Objetivo Específicos .....	16
1.7. HIPÓTESIS .....	17
1.8. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	17
1.8.1. Variable Dependiente .....	17
1.8.2. Variable Independiente .....	17
1.9. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.10.1. Enfoque .....	18

1.10.2.	Modalidad de la Investigación .....	18
1.11.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.11.1.	Población y Muestra.....	19
1.11.2.	Recolección de la Información.....	19
1.11.3.	Tratamiento de la Información .....	19
CAPÍTULO II.....		20
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....		20
2.1.	Reseña histórica de la Cooperativa.....	20
2.2.	Estructura Organizacional de la Cooperativa .....	21
2.3.	Ventajas Competitivas.....	21
2.4.	Productos .....	23
2.5.	Análisis FODA .....	23
2.5.1.	Fortalezas .....	23
2.5.2.	Oportunidades .....	23
2.5.3.	Debilidades .....	23
2.5.4.	Amenazas.....	24
2.6.	MISIÓN.....	24
2.7.	VISIÓN.....	25
2.8.	COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO .....	25
2.8.1.	Ocupación en el mercado.....	25
2.8.2.	Características del mercado .....	26
2.9.	Situación actual de la cooperativa-económica financiera.....	26
2.9.1.	Análisis de la planeación financiera- estratégica actual de cartera.....	29
2.9.1.1.	Plan Estratégico 2013-2014 .....	29
2.9.1.2.	Planificación Operativa 2014 .....	30
2.9.2.	Resultados financieros a Diciembre 2014 .....	31

2.10.	Definición y características del modelo de gestión actual .....	48
2.10.1.	Proceso de otorgación de créditos .....	48
2.10.2.	Políticas de otorgación de créditos .....	48
2.10.3.	Volúmenes de otorgación de créditos .....	49
2.10.4.	Sistema de gestión de recuperación de cartera .....	51
2.10.5.	Proceso y procedimiento de recuperación de cartera actual .....	52
CAPÍTULO III .....		57
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA .....		57
3.1.	Definición e importancia recuperación de cartera .....	57
3.2.	Indicadores de recuperación de cartera .....	58
3.3.	Modelos de recuperación de cartera .....	58
3.4.	Propuesta y procedimiento para recuperación de cartera .....	61
3.5.	Efecto de la propuesta en el estado financiero por recupero de cartera .....	70
CAPÍTULO IV .....		74
COMPROBACIÓN Y EFECTOS DE ESTUDIO .....		74
4.1.	Impacto en la situación financiera .....	74
4.2.	Impacto en el indicador de morosidad.....	75
4.3.	Impacto en cartera de créditos .....	77
4.4.	Impacto en Provisiones.....	80
4.5.	Comprobación de la hipótesis .....	81
CAPÍTULO V .....		83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		83
5.1.	Conclusiones.....	83
5.2.	Recomendaciones .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....		87



## RESUMEN

La regulación e implementación que se estableció para las cooperativas del sistema financiero al nuevo ente regulador siendo este el Sistema de Economía Popular y Solidario ha llevado a que las entidades del sistema financiero para este segmento se acoplen y apliquen las leyes y reglamentos establecidos.

En función a estos cambios se ha propuesto el enfoque de mejora en la cartera vencida e indicadores para la cooperativa “Alianza del Valle” donde se busca ser eficientes en la gestión de cobranza los cuales presenten el impacto al implementar el modelo de cobranza propuesto en los indicadores financieros de la institución.

En el modelo de recuperación de cartera se especifica el desarrollo de las actividades que se debe llevar a cabo así como el personal que está inmerso en el proceso desde la otorgación del crédito hasta la recuperación de los clientes en mora, además de la implementación del modelo aplicando score de cobranza.

Dentro del contexto de trabajo se puede definir que el índice de morosidad de las instituciones financieras se debe a la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito así también a la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para la otorgación de los créditos así como para su recuperación.

## CAPÍTULO I

### **Contextualización del Problema**

En el siglo XIX el sistema financiero internacional se organizaba a través del patrón oro, el cual es parte del medio cambiario en el comercio. La confianza al patrón oro era firme debido a que los países expresaban su moneda en oro, estableciendo así el comercio mediante cambios fijos para todos los países acogidos al sistema monetario internacional (Rotger, 2012).

El patrón oro permitía que exista equilibrio en las relaciones monetarias entre sus participantes sin que exista manipulación e intereses políticos (Ecuador, 2007).

La evolución del sistema monetario internacional decide incrementar la cantidad de circulante, para lo cual se analiza la lógica del incremento del oro. En el transcurso del proceso se observa que el objetivo del patrón oro no es lo establecido inicialmente por lo que se define una nueva modificación al sistema. En las nuevas normas y leyes se realiza la impresión de documentos como las monedas o billetes. Este es el punto de partida para definir que el dinero es confianza en una moneda o billetes, el mismo que sirve de intercambio.

A partir de la impresión de billetes y monedas se entiende como dinero la confianza, la cual establece el valor de acuerdo al grado de confiabilidad de las personas. Desde entonces los orfebres se inventan un negocio nuevo que es el de admitir en depósito y custodiar dinero metálico de los demás, posteriormente los orfebres son los pioneros en dar inicio a la creación de bancos.

Los bancos son instituciones financieras para la economía que custodian el dinero de sus depositantes e inversionistas, sin embargo parte de su negocio a más de custodiar el dinero es la otorgación de créditos lo que genera un derecho de uso a una persona a utilizar el dinero de otra. La rentabilidad de los bancos se incrementa de acuerdo a la cuantía de los préstamos que concede a sus clientes.

El inconveniente se da cuando los clientes pierden la confianza en los bancos e intentan sacar el dinero de las instituciones, creando una crisis del sistema financiero ya que los bancos quiebran y la macroeconomía de estanca.

La crisis financiera internacional que vivieron varios países durante la década de los años noventa, presentaron problemas macroeconómicos así como

microeconómicos. A partir de esto el estado y sus gobernantes se vieron en la necesidad de establecer políticas regulatorias y acciones preventivas para el sistema bancario evitando el colapso de la economía (Valdivia, 2010).

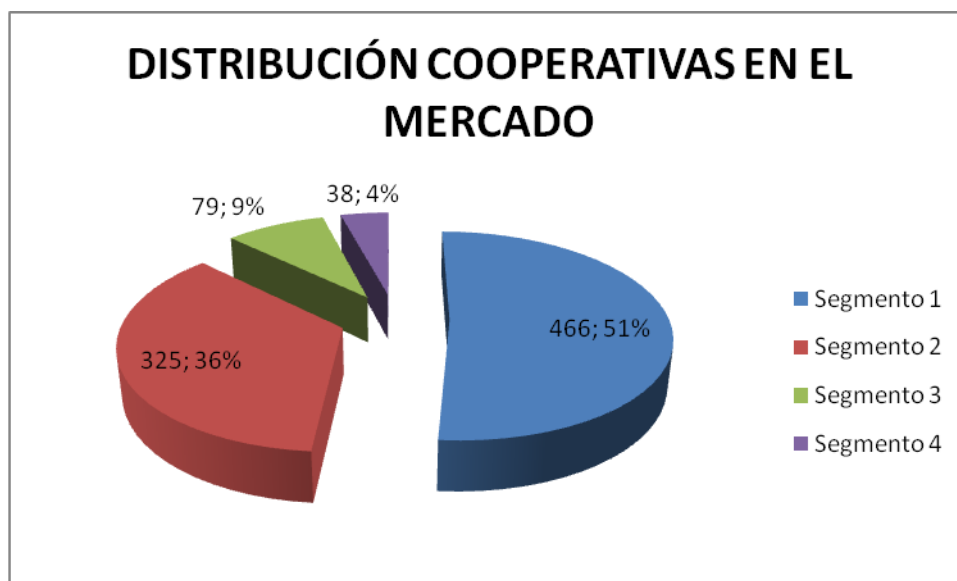
Las reformas a los sistemas financieros se han venido robusteciendo desde los años noventa hasta la fecha mediante marcos jurídicos, regulatorios e institucionales. Las cooperativas son parte de los cambios y prevenciones que ha tomado nuestro país donde busca tener mayor control de la cartera vencida y los riesgos que implica la otorgación de préstamos (Nacional, 2013).

El incremento en la otorgación de créditos por parte de las instituciones del sistema financiero como bancos, cooperativas y terceros es cada vez más acentuado en créditos de consumo. En la actualidad las entidades bancarias ofrecen mayores créditos para lo cual relajan los requisitos con mayores plazos, menores exigencias de garantías por lo tanto el análisis de otorgamiento es más flexible. Lo anterior puede ocasionar pérdida y desbalance de las instituciones en cuanto a iliquidez, por lo tanto si el incremento en otorgación de créditos aumenta y el recupero de cartera vencida no es el acorde bajo parámetros e indicadores de riesgo establecidos por el ente regulador puede culminar en la quiebra de las entidades financieras (Yaguw, 2010).

Producto de la crisis financiera que se tuvo en el país así como tomar acciones preventivas para el sistema financiero, aparece la cobranza la cual con el paso de los años ha ido evolucionando y desarrollando hasta el punto de llegar a ser una herramienta indispensable para el adelanto social y económico de los pueblos, así como para el crecimiento de las instituciones financieras con un alto nivel de solidaridad social, las mismas que en su afán de satisfacer las necesidades urgentes de sus asociados, ha entregado créditos que necesitan ser recuperados en el tiempo planificado por la dirección.

La gestión de cobranza consiste en administrar y controlar la recuperación de cuentas por cobrar, a través de estrategias y controles que permita la administración del portafolio de la institución. En el proceso de cobranza se debe además realizar gestión investigativa de los clientes morosos, al final del proceso se deberá preparar un informe para la Gerencia así como para los departamentos involucrados el cual conlleve a la toma de decisiones.

El análisis que se pretende realizar está enfocado a la cooperativa “Alianza del Valle” ubicado su matriz en la provincia de Pichincha, esta institución es parte de las entidades financieras que actualmente rigen bajo el control del Sistema Económico Popular y Solidario desde el 2013 donde se modifica el código monetario. La mencionada cooperativa es parte de las 35 cooperativas mayoritarias a nivel nacional, registrada dentro del segmento 4 de las cooperativas (Morales, 2014).



**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Distribución de cooperativas en el mercado)

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

CARTERA BRUTA				
ENTIDADES	31/11/2014	31/11/2014	31/12/2014	31/12/2014
	\$	%	\$	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	636.020,72	15,96	642.486,71	16,02
JARDIN AZUAYO	398.496,02	10,00	403.290,65	10,05
29 DE OCTUBRE	263.210,38	6,61	264.014,26	6,58
COOPROGRESO	227.557,04	5,71	229.931,81	5,73
OSCUS	206.242,80	5,18	207.656,23	5,18
SAN FRANCISCO	195.700,15	4,91	195.398,07	4,87
RIOBAMBA	178.514,60	4,48	178.487,16	4,45
MUSHUC RUNA	130.168,58	3,27	130.089,33	3,24
ANDALUCIA	126.667,29	3,18	128.495,67	3,20
ALIANZA DEL VALLE	128.635,03	3,23	127.992,77	3,19
CACPECO	127.729,52	3,21	126.895,34	3,16
MEGO	119.134,35	2,99	118.885,32	2,96
ATUNTAQUI	104.397,31	2,62	104.790,44	2,61
23 DE JULIO	100.540,58	2,52	100.743,77	2,51
PABLO MUÑOZ VEGA	91.826,66	2,30	93.598,73	2,33
SANTA ROSA	89.481,59	2,25	90.704,55	2,26
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	88.809,82	2,23	89.494,91	2,23
EL SAGRARIO	79.384,64	1,99	80.894,18	2,02
TULCAN	75.433,35	1,89	75.639,43	1,89
CACPE BIBLIAN	72.066,61	1,81	72.599,71	1,81
SAN JOSE	68.790,23	1,73	70.504,11	1,76
15 DE ABRIL	70.677,99	1,77	70.397,55	1,76
CACPE PASTAZA	58.132,17	1,46	58.578,57	1,46
CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	48.573,38	1,22	48.243,24	1,20
CACPE LOJA	42.583,68	1,07	42.005,54	1,05
11 DE JUNIO	35.768,52	0,90	36.404,81	0,91
COMERCIO	33.170,28	0,83	33.095,63	0,83
GUARANDA	29.095,68	0,73	31.165,70	0,78
CHONE LTDA	30.186,06	0,76	29.820,68	0,74
PADRE JULIAN LORENTE	29.781,84	0,75	29.724,45	0,74
SAN FRANCISCO DE ASIS	20.186,84	0,51	20.807,55	0,52
COTOCOLLAO	19.553,98	0,49	19.631,48	0,49
CALCETA	15.573,81	0,39	16.274,44	0,41
COOPAD	12.447,15	0,31	12.872,71	0,32
9 DE OCTUBRE	10.051,68	0,25	10.254,92	0,26
SANTA ANA	10.468,14	0,26	10.132,41	0,25
LA DOLOROSA	9.262,69	0,23	9.251,14	0,23

**Fuente:** Boletines mensuales del Sistema de Economía Popular y Solidaria

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Distribución en Dólares y % de cartera)

Al proponer un modelo de recuperación de cartera para la Cooperativa “Alianza del Valle”, permitirá a la institución alcanzar un adecuado grado de eficiencia y efectividad en la gestión de cobranza.

Para llevar a cabo lo antes señalado, se ha propuesto un modelo de recuperación de cartera con la finalidad de alinear a la cooperativa con las nuevas leyes vigentes por el ente regulador SEPS (Financiero, 2013)

Esta propuesta ayudará a cada empleado a conocer e involucrarse en el aporte e importancia de la gestión de recuperación de cartera.

### **1.1. Formulación del Problema**

Cómo el modelo de gestión de recuperación de cartera de la cooperativa “Alianza del Valle” se adapta a los nuevos requerimientos regulatorios del Sistema de Economía Popular y Solidaria?

### **1.2. Sistematización del Problema**

- ✓ Cómo afecta el no cumplimiento de la nueva normativa para las cooperativas sujetas al control de la SEPS respecto del riesgo crediticio?
- ✓Cuál es el nivel de morosidad y riesgo en la cooperativa “Alianza del Valle” con el modelo de recuperero de cartera actual?
- ✓Cuál es el efecto sobre la calificación de riesgo por la disminución de la confianza de los clientes?
- ✓Qué impacto financiero tendría en la cooperativa y en el mercado la aplicación de la nueva normativa regida para recuperación de cartera.

### **1.3. Delimitación del Problema**

#### **1. Delimitación Espacial**

Esta investigación se realizará a la cooperativa “Alianza del Valle” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

## **2. Delimitación Espacial**

Este problema será estudiado y analizado en el período comprendido de tres años por lo tanto 2012, 2013 y 2014.

### **1.4. Antecedentes de la Investigación**

La otorgación de créditos data desde varios siglos atrás. Desde que el ser humano empieza a realizar transacciones de comercio conocido como trueque, se presentó la necesidad de cambiar su modalidad de pago a través de la compra de productos mediante el pago a plazos.

A inicios de la aplicación de transacciones comerciales en la sociedad se realiza de manera informal. Con el transcurso de los años y a causa de la presión de la economía, se da empuje para la creación de entes o autoridades que controlan y supervisan las entidades financieras. Estas buscan garantizar la correcta administración del dinero que invierten sus socios y futuras ganancias a través del movimiento y control de las cuentas y créditos otorgados. (Velasquez, 2011)

Con el pasar del tiempo estas entidades regulatorias u autoridades designadas para el control de las instituciones financieras dedicadas a la captación de capital e inversiones por parte de la sociedad se han visto en la necesidad de establecer políticas, leyes, reglamentos y normas las cuales buscan regular y estandarizar el control y supervisión de los recursos económicos, financieros de las mismas. (Solidaria, 2014)

En la actualidad es de suma importancia la implementación de un adecuado y eficiente proceso para recuperación de cartera de la Cooperativa “Alianza del Valle” que permita tener claro el manejo sobre el riesgo implícito por el core del negocio de la entidad a través de la otorgación de créditos y recuperación de cartera. En este último se evalúa la gestión desde el origen de crédito hasta la efectividad en la recuperación del mismo.

El riesgo de una entidad financiera se determina por la otorgación de créditos y la recuperación de su portafolio.

La naturaleza de las actividades de las cooperativas, es de vital importancia el manejo de la recuperación de cartera ya que este permite evaluar el retorno de la inversión realizada mediante la colocación de créditos. Por lo tanto el proceso de la

gestión de cobranza debe ser eficiente cubriendo los indicadores de medición establecidos para las cooperativas.

La implementación de nuevas normas, y regulaciones por parte del órgano de control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, controla y supervisa las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador con el fin de presentar de forma clara, transparente el manejo de los recursos de sus socios. Este ente regulador establece normas a cumplir en el proceso de recupero de cartera el cual no necesariamente se ajustaría a la situación real de las cooperativas, mostrando una percepción inexacta del impacto económico y financiero para estas instituciones (SEPS, 2013).

Al no tener claro el riesgo implícito, desde la otorgación de créditos y la recuperación de cartera por parte de los ejecutivos de la cooperativa, no se puede evidenciar la afectación real en los estados financieros. Esto a su vez ocasiona que no exista claridad en los costos y gastos, que a futuro pueden transformarse en un verdadero problema que no permita el sano desarrollo de la actividad, con un efecto directo en la rentabilidad.

Esta realidad afecta directamente a la situación actual de la Cooperativa “Alianza del Valle”, que se encuentra situada en la provincia de Pichincha, y que atiende a la zona central del país.

El proceso actual de recuperación de cartera de la Cooperativa “Alianza del Valle” no está plenamente identificado y documentado en el cual se pueda certificar el cumplimiento de las normas actuales, así como del control interno.

En la cooperativa no existe el proceso que garantice la secuencia de las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo y recursos. En cuanto a indicadores de gestión existen falencias y desconocimiento de la importancia y afectación directa para el cumplimiento con el órgano regulador.



## **1.5. Marco Teórico**

### **1.5.1. Marco Teórico de la variable independiente**

Consientes de la importancia de un modelo de gestión para la evaluación del recupero de cartera en las cooperativas, el cual sirva para la medición del riesgo que presenta la institución desde la otorgación de créditos.

El presente proyecto permitirá en primera instancia levantar el proceso actual para recuperación de cartera en la cooperativa “Alianza del Valle” para posterior proponer un modelo de recuperación de cartera de acuerdo a la realidad de la institución.

La otorgación de crédito es el acuerdo que se celebra entre la institución financiera y los prestatarios. (Graciela Carola Toala Lopez, 2009)

La evaluación que se realiza a los posibles clientes de las entidades financieras en su capacidad de endeudamiento y comportamiento de pago para responder financieramente de acuerdo al crédito solicitado. Para lo cual se solicita una aplica gama de información cuantitativa y cualitativa para el análisis del crédito, los datos son proporcionados por el cliente así como información obtenida internamente por el banco. (Bancos, 2001)

La gestión de cobranza o recuperación de cartera es aquella acción que se lleva a cabo a la cartera en mora de una institución donde se ha otorgado créditos a terceros y no se ha podido recuperar posterior a cierto tiempo de concedido el crédito.

En el proceso de recuperación de cartera se tiene varios canales para la ejecución de la acción la cual depende del tiempo de morosidad en gestión de call center, gestión de campo y envío de canales masivos a través de mensajes de texto e incluso correos electrónicos.

### **1.5.2. Marco Teórico de la variable dependiente**

El crecimiento en la utilización del crédito a largo plazo como sustituto del capital a dado inicio al control y correcto manejo del recupero de cartera en las cooperativas del país, su objetivo dar a conocer su estado financiero real en función a la cobranza y la afectación en los indicadores financieros.

Los indicadores de gestión son parámetros numéricos que se establecen para la medición, control y evaluación al cumplimiento de las metas definidas en las organizaciones durante la gestión de cobranza. Estos indicadores de acuerdo a su análisis son parte importante para la toma de decisiones, constituyéndose en instrumentos administrativos de gran utilidad para la producción. (Criollo, 2013)

Los indicadores de riesgo es la medición que determina la solvencia y nivel de respuesta al pago de deudas y compromisos a largo plazo, riesgo es la incertidumbre a esa capacidad. El análisis de los indicadores de riesgo de las instituciones financieras establece la capacidad de la empresa para soportar las deudas, conocer la rentabilidad y el apalancamiento financiero. Estos indicadores miden el riesgo crediticio, ayuda a tomar decisiones para el control de las cooperativas. (Bancos S. d., 2002)

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo General**

Establecer el modelo de gestión para la recuperación de cartera en la Cooperativa “Alianza del Valle” en función a los nuevos requerimientos regulatorios.

### **1.6.2. Objetivo Específicos**

- ✓ Reducir el riesgo crediticio y morosidad de la cooperativa “Alianza del Valle” mediante el modelo de recuperación de cartera.
- ✓ Mantener y mejorar la posición de la cooperativa “Alianza del Valle” en el mercado financiero.
- ✓ Apoyar en la mejora de la calificación de la cooperativa en el sistema financiero.
- ✓ Evaluar la eficacia y efectividad en la rentabilidad del modelo de gestión para recuperación de cartera de la Cooperativa “Alianza del Valle”.

## **1.7. HIPÓTESIS**

El nuevo modelo de gestión para recuperación de cartera de la Cooperativa “Alianza del Valle” permitirá a la institución elevar los niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo al nuevo marco regulatorio.

## **1.8. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **1.8.1. Variable Dependiente**

Posición de los indicadores financieros de la cooperativa “Alianza del Valle”

### **1.8.2. Variable Independiente**

Modelo de gestión para recuperación de cartera.

## **1.9. JUSTIFICACIÓN**

A partir del 2013 con la creación del Sistema de Economía Popular Solidaria, busca la integración de las organizaciones del sector económico, popular y solidario frente a la sociedad. Se ha determinado la regulación y cumplimiento de requisitos a ser acatados por las cooperativas del país.

Desde años atrás la creación y apertura de las cooperativas ha venido incrementándose de forma rápida, sin existir control y supervisión de estas instituciones. Lo cual ha llevado por parte del Estado conjuntamente con la SEPS a determinar que los créditos que se otorguen deben ir orientados a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que finalmente permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo del Buen Vivir y de los grupos menos favorecidos, buscando impulsar su inclusión activa en la economía. (Cardoso, 2013)

Mediante el análisis y evaluación del proceso de recuperación de cartera actual se determinará el cumplimiento de lo estipulado en las leyes y reglamentos de la SEPS. Así también establecer el impacto financiero y económico de la institución.

La administración de los recursos humanos y financieros debe asignarse correctamente de acuerdo a los requerimientos. En la actualidad la exigencia en el control de los indicadores de morosidad para las entidades financieras ha llevado a

que se automatice los procesos de recuperación de cartera buscando ser eficientes en la cobranza, reduciendo costos o gastos innecesarios.

La aplicación del modelo de recuperación de cartera en la Cooperativa “Alianza del Valle”, la institución cumpliría con las nuevas normas que rigen por el nuevo ente regulador SEPS. Así también su proceso de recuperación de cartera pasa a ser eficiente, de manera que satisfaga y brinde un mayor rendimiento en las aportaciones de sus socios.

Esto conlleva a que los clientes y socios tengan confianza en la institución, lo que presenta estabilidad de valores en la sociedad.

La cooperativa “Alianza del Valle” al poner en práctica el modelo de recuperación de cartera conjuntamente con los controles y procesos, permitirá mejorar los resultados e incremento de eficiencia y efectividad tanto en recursos humanos y financieros.

## **1.10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.10.1. Enfoque**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, esto debido a que los datos obtenidos en el proceso serán analizados y cuantificados, en el proceso de revisión la información seleccionada será certificado como válida por lo tanto se procede a la aplicación de recomendaciones y conclusiones.

En el proceso se observará situaciones particulares en el proceso de recuperación de cartera actual de la cooperativa “Alianza del Valle”, controles y procedimientos que se llevan a cabo. También se analizará e investigará los resultados obtenidos para el alcance de los objetivos propuestos para la recuperación de cartera.

### **1.10.2. Modalidad de la Investigación**

En el desarrollo de esta investigación la modalidad es de campo ya que se lo realizará directamente en la cooperativa “Alianza del Valle” ubicada en la ciudad de Quito Provincia de Pichincha mediante comparativos, observación,

revisiones selectivas, indagación, entrevistas, análisis y comprobación de los documentos recopilados.

### **1.11. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación será descriptiva, ya que se realizará comparativos de estados financieros, reportes de recuperación de cartera.

La investigación descriptiva trabaja sobre hechos y su característica principal es la de presentar una interpretación correcta, mediante el análisis de variables o conceptos. (G., 2000)

#### **1.11.1. Población y Muestra**

La población y muestra que se aplicará en la evaluación es en una de las agencias de la Cooperativa “Alianza del Valle” de la ciudad de Quito, al proceso de recuperación de cartera por tramos de mora.

#### **1.11.2. Recolección de la Información**

A través de las técnicas de investigación nos permitirá obtener la recopilación de información mediante la revisión de documentos, entrevistas, y estadísticas.

#### **1.11.3. Tratamiento de la Información**

Los datos de la investigación serán revisados y analizados mediante el uso de programas informáticos como: Excel, Word, con la finalidad de la preparación de cuadros estadísticos, tabulaciones y gráficos

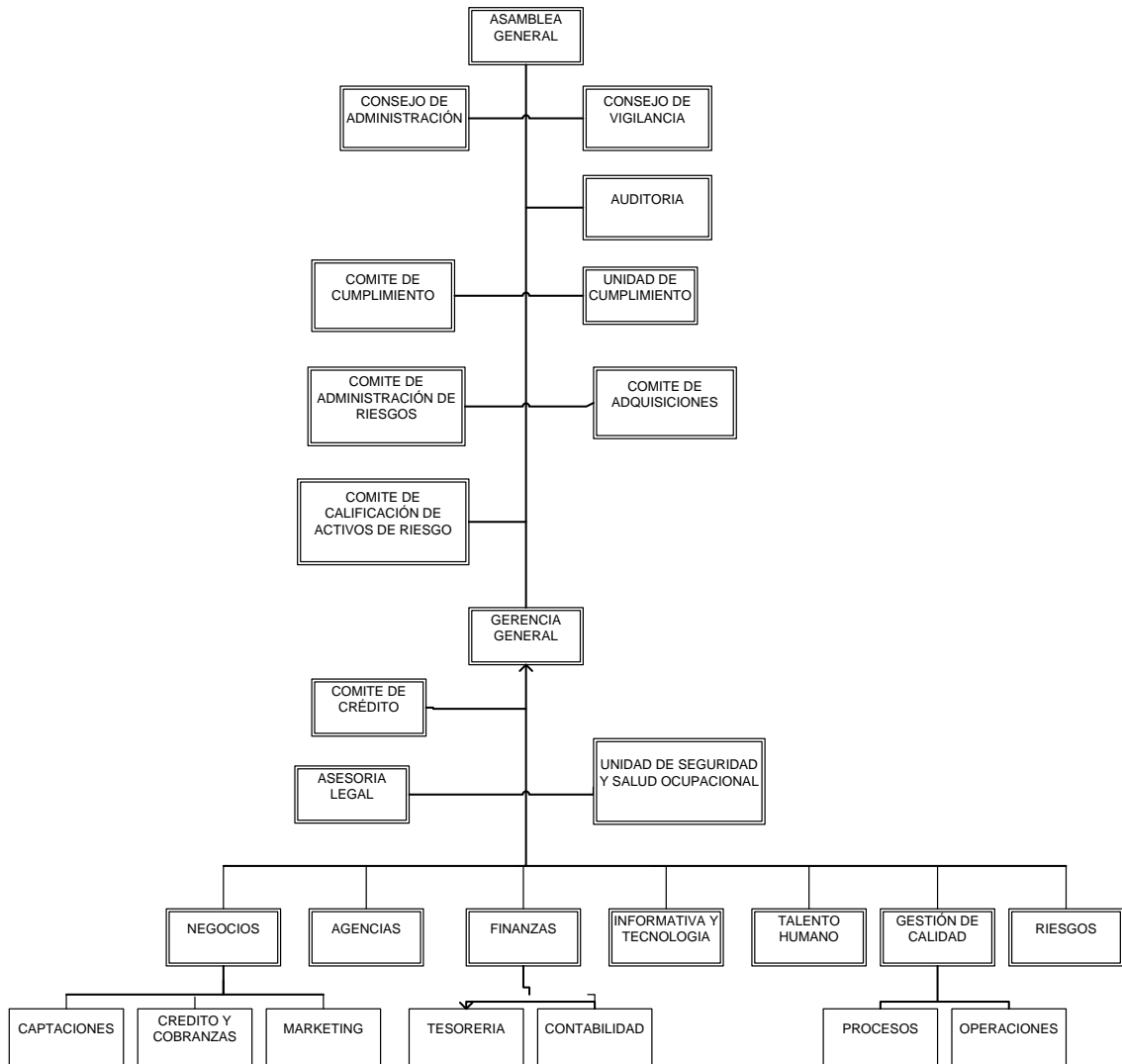
## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1. Reseña histórica de la Cooperativa**

En el año 1969 moradores del barrio Chaupitena ubicado en el Valle de los Chillos, identificaron la necesidad de crear una Institución que apoye a la comunidad en sus proyectos y tenga una visión solidaria, por ello inicia la idea de realizar una cooperativa de ahorro para captar el dinero, capitalizarlo y brindar Crédito a todos y cada uno de sus asociados, sus mentalistas fueron un grupo de jóvenes visionarios, cuyo objetivo principal era el mejorar la situación económica por la cual atravesaban los pobladores de la zona, brindar respaldo y apoyo. La idea de desarrollo siempre estuvo latente, es así que bajo la iniciativa del Sr. Fernando Gualotuña, los jóvenes visionarios deciden acudir al asesoramiento de la Federación de Cooperativas del Ecuador; a través del Sr. Benigno Dávila, se elabora el primer estatuto de la Cooperativa y se realizan los trámites para su reconocimiento jurídico. En ese entonces, el presidente Constitucional de la República, era el Dr. José María Velasco Ibarra, quien emitió el acuerdo N° 4468 por el cual aprueba los estatutos y declara la existencia legal de la Cooperativa Alianza del Valle, el 26 de mayo de 1970. Cooperativa Alianza del Valle ha evolucionado en éstos 44 años, siempre enfocada hacia la satisfacción de sus asociados, apoyo a la comunidad brindando seguridad, confianza, para convertirse en una verdadera amiga a su servicio.

## 2.2. Estructura Organizacional de la Cooperativa



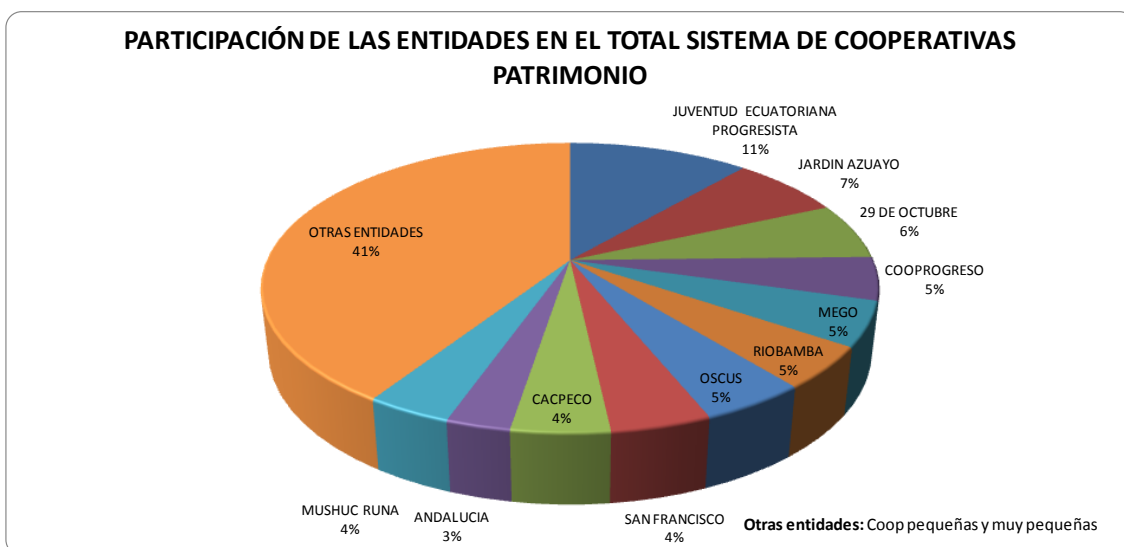
**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Estructura Organizacional de la Cooperativa)

## 2.3. Ventajas Competitivas

La Cooperativa “Alianza del Valle” dentro de sus ventajas competitivas se puede mencionar el que es una institución que durante años perteneció al segmento uno regido por la Superintendencia de Bancos, respecto a este segmento se encontraban 42 cooperativas reconocidas del sector financiero.

Enero 2013 las cooperativas del segmento uno pasan a ser controladas por el Sistema de Economía Popular y Solidaria.



**Fuente:** Superintendencia de Bancos (Participación del Patrimonio en el sistema de cooperativas)

El 12 de Septiembre del 2014 con la publicación del Segundo Suplemento al Registro Oficial 332 del Código Monetario se establece y se modifica varias normas, para el sector bancario, de valores y seguros del país.

En el Art. 163 del Segundo Suplemento – Registro Oficial 332 menciona:

Sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia. También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda ((Monetario, 2014).

En el nuevo código monetario hace referencia al seguro de depósitos de las entidades financieras donde se incluye a las cooperativas con el fin de garantizar el dinero de sus clientes o usuarios. Como se puede notar la cooperativa “Alianza del Valle” es una institución reconocida en el mercado financiero.



## **2.4. Productos**

Los productos y servicios que brinda la cooperativa son: transferencias, apertura de cuentas en línea, solicitud de crédito en línea, otorgación de créditos, cuentas de ahorro e inversiones.

## **2.5. Análisis FODA**

### **2.5.1. Fortalezas**

- ✓ Los sistemas informáticos para manejo de la cooperativa son adecuados.
- ✓ Relación estratégica con los socios, presentando información clara y oportuna.
- ✓ Infraestructura y equipos para el desarrollo de las actividades adecuada.
- ✓ Estilo gerencial, basado en conocimientos y experiencia.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Atención de calidad a los clientes.

### **2.5.2. Oportunidades**

- ✓ Prestigio en el mercado financiero.
- ✓ Conocimiento de informes a presentar a ente regulador, debido a ser parte del segmento uno de la Superintendencia de Bancos hasta el 2013.
- ✓ La competencia no tiene clara la segmentación de cartera e indicadores de gestión.
- ✓ Expansión en el mercado por gestión estratégica.
- ✓ Competencia no tiene penetración en el mercado, debido a su corta trayectoria.

### **2.5.3. Debilidades**

- ✓ Políticas y procedimiento de recuperación de cartera no están formalmente establecidos, estandarizados, difundidos y controlados.
- ✓ Personal no se encuentra capacitado al 100% de los cambios y afectación del código monetario así como las nuevas normas del ente regulador SEPS.

- ✓ No existe un análisis formal de la afectación de indicadores de recupero de cartera en los estados financieros.
- ✓ No existe control constante de los indicadores de recuperación de cartera basados en riesgo, provisión y rangos de mora.

#### **2.5.4. Amenazas**

- ✓ Competencia entre cooperativas por la diversificación de servicios y productos.
- ✓ Incremento en indicadores de riesgo y provisiones por recuperación de cartera basado en indicadores solicitados por el nuevo ente regulador.
- ✓ Legislación del consumidor, dificulta la gestión de cobranza.
- ✓ Tasas de interés financiero con tendencia a la baja, debido a cambios en normas y leyes del sector financiero.
- ✓ Aumento de la tasa de desempleo, lo que produce la disminución en la recuperación de cartera y baja colocación de nuevos créditos.

## **2.6. MISIÓN**

"Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece a sus socios y clientes productos y servicios financieros de calidad, dentro de un marco de eficacia, eficiencia y humanismo, respaldados en el compromiso de trabajo continuo de nuestro talento humano, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida y desarrollo económico de la Comunidad".

## **2.7. VISIÓN**

En el año 2015 “Alianza del Valle Ltda.” ser la Cooperativa líder en ahorro y crédito en la provincia de Pichincha, siendo reconocida en el ramo por sus altos niveles de productividad y rentabilidad, contando con una organización estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día, integrando principios y valores esenciales en sus actividades, respetando el medio ambiente y generando valor agregado a sus asociados y la comunidad. ”.

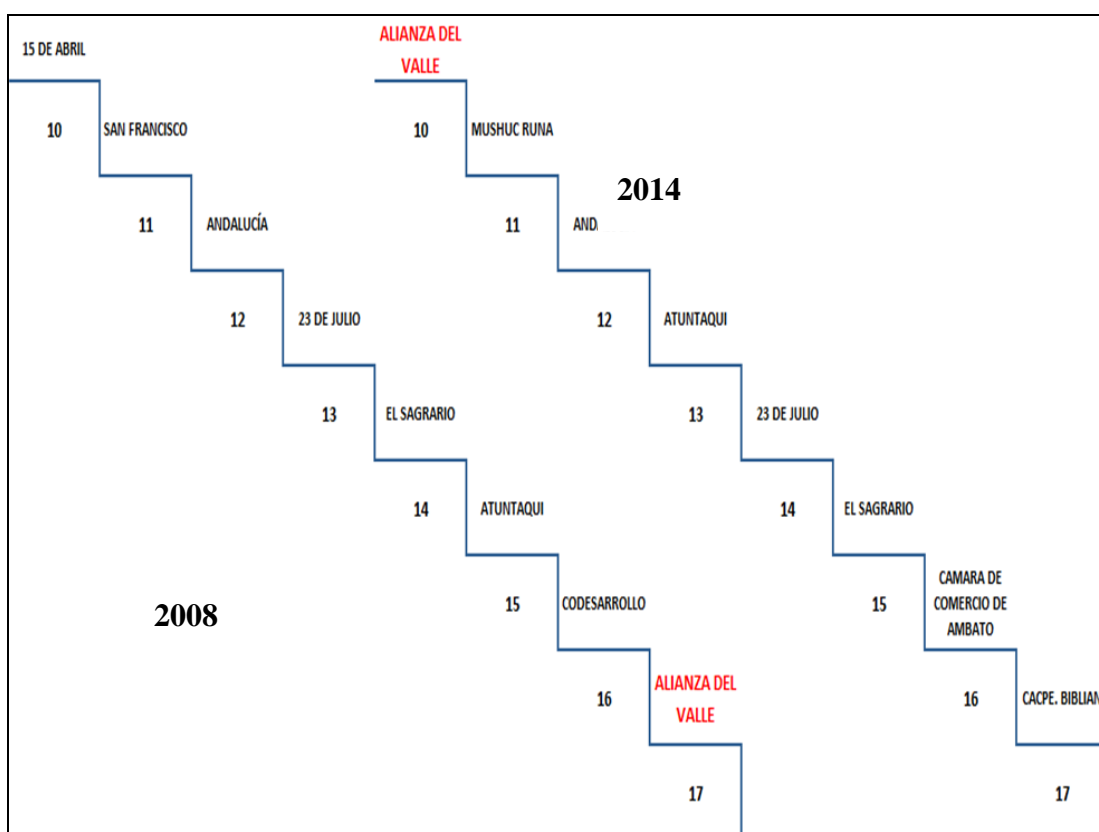
## **2.8. COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO**

### **2.8.1. Ocupación en el mercado**

Las cooperativas actualmente regidas por el Sistema de Economía Popular Solidaria correspondientes al (Segmento 4) actualmente segmento de la cooperativa “Alianza del Valle”, la cual antes se encontraba bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. El nuevo ente regulador busca el control en el desempeño y gestión de riesgos a través de las nuevas leyes y normas aprobadas (Solidaria, 2013).

La distribución de las cooperativas en el país se debe a la participación en el sector, volumen de operaciones, número de socios, número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional, monto de activos, patrimonio y productos de servicios financieros (LOEPS, 2011) .

Alianza del Valle a diciembre del 2014, ocupa el lugar No. 10 en el ranking de Activos del grupo de cooperativas correspondientes al segmento 4. Escalando 12 puestos desde el mes de diciembre del 2008 a diciembre del 2014.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Ranking de cooperativas en función activos)

### 2.8.2. Características del mercado

El sector corporativo al momento se encuentra supervisado por el nuevo ente regulador el Sistema de Economía Popular y Solidaria el cual establece el cumplimiento a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios del cooperativismo así también a las prácticas del gobierno.

### 2.9. Situación actual de la cooperativa-económica financiera

En el consolidado del balance de los resultados de la cooperativa durante el 2012, 2013 y 2014 se observa incremento en un 29% en inversiones desde el 2013 al 2014. La cartera de créditos también presenta incremento en el 2014 con el 19% por lo tanto se tiene incremento del riesgo de morosidad.

**ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO Y CONDENSADO  
COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE**

<b>CUENTA</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>
<b>ACTIVO</b>			
FONDOS DISPONIBLES	14.262,63	9.952,75	5.739,12
OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-
INVERSIONES	17.645,06	12.349,70	6.459,79
INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	17.655,63	12.351,36	6.461,46
INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	-	-	-
De disponibilidad restringida	-	-	-
(Provisión para inversiones)	(10,58)	(1,67)	(1,67)
CARTERA DE CREDITOS	122.099,87	99.417,93	83.458,16
CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	-	-	-
CARTERA DE CREDITOS CONSUMO	68.568,66	60.791,98	48.774,47
CARTERA DE CREDITOS VIVIENDA	1.443,24	1.637,17	1.519,47
CARTERA DE CREDITOS MICROEMPRESA	57.980,87	42.044,69	37.273,09
CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	-	-	-
CARTERA DE CREDITO INVERSION PUBLICA	-	-	-
(Provisiones para créditos incobrables)	(5.892,90)	(5.055,91)	(4.108,87)
(Cartera de créditos comercial)	-	-	-
(Cartera de créditos de consumo)	(1.948,69)	(1.746,23)	(1.487,34)
(Cartera de créditos de vivienda)	(48,12)	(62,27)	(65,31)
(Cartera de créditos para la microempresa)	(2.522,62)	(2.193,76)	(1.622,62)
(Provisión genérica tecnología crediticia)	(933,60)	(933,60)	(933,60)
(Provision genérica voluntaria)	(439,85)	(120,05)	-
DEUDORES POR ACEPTACIONES	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	1.195,59	898,11	775,00
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE	15,90	15,90	15,90
PROPIEDADES Y EQUIPO	1.691,76	939,37	770,82
OTROS ACTIVOS	882,16	642,87	457,72
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>157.792,96</b>	<b>124.216,63</b>	<b>97.676,50</b>
<b>GASTOS</b>	<b>16.109,56</b>	<b>12.680,05</b>	<b>9.605,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>173.902,52</b>	<b>136.896,68</b>	<b>107.281,50</b>
<b>PASIVO</b>			
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	118.168,65	90.425,94	66.877,90
Depósitos a la vista	41.007,03	35.176,17	30.791,43
Operaciones de reporto	-	-	-
Depósitos a plazo	60.387,66	41.939,04	25.494,37
Depósitos de garantía	-	-	-
Depósitos restringidos	16.773,96	13.310,73	10.592,09
CUENTAS POR PAGAR	3.471,63	2.704,13	2.159,50
OBLIGACIONES FINANCIERAS	15.439,39	14.128,32	14.558,69
Sobregiros	-	-	-
Obligaciones con instituciones financieras del país	2.322,75	1.466,02	1.184,14
Obligaciones con instituciones financieras del exterior	2.500,00	-	-
Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país	-	-	-
Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior	-	-	-
Obligaciones con entidades financieras del sector público	10.616,64	12.662,30	13.374,55
OTROS PASIVOS	50,69	20,19	39,94
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>137.130,36</b>	<b>107.278,58</b>	<b>83.636,03</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	6.189,98	6.070,00	6.103,64
PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	-	-	-
RESERVAS	10.490,63	7.418,62	4.694,60
OTROS APORTES PATRIMONIALES	7,36	7,36	7,36
SUPERAVIT POR VALUACIONES	374,99	335,30	336,98
RESULTADOS	3.599,65	3.106,77	2.897,89
Utilidades o excedentes acumuladas	-	-	-
(Pérdidas acumuladas)	-	-	-
Utilidad o excedente del ejercicio	3.599,65	3.106,77	2.897,89
(Pérdida del ejercicio)	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>20.662,60</b>	<b>16.938,05</b>	<b>14.040,47</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>157.792,96</b>	<b>124.216,63</b>	<b>97.676,50</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>19.709,20</b>	<b>15.786,82</b>	<b>12.502,90</b>
<b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>	<b>177.502,16</b>	<b>140.003,45</b>	<b>110.179,40</b>

**Fuente:** Boletines mensuales SEPS (Estado Financiero Consolidado de la Cooperativa Alianza del Valle)

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DESDE EL 2012 AL 2013  
COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE

CUENTA	31_12_2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>19.709,20</b>	<b>15.786,82</b>	<b>12.502,90</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>18.590,56</b>	<b>14.735,65</b>	<b>11.886,86</b>
Depósitos	96,18	26,87	13,63
Operaciones interbancarias	-	-	-
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	1.110,96	639,81	605,42
Intereses y descuentos de cartera de créditos	17.383,42	14.068,97	11.267,81
Otros intereses y descuentos	-	-	-
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>5.966,58</b>	<b>4.322,57</b>	<b>3.072,03</b>
Obligaciones con el público	5.020,89	3.435,66	2.235,25
Operaciones interbancarias	-	-	-
Obligaciones financieras	945,70	886,91	836,78
Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	-	-	-
Otros intereses	-	-	-
<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>12.623,98</b>	<b>10.413,08</b>	<b>8.814,84</b>
<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>
Cartera de créditos	0,00	0,14	0,09
Otras	-	-	-
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>298,90</b>	<b>224,37</b>	<b>171,64</b>
Manejo y cobranzas	-	-	-
Otros servicios	298,90	224,37	171,64
<b>COMISIONES CAUSADAS</b>	<b>2,24</b>	-	-
Varias	2,24	-	-
<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>	<b>1,80</b>	-	-
Ganancia en cambio	-	-	-
En valuación de inversiones	1,80	-	-
Arrendamiento financiero	-	-	-
<b>PERDIDAS FINANCIERAS</b>	<b>0,61</b>	-	-
Pérdida en cambio	-	-	-
En valuación de inversiones	0,61	-	-
En venta de activos productivos	-	-	-
Pérdidas por fideicomiso mercantil	-	-	-
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>12.921,83</b>	<b>10.637,60</b>	<b>8.986,57</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>2.146,82</b>	<b>1.525,40</b>	<b>1.135,01</b>
Inversiones	13,29	-	-
Cartera de créditos	2.118,38	1.492,86	1.124,67
Cuentas por cobrar	5,86	11,11	3,24
Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	-	-	4,80
Otros activos	9,29	21,43	2,30
Operaciones contingentes	-	-	-
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>10.775,01</b>	<b>9.112,19</b>	<b>7.851,56</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>6.252,38</b>	<b>5.385,81</b>	<b>4.082,68</b>
Gastos de personal	2.976,69	2.725,81	1.954,35
Honorarios	189,95	162,48	128,15
Servicios varios	845,08	620,01	521,16
Impuestos, contribuciones y multas	844,63	639,14	492,35
Depreciaciones	176,65	149,85	150,21
Amortizaciones	204,41	174,28	146,06
Otros gastos	1.014,97	914,25	690,40
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>4.522,63</b>	<b>3.726,39</b>	<b>3.768,88</b>
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>19,55</b>	<b>3,36</b>	<b>2,42</b>
Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	-	-	-
Otros	-	-	-
<b>OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES</b>	-	-	-
Otras	-	-	-
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>4.542,18</b>	<b>3.729,74</b>	<b>3.771,30</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>798,39</b>	<b>823,30</b>	<b>441,87</b>
Utilidad en venta de acciones y participaciones	-	-	-
Recuperaciones de activos financieros	339,14	345,63	237,87
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>60,96</b>	<b>43,34</b>	<b>39,04</b>
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	45,17	36,60	27,62
Otros	15,79	6,74	11,42
<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.279,61</b>	<b>4.509,70</b>	<b>4.174,14</b>
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>1.679,96</b>	<b>1.402,93</b>	<b>1.276,24</b>
<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>3.599,65</b>	<b>3.106,77</b>	<b>2.897,89</b>

Fuente: Boletines mensuales SEPS (Estado Pérdidas y Ganancias de la Cooperativa Alianza del Valle)

Elaborado por: Alexandra Córdova

## 2.9.1. Análisis de la planeación financiera- estratégica actual de cartera

### 2.9.1.1. Plan Estratégico 2013-2014

La Administración de la Cooperativa, durante el año 2014, trabajó en el cumplimiento de los objetivos a mediano plazo definidos en la Planificación Estratégica, de acuerdo a las perspectivas de la metodología Balanced Score Card, que se detallan a continuación:

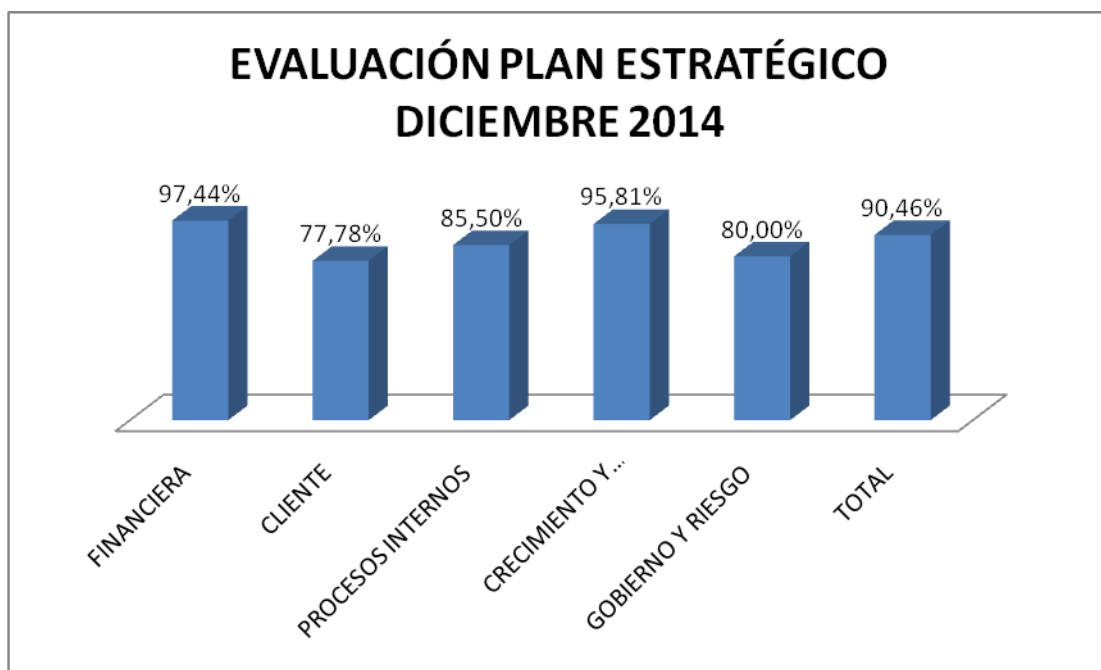
- ✓ Perspectiva De Gobierno y Riesgos
- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Socio - Cliente,
- ✓ Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS TÁCTICOS A MEDIANO PLAZO/ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2013-2015.		
PERSPECTIVA	TIPO DE OBJETIVO	OBJETIVO
Financiera	Objetivo Táctico	Mantener un nivel adecuado de rentabilidad que aporte al crecimiento patrimonial de la Institución, a través del control de gastos operativos.
Cliente/Asociado	Objetivo Táctico	Incrementar el sentido de pertenencia y el nivel de posicionamiento de la Institución en los socios.
Procesos Internos	Objetivo Táctico	Disminuir el número de incumplimiento de políticas y procedimientos.
Gobierno y Riesgos	Objetivo Táctico	Fortalecer los conocimientos en PLA, Riesgos y Control Interno.
Crecimiento y Aprendizaje	Objetivo Táctico	Desarrollar y/o adquirir sistemas informáticos gerenciales, como funcionales de gestión para los usuarios.
	Objetivo Táctico	Retener al mejor talento humano y bajar la rotación de personal.

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Objetivos Planificación Estratégica)

La calificación de los objetivos estratégicos para el IV trimestre del 2014 es del 90.46%, encontrándose en un **cumplimiento bueno** de acuerdo a score definido.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

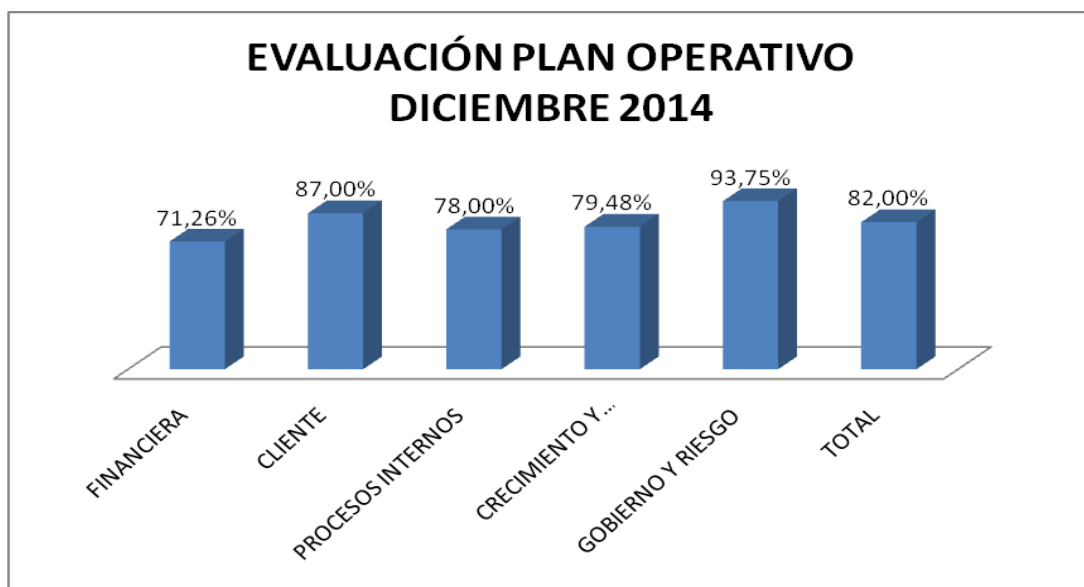
**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evaluación Plan Estratégico Diciembre 2014)

#### 2.9.1.2. Planificación Operativa 2014

La Planificación Operativa del año 2014, tiene un cumplimiento promedio de 82%, considerándose un cumplimiento regular, de acuerdo al score de evaluación utilizado.

La evaluación al Plan Operativo con corte al 31 de diciembre del 2014, muestra los siguientes resultados:





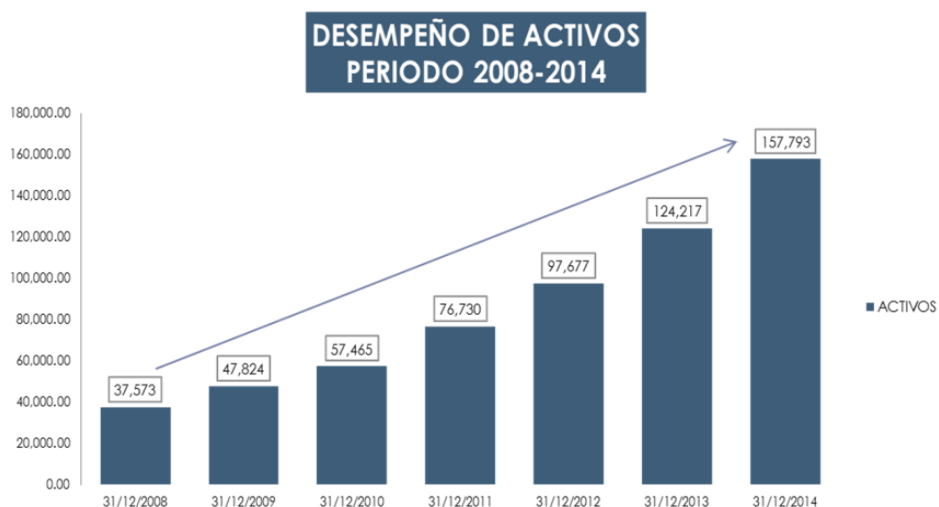
**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evaluación Plan Operativo Diciembre 2014)

## 2.9.2. Resultados financieros a Diciembre 2014

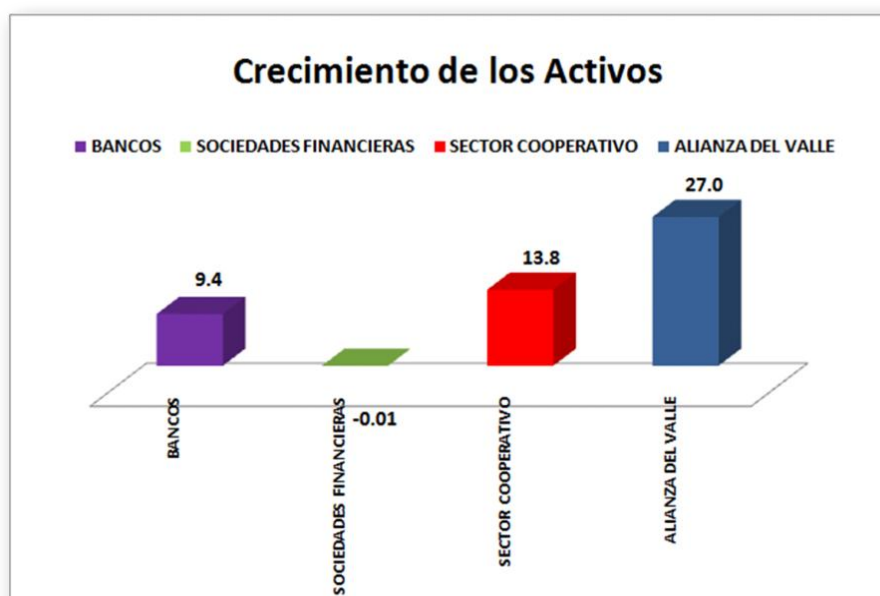
### 2.9.2.1. ACTIVOS

Alianza del Valle, al mes de Diciembre del 2014 alcanza en activos el valor de **157'792,961.34** con un crecimiento anual de \$33'576,334,22, que representa una variación del 27.03% con relación a diciembre del 2013, obteniendo de esta manera una ejecución presupuestaria del 99.19%; ejecución adecuada, considerando el comportamiento del sistema bancario y cooperativo, mismos que presentan un crecimiento hasta noviembre del 2014 del 5.68% y 11.28% respectivamente, a diferencia de Alianza del Valle, que alcanza un crecimiento en el mismo periodo del 20.88%.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Desempeño de Activos 2008- 2014)

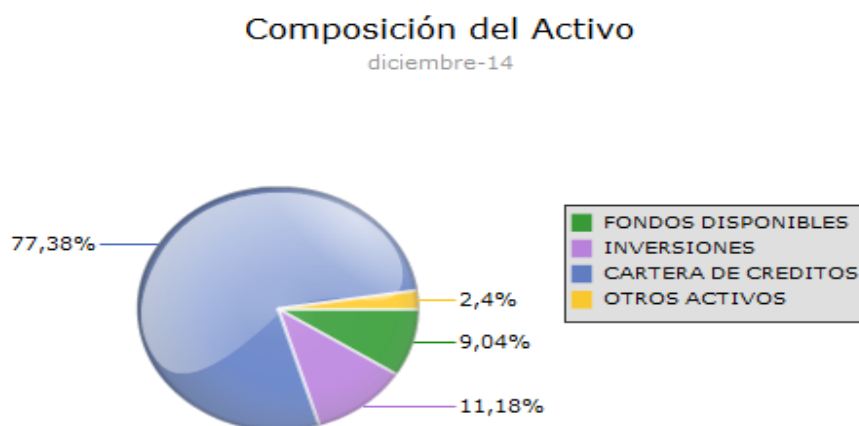


**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Comparativo crecimiento de activos)

Los activos líquidos compuestos por fondos disponibles e inversiones alcanzan el valor de \$ 31'907,686.,29 de los cuales el 55% está destinado al portafolio de inversiones, que al mes de diciembre alcanza una tasa promedio ponderada del 6.76%. Las cuentas de fondos disponibles e inversiones, crecen en el 43.30% y 42.88%, respectivamente, alcanzando una

ejecución presupuestaria del 147% y 78.87%, lo cual ha permitido a la Institución alcanzar un indicador de liquidez del 17.83% y cumplir adecuadamente las reservas mínimas de liquidez establecidas por el Banco Central del Ecuador.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Composición del activo)

El mayor porcentaje del Activo está destinado a la cartera de crédito con una participación del 77.38%, a diferencia del año anterior que su participación fue del 80.04%. En orden de participación le siguen las inversiones que representan el 11.18% y en tercer lugar los fondos disponibles que representan el 9.04% del total de los activos.

La cartera neta de crédito alcanza los **122'099,869.64** con un crecimiento de 22'681,934.73, que representa una variación anual del 22.81%.

### EVOLUCIÓN ROTACIÓN DE CARTERA

AÑO	SALDO ANUAL	COLOCACIÓN	ROTACION CARTERA	PLAZO PROMEDIO PONDERADO
2010	32,039,787.51	38,753,951.00	1.21	34.20
2011	46,901,499.84	55,177,948.72	1.18	36.64
2012	57,234,223.88	66,153,048.71	1.16	39.51
2013	48,165,298.00	53,534,431.70	1.11	40.38
2014	78,834,673.00	94,687,508.00	1.20	39.65

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evolución Rotación de Cartera)

Con el propósito de cambiar la estructura de la cartera, durante el año 2014 se implementaron estrategias tendientes a incrementar la colocación de microcréditos relacionadas con remuneración variable al personal encargado de colocación.

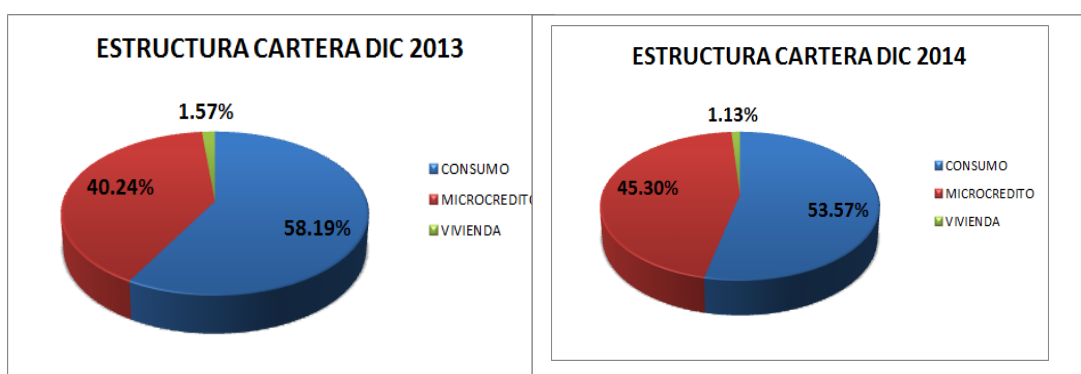
### PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA

MES	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	TOTAL
ene-14	61.43%	0.00%	38.57%	100.00%
feb-14	60.91%	3.62%	35.48%	100.00%
mar-14	65.90%	0.00%	34.10%	100.00%
abr-14	66.70%	0.10%	33.19%	100.00%
may-14	68.69%	0.24%	31.07%	100.00%
jun-14	66.10%	0.23%	33.67%	100.00%
jul-14	58.16%	0.17%	41.68%	100.00%
ago-14	49.44%	0.00%	50.56%	100.00%
sep-14	44.65%	1.12%	54.23%	100.00%
oct-14	33.26%	0.00%	66.74%	100.00%
nov-14	30.20%	0.00%	69.80%	100.00%
dic-14	29.53%	0.74%	69.72%	100.00%

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Participación de Cartera)

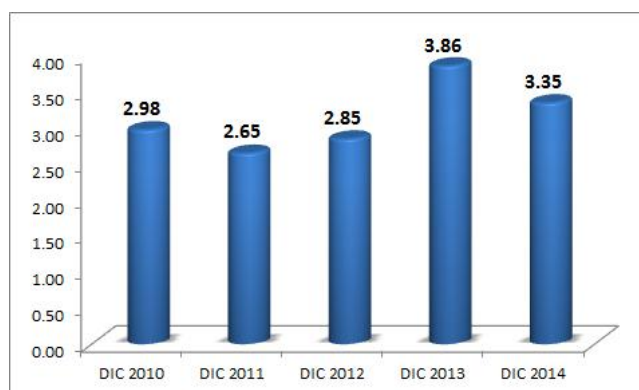
En el cuadro anterior, se puede verificar que a partir del mes de julio se incrementa la participación del segmento de microcrédito en la colocación mensual total.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Comparativo estructura de cartera 2013\_2014)

Al 31 de diciembre del 2014, la Cooperativa Alianza del Valle, alcanza un indicador de morosidad del 3.35%, reduciéndose con relación a diciembre del año 2013, que se encontraba en el 3.86% (Solidaria S. d., Boletín Mensual\_Cooperativas Segmento 4, 2014).

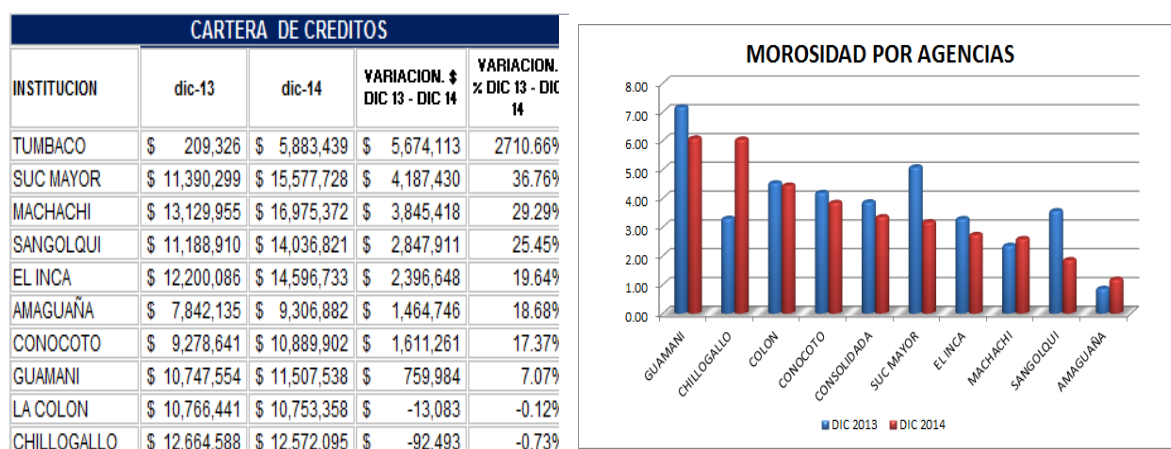


**Fuente:** Sistema de Economía Popular y Solidaria

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evolución indicador de morosidad)

En cuanto a los saldos de la cartera de crédito experimentado por las agencias durante el año 2014, la agencia Tumbaco, Sucursal Mayor, Machachi y Sangolquí presentan los mayores niveles de crecimiento; en tamaño de cartera de créditos actualmente la agencia Machachi es la que tiene el mayor saldo seguida por la Sucursal Mayor y la Agencia El Inca. La agencia Colón y Chillogallo por el contrario durante el año 2014 decrecen el saldo de su cartera en -0.12% y -

0.73% respectivamente, es importante mencionar que de estas dos agencias durante el año 2014 tuvieron cambio de jefaturas.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle (Morosidad por agencias)

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

Las cuentas por cobrar presentan un incremento del 33.12% con relación a diciembre del 2013, producido básicamente por el incremento de la cartera de crédito y el cambio en estructura de la misma, lo cual genera mayores intereses por cobrar, y una ejecución presupuestaria del 125.26%.

Los activos fijos presentan un variación del 80.10% con relación a diciembre del año 2013, alcanzando una ejecución presupuestaria del 107.74% misma que considera la construcción del edificio matriz, obras adicionales a los contratos firmados con los Consorcios encargados de la construcción se consideran dentro del presupuesto 2015, mismas que actualmente se encuentran ejecutándose. El resto de cuentas del activo no presentan variaciones significativas con relación al año anterior.

### 2.9.2.2. PASIVOS Y PATRIMONIO

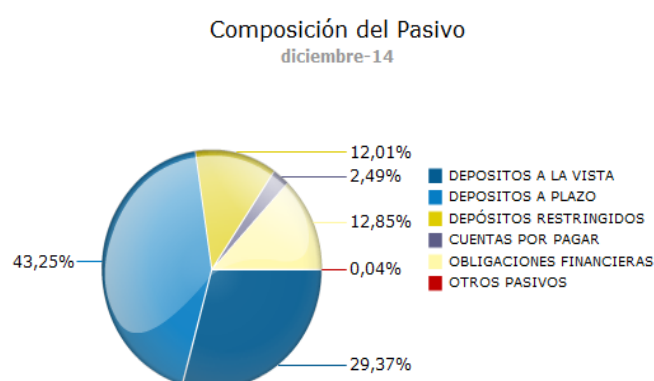
Los pasivos a diciembre del 2014 alcanzan un saldo de \$ 137'130,363.25 que representan un crecimiento del 27.83% con relación a diciembre del 2013, y una ejecución presupuestaria del 98.54% en este mismo periodo. Las obligaciones con el público constituyen el 74.89% de fondeo para la Institución, a diferencia del 72.80% que mantenían a diciembre del 2013;

incrementándose en este año como consecuencia de capaciones de depósitos a plazo fijo.

CUENTA	COD	dic-13	dic-14	ESTUC DIC 2014	VARIACION. \$- DIC 13 -DIC 14	VARIACION. % DIC 13- DIC 14
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>2</b>	<b>107,278,581.24</b>	<b>137,130,363.25</b>	<b>86.91%</b>	<b>29,851,782.01</b>	<b>27.83%</b>
OBLIGACIONES CON EL PUBLI	21	90,425,935.82	118,168,648.30	74.89%	27,742,712.48	30.68%
DEPOSITOS A LA VISTA	2101	35,176,165.11	41,007,028.53	25.99%	5,830,863.42	16.58%
DEPOSITOS A PLAZO	2103	41,939,039.13	60,387,658.26	38.27%	18,448,619.13	43.99%
DEPOSITOS RESTRIGNIDOS	2105	13,310,731.58	16,773,961.51	10.63%	3,463,229.93	26.02%
CUENTAS POR PAGAR	25	2,704,132.40	3,471,632.92	2.20%	767,500.52	28.38%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	26	14,128,321.56	15,439,389.88	9.78%	1,311,068.32	9.28%
OTROS PASIVOS	29	20,191.46	50,692.15	0.03%	30,500.69	151.06%
<b>TOT. DEL PATRIMONIO</b>	<b>3</b>	<b>16,938,045.88</b>	<b>20,662,598.09</b>	<b>13.09%</b>	<b>3,724,552.21</b>	<b>21.99%</b>
CAPITAL SOCIAL	31	6,069,997.55	6,189,975.87	3.92%	119,978.32	1.98%
RESERVAS	33	7,418,619.58	10,490,627.36	6.65%	3,072,007.78	41.41%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	34	7,360.00	7,360.00	0.00%	-	0.00%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	35	335,295.56	374,988.45	0.24%	39,692.89	11.84%

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Comparativo pasivo del 2013\_2014)



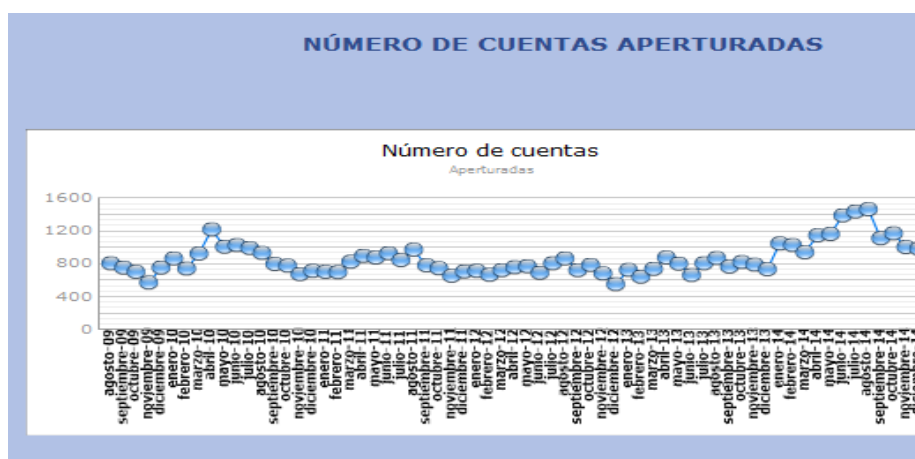
**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Composición del pasivo)

Dentro del pasivo la cuenta más representativa es depósitos a plazo fijo, misma que mantienen una participación del 43.25%, del total de pasivos, seguido por los depósitos a la vista que alcanzan el 29.37%. La cuenta de obligaciones financieras tiene una participación del 12.85% misma que es adecuada y permite mayores niveles de crecimiento en la misma

Las obligaciones con el público presentan un crecimiento del 30.68% y una ejecución presupuestaria del 103.17%.

Los depósitos a la vista se incrementan en un 16.58% con relación a diciembre del 2013, es importante considerar el incremento de aperturas de cuentas producido durante el año, con relación a los años anteriores, teniendo el máximo número de aperturas de cuentas durante el mes de agosto del 2014, con 1463 cuentas y el menor número de aperturas durante el mes de diciembre con 980 cuentas.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evolución indicador de morosidad)

Los depósitos restringidos presentan un crecimiento del 26.02% durante el año 2014, esto sumado a los depósitos a la vista alcanzan una ejecución presupuestaria del 100.90%.

Dentro de las obligaciones con el público, la cuenta que presenta mayor nivel de crecimiento es depósitos a plazo fijo que alcanzan un saldo de 60'387,658.26 logrando así una ejecución presupuestaria del 105.45% y un crecimiento del 43.99%.



AGENCIA	PART
MATRIZ	36.22%
EL INCA	9.61%
SANGOLQUI	8.78%
CHILLOGALLO	7.94%
SUC MAYOR	6.54%
CONOCOTO	6.36%
GUAMANI	5.65%
COLON	5.61%
MACHACHI	5.33%
AMAGUAÑA	4.66%
TUMBACO	3.30%

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Participación de Obligaciones al Público por Agencia)

A diciembre del 2014 Alianza del Valle mantiene vigentes 4724 operaciones de plazo fijo, de las cuales 121 pertenecen a cooperativas de ahorro y crédito con un promedio individual de \$170.000, el resto de inversiones tiene un promedio de \$8672.22, promedio adecuado por inversión. Del total de certificados de depósito a plazo el 36.22% se encuentran activados en la oficina matriz, portafolio que se encuentra administrado por tesorería y el área de negocios.

En cuanto a las obligaciones con el público la agencia Tumbaco, Conocoto y Guamaní son aquellas que experimentan mayores niveles de crecimiento; durante el año 2014.

OBLIGACIONES PUBLICO				
INSTITUCION	dic-13	dic-14	VARIACION. \$ DIC 13 - DIC 14	VARIACION. % DIC 13 - DIC 14
TUMBACO	\$ 370,494	\$ 2,989,035	\$ 2,618,541	706.77%
CONOCOTO	\$ 6,290,443	\$ 8,311,162	\$ 2,020,719	32.12%
GUAMANI	\$ 6,137,095	\$ 8,106,688	\$ 1,969,592	32.09%
COLON	\$ 6,223,882	\$ 7,829,441	\$ 1,605,559	25.80%
MACHACHI	\$ 7,696,430	\$ 9,585,040	\$ 1,888,610	24.54%
AMAGUAÑA	\$ 5,907,828	\$ 7,151,062	\$ 1,243,234	21.04%
EL INCA	\$ 12,099,250	\$ 14,381,736	\$ 2,282,486	18.86%
SANGOLQUI	\$ 11,760,519	\$ 13,888,098	\$ 2,127,579	18.09%
CHILLOGALLO	\$ 11,643,335	\$ 12,948,499	\$ 1,305,164	11.21%
SUC MAYOR	\$ 22,140,697	\$ 10,973,923	\$ -11,166,773	-50.44%
MATRIZ	\$ -	\$ 21,874,887	\$ 21,874,887	

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Variación obligaciones al público por agencia)

Las obligaciones financieras presentan un crecimiento del 9.28%. y una ejecución presupuestaria del 74.66%. Durante el 2014 se realizó un contrato de crédito con la cooperativa holandesa OIKOCREDIT, por un valor de 5'000,000.00.

El patrimonio presenta un crecimiento del 21.99%, alcanzando una ejecución presupuestaria del 103.79%; incremento producido por los excedentes generados durante el año 2014, que se incluyen en el patrimonio institucional.

El Patrimonio Técnico alcanzó al mes de diciembre del 2014 el valor de \$ 21'080,459.99, teniendo un excedente de \$ 9'611,555.23 con relación al patrimonio técnico requerido. Al 31 de diciembre, la institución mantiene una solvencia del 16.54%, solvencia adecuada para los niveles de crecimiento que experimenta la Institución.

### **2.9.2.3. ESTADO DE RESULTADOS**

La cuenta de gastos presenta una variación del 27.05% con relación a diciembre del 2013; una de las cuentas que mayor incremento presenta es la cuenta de intereses causados, misma que se incrementa en el 38.03% esto como consecuencia del cambio de estructura de las obligaciones con el público, de las cuales actualmente el 51.10% se encuentra destinado a plazos fijos y el 48.90% a depósitos a la vista, la cuenta de gasto se excede a lo presupuestado en un 0.95%, que en valores absolutos es \$ 151,740.00. La cuenta de provisiones también presenta un crecimiento considerable del 40.74% durante el año 2014 a consecuencia de los niveles de morosidad que se experimentaron en el transcurso de año; sin embargo se crearon provisiones voluntarias adicionales a las requeridas con el propósito de mantener una adecuada cobertura de la cartera en riesgo.

CUENTA	COD	dic-13	dic-14	ESTUC DIC 2014	VARIACION. \$- DIC 13 -DIC 14	VARIACION. % DIC 13- DIC 14
CTAS.RESULT.DEUDORS.	4	12,680,048.49	16,109,556.31	100.00%	3,429,507.82	27.05%
INTERESES CAUSADOS	41	4,322,573.31	5,966,581.87	37.04%	1,644,008.56	38.03%
PROVISIONES	44	1,525,401.11	2,146,819.87	13.33%	621,418.76	40.74%
GASTOS DE OPERACION	45	5,385,807.26	6,252,383.85	38.81%	866,576.59	16.09%
IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	48	1,402,929.19	1,679,962.31	10.43%	277,033.12	19.75%
INGRESOS	5	15,786,821.68	19,709,202.72	100.00%	3,922,381.04	24.85%
INTERESES Y DESCUENTOS GA	51	14,735,653.20	18,590,559.66	94.32%	3,854,906.46	26.16%
INGRESOS POR SERVICIOS	54	224,373.53	298,895.86	1.52%	74,522.33	33.21%
OTROS INGRESOS	56	823,297.28	798,389.96	4.05%	(24,907.32)	-3.03%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3,106,773.19	3,599,646.41		492,873.22	15.86%

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Comparativo estado de resultados 2013\_2014)

Los gastos operativos son los que menor crecimiento experimentan durante el año, creciendo en apenas el 16.09%, se puede evidenciar que existe un ahorro de \$ 596,593.00 con base a lo presupuestado para el año 2014, lo que hace que esta cuenta alcance una ejecución presupuestaria del 91.29%

CUENTAS	PROYECTADO DIC 2014	EJECUTADO DIC 2014	VARIACIÓN (\$)	EJECUCIÓN PRESUPUES T.
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Personal	3,473,898	2,976,689	(497,209)	85.69%
Gobernabilidad	250,836	209,238	(41,598)	83.42%
Mercadeo	250,100	214,186	(35,914)	85.64%
Administración	2,550,000	2,471,209	(78,791)	96.91%
Depreciación	324,143	381,063	56,920	117.56%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>6,848,977</b>	<b>6,252,384</b>	<b>(596,593)</b>	<b>91.29%</b>

**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Comparativo gastos proyectados 2014 vs. Ejecutado 2014)

El adecuado control de gastos operativos se evidencia en el indicador de gastos operativos sobre activos total promedio el mismo que a diciembre del 2014 se ubica en 4.40, reduciéndose con relación al año anterior. El indicador que mantiene Alianza del Valle, es uno de los mejores del sistema cooperativo e indica buenos niveles de eficiencia por parte de la institución.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evolución gastos operativos 2010\_2014)

El buen manejo de gastos operativos así como también el margen financiero alcanzado por la Institución como consecuencia del cambio de la estructura de la cartera de crédito lo cual incrementa la tasa promedio ponderada de la cartera del 14.67% al 15.01% tiene como consecuencia la mejora del indicador de grado de absorción le cual se ubica en el 58.03% a diciembre del 2014.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evolución grado de absorción 2010\_2014)

Con relación a los ingresos se alcanza una ejecución presupuestaria del 101.80%; siendo la principal fuente de generación de ingresos los intereses de la cartera de crédito, los mismos que representan el 94.32% del total de los ingresos, la tasa promedio ponderada de la cartera de crédito se encuentra en el 15.01%. La cuenta de intereses ganados alcanza una ejecución presupuestaria del 101.26%.

Los ingresos por servicios presentan un crecimiento del 33.21% con relación al año anterior; con una ejecución presupuestaria del 85.40% por lo cual se ve necesario mejorar la promoción de los mismos a fin de incrementar su uso.

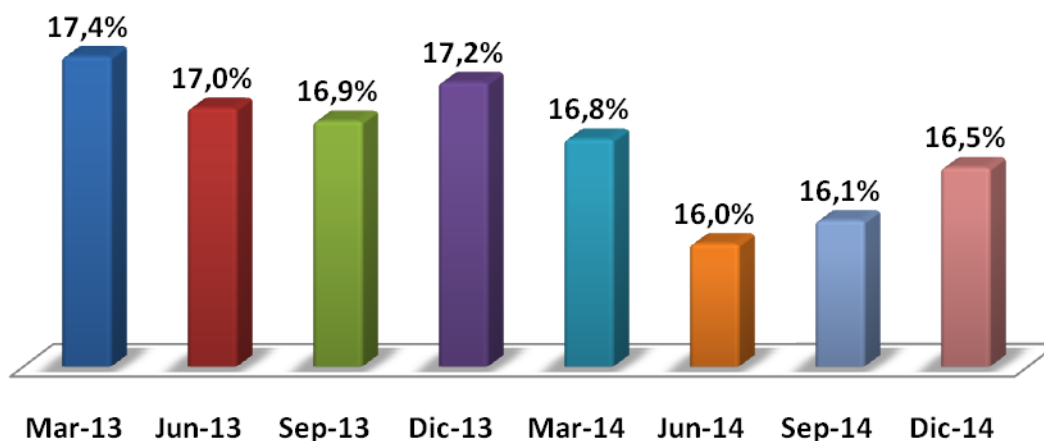
Finalmente se genera una utilidad neta de \$ 3'599,646.41 con una ejecución presupuestaria del 105.80% a diciembre del 2014, la utilidad generada ha permitido a la Institución alcanzar un indicador de Rentabilidad /Activos Promedios (ROA) del 2.53% y un ROE del 21.20%, uno de los mejores de todo el sistema cooperativo. La capacidad para generar utilidades de Alianza del Valle, sigue siendo una fortaleza que está ligada estrechamente con la eficiencia y control que ha mantenido en el control de gastos operativos.

Los resultados obtenidos durante el año 2014, ubican a Alianza del Valle dentro de una de las cooperativas más destacadas del sistema cooperativo, manteniendo una adecuada estructura financiera que le permiten obtener rentabilidad y mantenerse con la solvencia económica suficiente para mantener el crecimiento experimentado.

### **2.9.3. GESTIÓN DE RIESGOS Y SU IMPACTO PATRIMONIAL:**

Al 31 de diciembre del 2014 la institución mantiene un Patrimonio Técnico de USD. 21 millones, con Activos Ponderados por Riesgo (APR) por USD. 127 millones, lo cual genera un nivel de solvencia del 16.54%, muy superior al 9% exigido por la normativa vigente. Esta solvencia permite que sus activos ponderados por riesgo puedan crecer en el 84% (sin considerar nuevos aportes de capital ni reinversión de utilidades), lo cual permite soportar de forma holgada un expansión en su operaciones, siendo una fortaleza importante para la entidad.

## Evolución Patrimonio Técnico Constituido / Activos Ponderados por Riesgo



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Evolución Patrimonio Técnico sobre Activos Ponderados por Riesgo)

La fortaleza patrimonial permite a la Cooperativa mantener su expansión comercial y soportar pérdidas hasta por USD. 9 millones manteniendo los requerimientos de capital por exposición a los riesgos tanto desde los requerimientos normativos nacionales, así como en función de las mejores prácticas internacionales.

### 2.9.4. RIESGO DE MERCADO

La Cooperativa considera al riesgo de mercado como la afectación del margen financiero ante variaciones de la tasa de interés. Para la gestión de este tipo de riesgo, la Unidad de Riesgos ha implementado un esquema formal el cual en coordinación con el Área Financiera, el cual incluye las siguientes actividades y procesos:

- ✓ Implementación de un sistema de Curvas de Rendimiento mensual para tasas pasivas, con el fin de monitorear el costo de financiamiento acorde con la tendencia de mercado.
- ✓ Durante el 2014, la Cooperativa incrementó su exposición a instrumentos en el mercado de valores, por lo cual implementó un esquema de gestión del riesgo de mercado que genera, este tipo de instrumentos, el cual incluyó un sistema de valoración diaria de instrumentos de mercado de valores del portafolio y monitoreo de riesgo de mercado el cual será automatizado en 2015.
- ✓ Análisis y evaluación de emisores de mercado de valores para incorporación al portafolio de inversiones.
- ✓ Elaboración de un modelo de simulación de generación del margen financiero para medir la sensibilidad ante cambios en políticas de tasas de interés y composición de activos y pasivos.
- ✓ Elaboración mensual de los análisis de las brechas de maduración y GAP de duración con el objeto de medir la sensibilidad del Margen Financiero y Valor Patrimonial ante variaciones de las tasas de interés.
- ✓ Envío y validación de las estructuras de información de riesgo de mercado, exigidas por el organismo de Control.
- ✓ Generación de registro histórico de tasas ponderadas de fuentes de fondeo.

La gestión del riesgo de mercado permite a la cooperativa proteger y mantener el margen financiero dentro de su esquema de intermediación, lo que ha permitido que la institución, en términos de indicador, ocupe el primer lugar de las cooperativas con la mayor rentabilidad y seguridad otorgada a sus asociados.

#### **2.9.5. RIESGO DE LIQUIDEZ**

La Cooperativa conceptualiza al riesgo de liquidez como la capacidad de financiar sus actividades con fuentes de financiación estables y a costos adecuados. Para la gestión del riesgo de liquidez la Unidad de Riesgos mantiene los siguientes procesos y actividades:

- ✓ Debido al incremento en la concentración de mayores depositantes que registró la Cooperativa, se implementó un modelo de gestión de fondos disponibles, en coordinación con el Área Financiera, basado en escenarios de estrés y pruebas de tensión ante retiros de fondos de los mayores depositantes.
- ✓ Gestión mensual, en coordinación con Tesorería, del nivel de ALN que debe mantener la Cooperativa para cumplir los requerimientos de Brechas de Liquidez.
- ✓ Medición del nivel de exposición al riesgo mediante el cálculo de volatilidad diaria, Liquidez Estructural semanal y Análisis de Brechas mensual
- ✓ Envío y validación de las estructuras de información exigidas por el Organismo de Control, en forma semanal y mensual.

La gestión del riesgo de liquidez ha permitido que la Cooperativa mantenga una holgada posición de liquidez, que le ha permitido disponer de los recursos suficientes para afrontar los importantes niveles de crecimiento que mantiene a costos de fondeo adecuados y mantener holgadamente los requerimientos de liquidez normativos exigidos por los organismos de Control.

#### **2.9.6. RIESGO DE CRÉDITO**

La Cooperativa conceptualiza el riesgo de crédito como la posibilidad de pérdida ante el incumplimiento parcial o total de las obligaciones que los socios mantienen con la Cooperativa. Para la gestión del riesgo de crédito la Institución cuenta con una estructura organizacional, políticas y procedimientos que conforman el esquema de gestión del riesgo.

#### **2.9.7. RIESGO OPERATIVO**

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos (Seguros, 2005).



Considero que esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

Bajo este contexto, se han realizado las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración de Plan de Acción para observaciones del informe de rating social.
- ✓ Revisión y preparación de informes para la calificadora de riesgos y auditoría externa.
- ✓ Revisión y análisis de contratos: construcción del edificio, adquisición de tecnología, tarjetas de cajero automático, etc.
- ✓ Revisión y análisis del nuevo diseño de la página web.
- ✓ Actualización del Manual de Administración Integral de Riesgos.
- ✓ Actualización del Manual de Políticas y Procedimientos de Riesgo Operativo.
- ✓ Actualización de la Matriz de eventos de pérdida.
- ✓ Coordinación y revisión del alcance para la contratación de un Ethical Hacking.
- ✓ Coordinación y revisión del Plan de Acción del Área de Informática y Tecnología en función del Informe de Auditoría Externa.

En definitiva, las actividades realizadas por la Unidad de Riesgos dieron como resultado medidas conducentes a mejorar el desempeño financiero, operativo y administrativo de la cooperativa, y de esta manera reafirmar la confianza de los socios a través de mejores servicios y resultados.

## **2.10. Definición y características del modelo de gestión actual**

### **2.10.1. Proceso de otorgación de créditos**

El proceso de otorgación de crédito en la Cooperativa Alianza del Valle se maneja de la siguiente manera:

- ✓ El socio o cliente solicita información de requisitos y política de otorgación de créditos.
- ✓ Jefe de agencia u oficial de crédito entrega la información solicitada.
- ✓ Cliente entrega la documentación requerida.
- ✓ Oficial de crédito revisa la documentación entregada de acuerdo a la política.
- ✓ Si existe novedad se reporta al socio de las inconsistencias en la documentación para continuar con la regularización de las mismas.
- ✓ Jefe de agencia u oficial de crédito realiza la verificación de referencias, teléfonos y direcciones del socio, seguido del análisis de capacidad de pago por parte del cliente.
- ✓ El oficial de crédito o jefe de agencia informa el monto pre aprobado a socio respecto al crédito solicitado.
- ✓ Oficial de crédito prepara informe y file de crédito el mismo que es ingresado en el sistema.

### **2.10.2. Políticas de otorgación de créditos**

Las políticas de otorgación de créditos para la cooperativa Alianza del Valle son:

- ✓ Tener entre 18 y 75 años de edad.
- ✓ Estar al día en el pago de las aportaciones y otros compromisos derivados de su calidad de socio en la cooperativa.
- ✓ No constar en la lista del CONSEP.
- ✓ Contar con capacidad de pago debidamente comprobada.
- ✓ Calificación requerida en el sistema financiero.
- ✓ Contar con historial crediticio adecuado.
- ✓ Residir en la zona de influencia de la cooperativa.
- ✓ Para personas naturales que su residencia sea en el exterior, los apoderados deberán residir dentro de la provincia de la cooperativa.

- ✓ El plazo de otorgación de créditos es hasta 72 meses.
- ✓ El monto requerido como depósito inicial para otorgación de crédito es mínimo el 10% de la deuda.
- ✓ La garantía es un pagaré en el caso de créditos de consumo y para crédito hipotecario en prenda el bien inmueble.
- ✓ Se otorga varios créditos en sociedad conyugal siempre y cuando su comportamiento de pago, así como su solvencia patrimonial demuestre capacidad de pago.
- ✓ Los tipos de frecuencia de pago pueden ser, mensual, bimestral, semestral o anual con un solo pago según el acuerdo de pago.
- ✓ La cooperativa puede otorgar tiempo de gracias de hasta 15 días.
- ✓ La cooperativa realiza la otorgación de créditos de familiares en segundo grado de consanguinidad así como empleados de la cooperativa posterior a revisión y análisis del Consejo de Administración de la Cooperativa.
- ✓ Los documentos que se requiere para la solicitud de un crédito son: original y copia del certificado de depósito en el caso de inversionistas, original y copia de cédula de identidad y papeleta de votación, planilla de servicios básicos, certificado de ingresos, documentos que sustente el patrimonio
- ✓ Si el socio se encuentra separado deberá presentar demanda judicial notariada.
- ✓ Los solicitantes, cuyo cónyuge se encuentre en el exterior, deberán presentar un poder especial.
- ✓ No constar con cuenta cerrada en el sistema financiero.

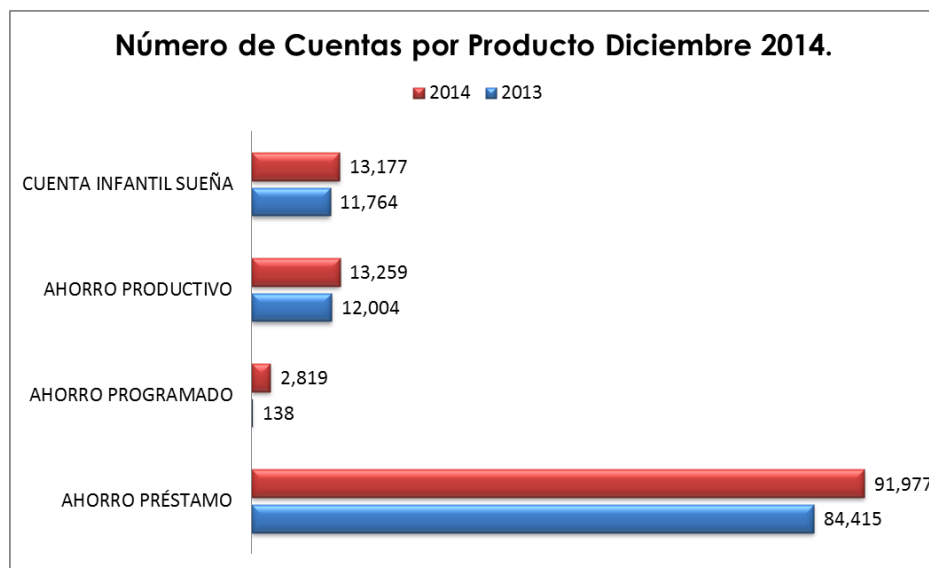
### **2.10.3. Volúmenes de otorgación de créditos**

A diciembre del 2014, Alianza del Valle cuenta con 121.232 socios y clientes, obteniendo un crecimiento del 12% con respecto a diciembre de 2013. La tasa promedio de crecimiento anual es del 10%.



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Crecimiento Socios y Clientes 2009\_2014)



**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle

**Elaborado por:** Alexandra Córdova (Comparativo Cuentas por Producto 2013\_2014)

#### 2.10.4. Sistema de gestión de recuperación de cartera

El riesgo crediticio es circunstancial en la gestión que cumplen las entidades financieras razón por la cual, si no es controlado oportunamente, puede ocasionar serios perjuicios a la Institución (Velez, 2008).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., consciente de esta realidad ha establecido un proceso que contiene un conjunto de políticas y procedimientos que deben aplicar las áreas y personas que participan en la gestión de recuperación crediticia, su aplicación permitirá reducir la morosidad, la constitución de provisiones para la cobertura de pérdidas y el castigo de la cartera de créditos, encaminados al cumplimiento de los objetivos Institucionales.

El sistema de recuperación de cartera que aplica la Cooperativa Alianza del Valle es el tradicional siendo esto por tramos de mora, a partir de la gestión preventiva, gestión extrajudicial, gestión judicial y cobranza externa.

<b>Tipos de Gestión</b>	<b>Soporte gestión</b>
<b>Preventiva</b>	Oficial de crédito
	Medios Tecnológicos
<b>Extrajudicial</b>	Oficial de crédito
	Call Center
	Notificadores de campo
	Abogado interno
	Abogado externo
	Empresa de cobranzas
<b>Judicial</b>	Abogado interno
	Abogado externo
<b>Cobranza Externa</b>	Empresa de cobranzas
	Abogado externo

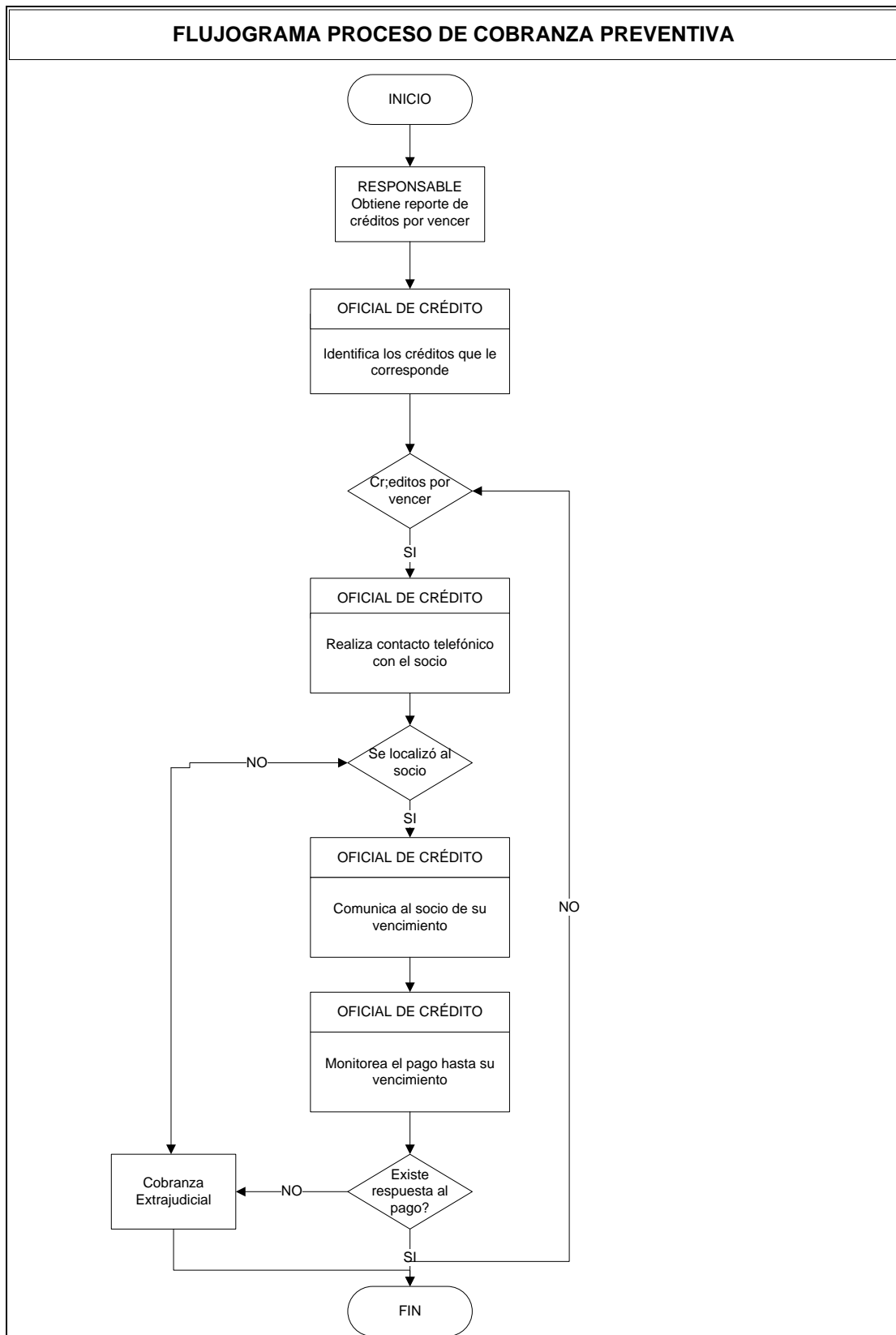
**Fuente:** Cooperativa Alianza del Valle (Sistema de recuperación de cartera)

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

### **2.10.5. Proceso y procedimiento de recuperación de cartera actual**

El proceso de recuperación de cartera actual en la cooperativa Alianza del Valle es la siguiente:

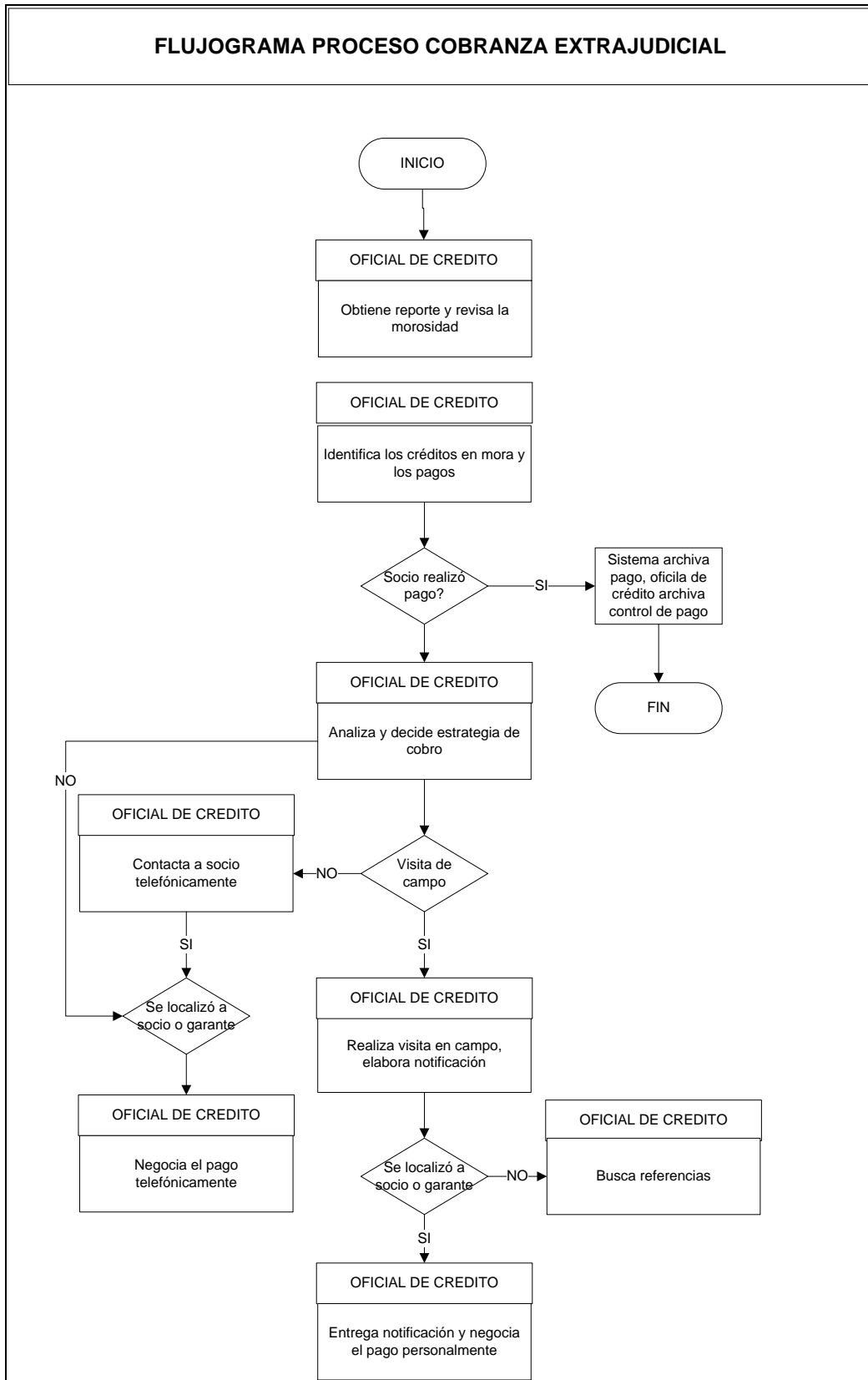
- ✓ La gestión de recuperación de cartera en mora a partir de los 4 días de atraso hasta los 22 mediante gestión de call center.
- ✓ Desde el día 23 a 90 se remite para gestión en terreno con un notificador.
- ✓ Desde 91 a 360 días de vencimiento se remite gestión en terreno con un notificador donde la presión es más exigente.
- ✓ Se realiza cobranza judicial en función a requerimiento y análisis.
- ✓ La cooperativa aplica la condonación de gastos de recuperación de cartera, previo autorización del comité de crédito.
- ✓ Los créditos que se encuentran en estado de resolución, la cooperativa podrá disponer de los valores que tengan los deudores y garantes en sus cuentas del pasivo y/o certificados de aportación y aplicarlos al pago y/o abono del crédito.
- ✓ La jefatura de crédito y cobranzas y riesgos de la cooperativa, analizan los saldos de cartera improductiva y de acuerdo a la maduración propondrán por escrito a través de informes a Gerencia General los mecanismos opcionales que tiendan a recuperar la misma bajo esquemas de titularización o venta de cartera.
- ✓ El personal que realiza gestiones de recuperación no podrá recibir dinero en efectivo para el pago de cuotas de crédito. Solo podrán recibir cheques a nombre de la Cooperativa. En caso de pérdida o que el cheque sea protestado o devuelto por el Banco, el monto será asumido por el receptor del cheque.
- ✓ La Gerencia General de acuerdo a la estrategia de cobranza, establece rangos de gestión de recuperación de cartera tanto en días como en nivel de responsabilidad, para soporte a la gestión de cobranzas que realice el Oficial de Crédito, basada en el comportamiento de la cartera improductiva.



**Fuente:** Manual de Políticas y Procedimientos de Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” (Flujograma Proceso de Cobranza Preventiva)

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

## FLUJOGRAMA PROCESO COBRANZA EXTRAJUDICIAL



**Fuente:** Manual de Políticas y Procedimientos de Cobranzas de la Cooperativa “Alianza del Valle” (Flujograma Proceso de Cobranza Extrajudicial)

**Elaborado por:** Alexandra Córdova



- ✓ La recuperación de cartera por tipos de gestión en la cooperativa es la siguiente:

a) **Gestión Preventiva:**

- ✓ El encargado de la gestión de call center es el oficial de crédito mediante llamada telefónica de recordatorio.
- ✓ El oficial de crédito deberá establecer el número de llamadas requeridas al cliente para la recuperación de cartera.
- ✓ La gerencia general establece la estrategia y canal que deberá utilizarse en la gestión preventiva sea esta de mensajes masivos o gestión telefónica realizada por el oficial de crédito.

b) **Gestión Extrajudicial:**

- ✓ En la cooperativa esta gestión se la realiza a cartera denominada como improductiva.
- ✓ Realizará gestión de call center el oficial de crédito a los números del cliente, referencias y garante.
- ✓ Notificaciones en campo.
- ✓ Abogados internos y externos y en casos necesarios apoyo con la gestión de cobro mediante empresas de cobranzas.

c) **Gestión Judicial:**

- ✓ Posterior a las gestiones realizadas de forma extrajudicial se procede con acciones judiciales las cuales se llevan a cabo con el departamento legal de la cooperativa.
- ✓ El monto mínimo para realizar una acción judicial es 500 usd sobre el capital, debiendo aplicarse gestión extrajudicial.
- ✓ La cooperativa procede con castigos en demanda judicial con el respectivo respaldo de las gestiones realizadas a cliente.
- ✓ El seguimiento y documentación de las acciones legales aplicadas serán sustentadas con los informes emitidos por el asesor legal.

**d) Gestión de Cobranza Externa:**

- ✓ De acuerdo al análisis de la cartera improductiva se contrata personas natural o jurídica, especializadas en recupero de cartera.
- ✓ En el pago de comisiones u honorarios se considera el valor efectivamente recuperado.

**e) Castigo de Cartera:**

- ✓ Agotada toda gestión de cobranza se procede con la gestión judicial.
- ✓ La cartera castigada se continúa con gestión mediante trámite legal respectivo para recuperación de la obligación.
- ✓ El seguimiento y documentación de las acciones legales aplicadas serán sustentadas con los informes emitidos por el Asesor Legal.

En la revisión y evaluación del manual del proceso de recuperación de cartera de la cooperativa “Alianza del Valle” se presenta la concentración de funciones en el oficial de crédito ya que es quien otorga los créditos en la institución e incluso quien realiza la cobranza así como definición de estrategias de recupero de cartera. La situación no permite que exista una claridad en el proceso de recuperación de cartera, aunque se tenga disminución de recursos para distribuir las tareas y funciones el proceso no es lo suficiente eficiente.

De acuerdo al comparativo del indicador de morosidad para el segmento 4, siendo la Cooperativa “Alianza del Valle” parte del grupo de cooperativas pequeñas al cierre del 2014 su indicador incrementa, inclusive fuera del resultado total del segmento.

<b>INDICADOR DE MOROSIDAD</b>		
<b>SEGMENTO4</b>	<b>DIC 2014</b>	<b>DIC 2013</b>
COO GRANDES	3,97%	4,60%
COO MEDIANAS	4,77%	4,47%
COO PEQUEÑAS	6,32%	5,96%
COO MUY PEQUEÑAS	7,02%	6,62%
TOTAL SEGMENTO 4	5,08%	5,10%

Fuente: Boletines Mensuales de SEPS 2013-2014 (Indicador de Morosidad)  
Elaborado por: Alexandra Córdova

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

#### 3.1. Definición e importancia recuperación de cartera

La recuperación de cartera se refiere a todas las acciones que se realizan para la recuperación de dinero producto de los créditos concedidos y que han sobrepasado la fecha de vencimiento de sus obligaciones (Roldan & Velasquez, 2007).

En la actualidad la recuperación de cartera es tan importante debido a que las instituciones asumen el riesgo de crédito mediante la otorgación de dinero a terceros, el mismo que deberá ser recuperado en el menor tiempo posible, mediante el indicador de cartera se establece la liquidez de la entidad financiera.

Los entes reguladores del sistema financiero realiza el proceso de evaluación y clasificación de riesgos bajo el cual se define la capacidad que presentan las instituciones en la administración del riesgo con terceros y solvencia de la entidad, para lo cual revisa los activos de riesgo y contingentes, así como los títulos emitidos por la institución; con la finalidad de cumplir las obligaciones establecidas en las normas (JB, 2000-2007).

La calificación de riesgos para las instituciones financieras son definidas por el ente regulador determinado de la siguiente manera:

**AAA.-** La situación de la institución es fuerte y tiene una excelente trayectoria en rentabilidad.

**AA.-** La institución es sólida financieramente, presenta buenos antecedentes al desempeño.

**A.-** La institución es fuerte, sólido record financiero.

**BBB.-** La institución tiene buen crédito.

**BB.-** La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación.

**B.-** Con esta calificación aún se considera con crédito estable, la institución presenta algunas deficiencias significativas.

**C.-** La cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance.

**D.-** La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o liquidez.

**E.-** La institución afronta problemas serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable.

### **3.2. Indicadores de recuperación de cartera**

Las entidades financieras para el control de su portafolio manejan los siguientes indicadores de recuperación:

- Indicador de Riesgo o morosidad de la cartera
- Indicador de Efectividad en recuperación de cartera
- Indicador de liquidez
- Indicador de rotación de cartera: muestra el tiempo en que tarda una empresa para recuperar las cuentas por cobrar a clientes.
- Provisiones

### **3.3. Modelos de recuperación de cartera**

Los modelos de recuperación de cartera hace referencia a la forma como se organizan las instituciones en cuanto a sus recursos durante la gestión de recupero de cartera.

Durante mucho tiempo se han venido desarrollando internamente los modelos de recuperación de cartera por las entidades del sistema financiero en función a la necesidad de cada una. Inicialmente toma como punto de partida el origen del

crédito desde su vencimiento, sin descuidar el cumplimiento de las regulaciones y normativas.

En el modelo de gestión para recuperación de cartera básico considera lo siguiente:

- Gestionar el cobro por cliente y por producto.
- Tipo de cartera por mora o vencida.
- Tipo de cartera por provisiones.
- Medición de cartera por ubicabilidad.
- Cobranza por montos.

Con el transcurso del tiempo y de acuerdo al comportamiento del mercado e inclusive de pagos se ha visto la necesidad de analizar las carteras desde la otorgación del crédito, frecuencia de pagos, tipo de cliente y el riesgo implícito desde su aprobación, su finalidad es crear un modelo de gestión para recupero de cartera mediante SCORE de cobranza.

Los modelos por scoring son utilizados en procesos continuos desde el origen o aprobación del crédito hasta culminar en la cobranza, a continuación se presenta el ciclo de este modelo:

- Pre venta: Definir población de potenciales clientes de acuerdo a filtros definidos por la institución financiera para realizar campaña de marketing.
- Venta: Modelo de score para determinar el riesgo posible en caso de incumplimiento futuro.
- Seguimiento: Capacidad de administrar la cartera, con información relativa a determinar las autorizaciones para exceder límites, aumentar cupos, asignar nuevos productos, predecir el riesgo de deserción o fuga de clientes sea su razón de forma voluntaria o tema financiero.
- Cobranza: Capacidad de administrar de forma eficiente los recursos de cobranza, estimando la probabilidad de no pago lo

cual permita tomar acciones de cobranza por grupo de similares características.

En función a los antes mencionado el modelo de score busca establecer mediante estadísticas y comportamientos la probabilidad de no pago o de incumplimiento futuro asociado a una operación crediticia a través de puntajes por cada una de las variables.

Un modelo de scoring se resume en los siguientes procesos:

- Selección de la muestra
- Definición de una calificación siendo esto buenos o malos
- Definición y selección de datos
- Análisis preliminar de datos
- Diseño de scorecard
- Implementación del sistema

Los beneficios de utilizar el score como herramienta para recupero de cartera influye en la eficiencia de la cobranza debido a contar con mayor información de la operación y el cliente a tratar, respaldo analítico, valoración cuantitativa del potencial de recuperación, mejora en los procesos de decisión, complemento de las estrategias, aceleración del proceso de recuperación de cartera y reducción de costos.

El score de cobranzas permite una mejora operativa porque cuantifica la probabilidad de éxito de cada tipo de acción a cada operación, además permite la evaluación del valor de una cartera, es decir la deuda que se estima recaudar sobre el total del valor nominal de la cartera y como se distribuyen las recuperaciones en el tiempo.

### 3.4. Propuesta y procedimiento para recuperación de cartera

El procedimiento de recupero de cartera es tan importante ya que permite obtener como retorno el dinero entregado a una persona ( el prestatario) quien utiliza el dinero aportado por cada uno de los socios, el proceso es adecuado cuando las cooperativas tienen rentabilidad tanto por el incremento en la venta de créditos como la recuperación eficiente .

La propuesta a presentar sugiere aplicar recupero de cartera mediante score de cobranza, donde la cooperativa “Alianza del Valle” pueda contar con herramientas de discriminación eficiente, con un sistema fácilmente parametrizable que permita implementar estrategias desafiantes en el menor tiempo posible, con sistemas de monitoreo continuo de las estrategias aplicadas.

Los indicadores de gestión que se sugiere sean parte del nuevo modelo de recuperación de cartera es a través de las conexiones lo que conlleva a una cobranza eficiente.

Se determina como conexión a todas las gestiones que registran un contacto directo con el cliente, los indicadores a considerar son:

- Hite Rate
- Contact Rate`
- Promise Rate
- Eficiencia
- Barrido de cartera
- Penetración
- Intensidad

✓ **Hite Rate:** son las conexiones que se obtienen, del total de llamadas realizadas, al final de la medición con este indicador mide la calidad de la base. Su fórmula es:

$$\text{Hite Rate} = \frac{\text{Conexiones}}{\text{Llamadas}}$$

- ✓ **Contacto Directo:** es el contacto con el cliente al cual va dirigido la campaña de cobranza, teniendo tres opciones:
  - Dirigida al titular del crédito o con el cónyuge del mismo
  - Dirigida al aval del crédito o con el cónyuge del mismo
  - Dirigida a referencias
- ✓ **Contact Rate:** Son los contactos directos que se obtienen, del total de conexiones. Este indicador mide la calidad de la estrategia operativa es decir la mejor hora para llamar el mejor día para llamar y regionalización.

$$\text{Contact Rate} = \frac{\text{Contacto Directo}}{\text{Conexión}}$$

Entonces, según el contacto directo al que vaya dirigido la campaña se puede obtener:

- Contact Rate ( del titular – cónyuge)
  - Contact Rate ( del garante – cónyuge)
  - Contact Rate ( de la referencia)
- ✓ **Compromiso de Pago:** compromiso que realiza el cliente, cónyuge o garante el mismo que indica lo siguiente:
    - Monto de Pago
    - Fecha de Pago
    - Lugar de Pago
    - Hora de Pago
  - ✓ **Promise Rate:** es el porcentaje de clientes que registran compromisos de pago en función a los contactos directos obtenidos. Su fórmula matemática es:

$$\text{Promise Rate} = \frac{\text{Compromisos de Pago}}{\text{Contactos Directos}}$$



De acuerdo al concepto de compromiso de pago y contacto directo mencionados anteriormente, se puede obtener:

- Promise Rate ( del titular – cónyuge)
- Promise Rate ( del garante – cónyuge)

✓ **Compromiso de Pago Cumplido:** pago realizado que cumpla con los siguientes parámetros:

- Monto de pago (comprometido)
- Fecha de pago (comprometido)

Además también se consideran como alternativas válidas:

- Reestructuración de deuda
- Recojo
- No se consideran los abonos

✓ **Eficiencia:** este indicador refleja la efectividad de acuerdo al volumen total de compromisos de pago realizados, su fórmula es:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Compromisos de Pago cumplidos}}{\text{Total de Compromisos de Pago realizados}}$$

✓ **Barrido de Cartera:** significa recorrer la cartera asignada en donde el cliente haya sido tocado por lo menos una vez por cualquier medio.

$$\text{Barrido de cartera} = \frac{\text{Contactos Directos}}{\text{Base de Operaciones}}$$

Para considerar barrido, implica haber obtenido un contacto directo con la persona a la cual va dirigida la campaña.

De acuerdo al concepto de contacto directo mencionado anteriormente, se puede obtener entonces:

- Barrido de cartera (del titular-cónyuge)
- Barrido de cartera (del garante-cónyuge)
- Barrido de cartera (de la referencia)

- ✓ **Penetración:** el indicador hace referencia al número de veces y medios que se utilizaron para obtener un contacto directo.
- ✓ **Intensidad:** mediante la utilización de este indicador permite conocer el número de veces que se utiliza un mismo medio para obtener un contacto directo, su fórmula se define volumen de gestiones realizadas a los clientes respecto del total de la carga asignada para gestión de cobranza.

Durante el período de recuperación de cartera y dentro del modelo para gestión de cobranza se deberá considerar los siguientes indicadores que permiten conocer el estado final de la gestión de cobranza así como el comportamiento de la cartera.

Indicadores	Formula
<b>SALDO PAGADO</b>	Saldo total - Saldo Impago
<b>SALDO</b>	Saldo Total
<b>% CONTENCION DE SALDOS</b>	Saldo Pagado Total / Saldo Total
<b>NUMERO DE CLIENTES</b>	Total de clientes
<b>CLIENTES PAGADOS</b>	Clientes Totales - Clientes Impago
<b>% CLIENTES AL DÍA</b>	Cloientes pagados / Clientes Totales
<b>CUOTAS PAGADAS</b>	Cuotas Totales - Cuotas Impagas
<b>% CUOTAS AL DIA</b>	Cuotas Pagadas / Cuotas Totales
<b>% RENEGOCIACIONES</b>	Renegociaciones cursadas / Renegociaciones Totales
<b>BARRIDO DE CARTERA</b>	Clientes Contactados / Base de Operaciones
<b>INTENSIDAD POR PRODUCTO</b>	Numero de veces sobre un medio
<b>CLIENTES LIBERADOS</b>	Cuotas Pagadas / Clientes Totales

<b>CLIENTES PAGADOS</b>	Cientes Totales - Cientes Impagos
<b>% EFECTIVO RECUPERADO (TOTAL DE CARTERA)</b>	Efectivo Recuperado / Efectivo total a recuperar
<b>% CLIENTES AL DIA</b>	Cientes cobrados / Cientes Totales
<b>BARRIDO DE CARTERA DOMICILIARIA</b>	Cientes Contactados en terreno / Base de Operaciones en terreno
<b>EFECTIVO ASIGNADO RECUPERADO DIRECTO (EN TERRENO)</b>	Efectivo Recuperado Directo / Efectivo Total Asignado
<b>RENEGOCIACIONES APLICADAS EN TERRENO (EN TERRENO)</b>	Renegociaciones cursadas en campo/ Renegociaciones Totales en Campo
<b>CLIENTES AL DIA (EN TERRENO)</b>	Cientes cobrados en terreno / Cientes Totales asignados a cobranza domiciliaria

**Fuente:** Indicadores de recuperación de cartera

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

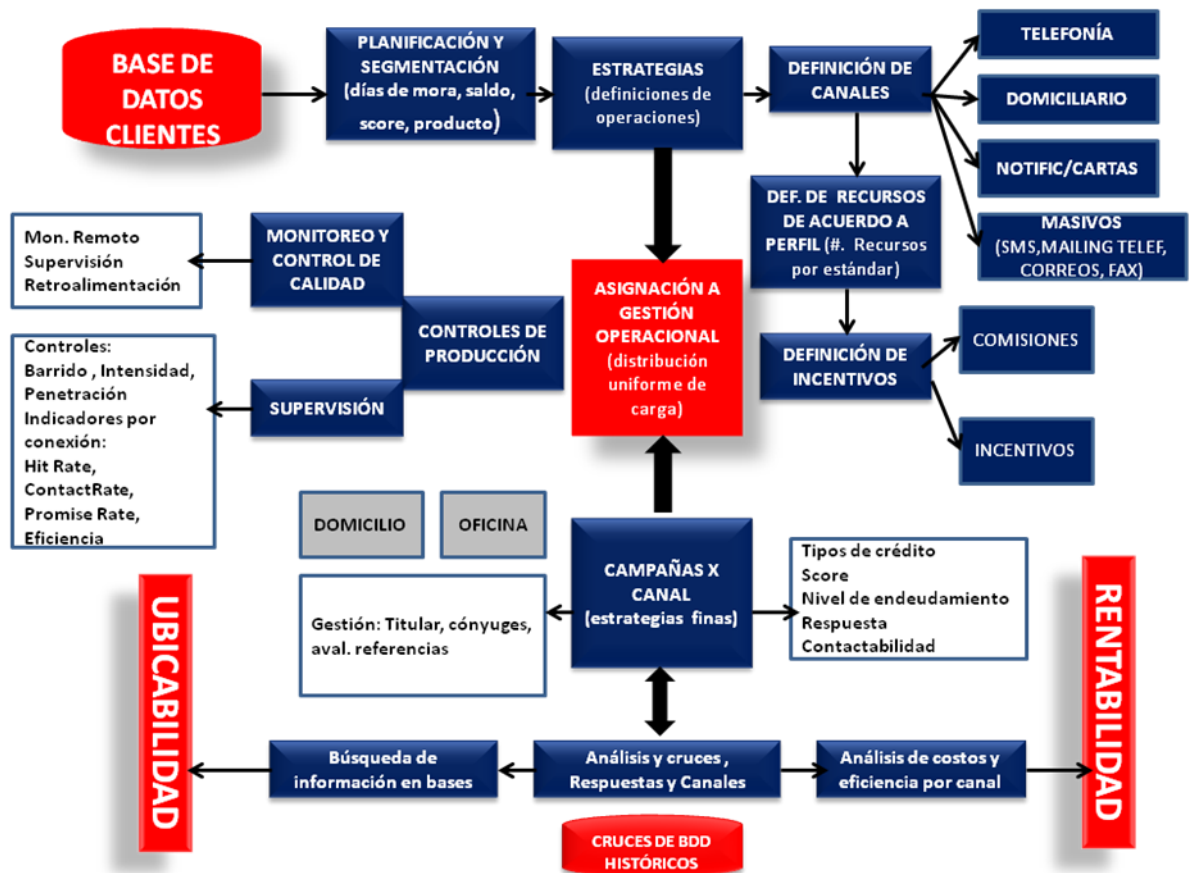
El proceso de recuperación de cartera que se propone para la Cooperativa “Alianza del Valle” debe descentralizar las funciones que al momento están enfocadas en el analista de crédito, lo que se busca es que exista una sinergia e involucramiento de todas las áreas de la cooperativa como parte del nuevo modelo de cobranza.

La estructura y funciones que se propone en el proceso de recuperación de cartera donde se involucra varias áreas se detalla paso a paso:

- ✓ Área de Sistemas:
  - a. Recibe todos los datos mediante bases con información de los socios asignar en el sistema.
  - b. Valida los datos remitidos en la base para gestión.
  
- ✓ Área de Recuperación de Cartera o Cobranzas:
  - a. Planifica y segmenta la cartera en función a filtros definidos por la gerencia o directivos como son saldo, fecha de vencimiento, ciudad, score, días de mora.
  - b. Revisa las operaciones asignar con información completa para la gestión.

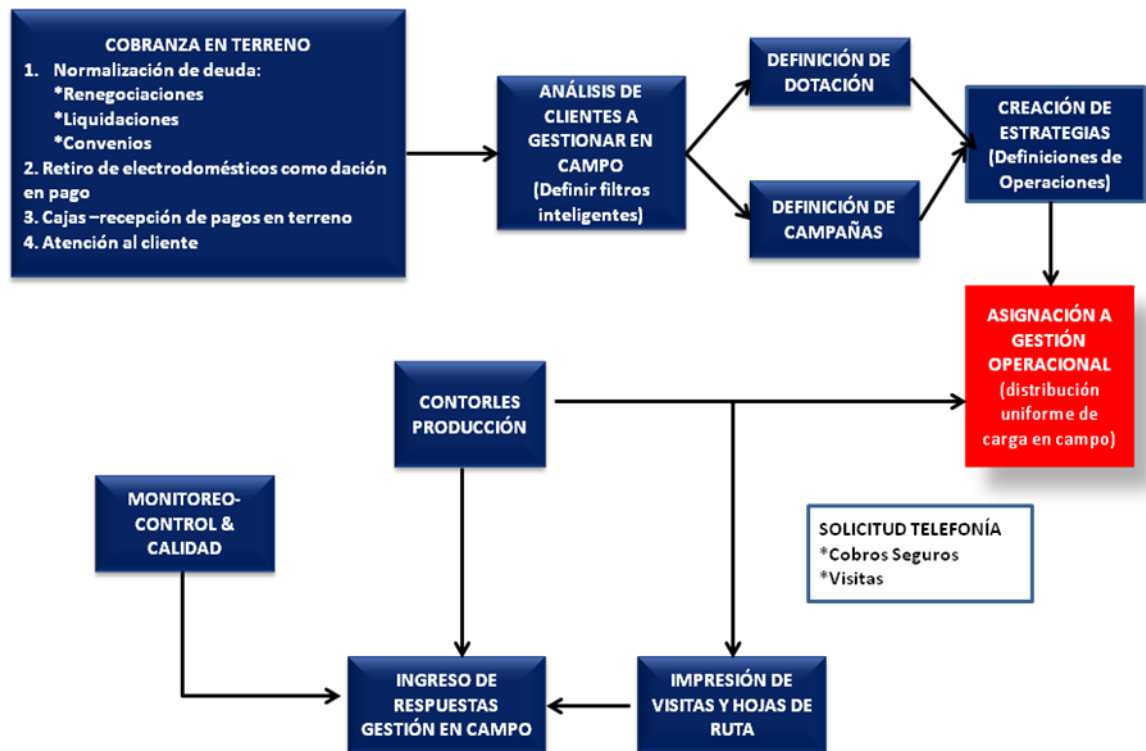
- c. Define los canales para gestión sean estos telefonía, domiciliario, canales masivos como SMS, Correos Electrónicos.
- d. Asigna la cartera para ejecutivos de call center o campo de acuerdo a la segmentación realizada.
- e. Define estrategias con acciones para gestión.
- f. Elabora script de cobranza para todos los canales involucrados.
- g. Controla y supervisa el cumplimiento de las estrategias por parte de los ejecutivos en los distintos canales.
- h. Realiza cruces de bases y actualización de clientes no contactados.
- i. Se deberá aplicar control - monitoreo de llamadas, tiempo de gestión, respuesta de gestión efectiva y todos los indicadores de gestión.

A continuación se presenta el proceso sugerido para recuperación de cartera general y gestión en campo de las áreas:



**Fuente:** Proceso de recuperación de cartera empresa de cobranzas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova



**Fuente:** Proceso de recuperación de cartera mediante asignación domiciliaria en empresa de cobranzas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

Las cuentas no recuperadas o cartera improductiva se deberá darles un tratamiento diferente para recupero de lo impago en función de la realidad de cada cliente como por ejemplo: si cliente no desea cancelar su deuda se procederá a remitir para gestión pre legal y legal.

Los canales que se utilizarán en este tipo de cartera son:

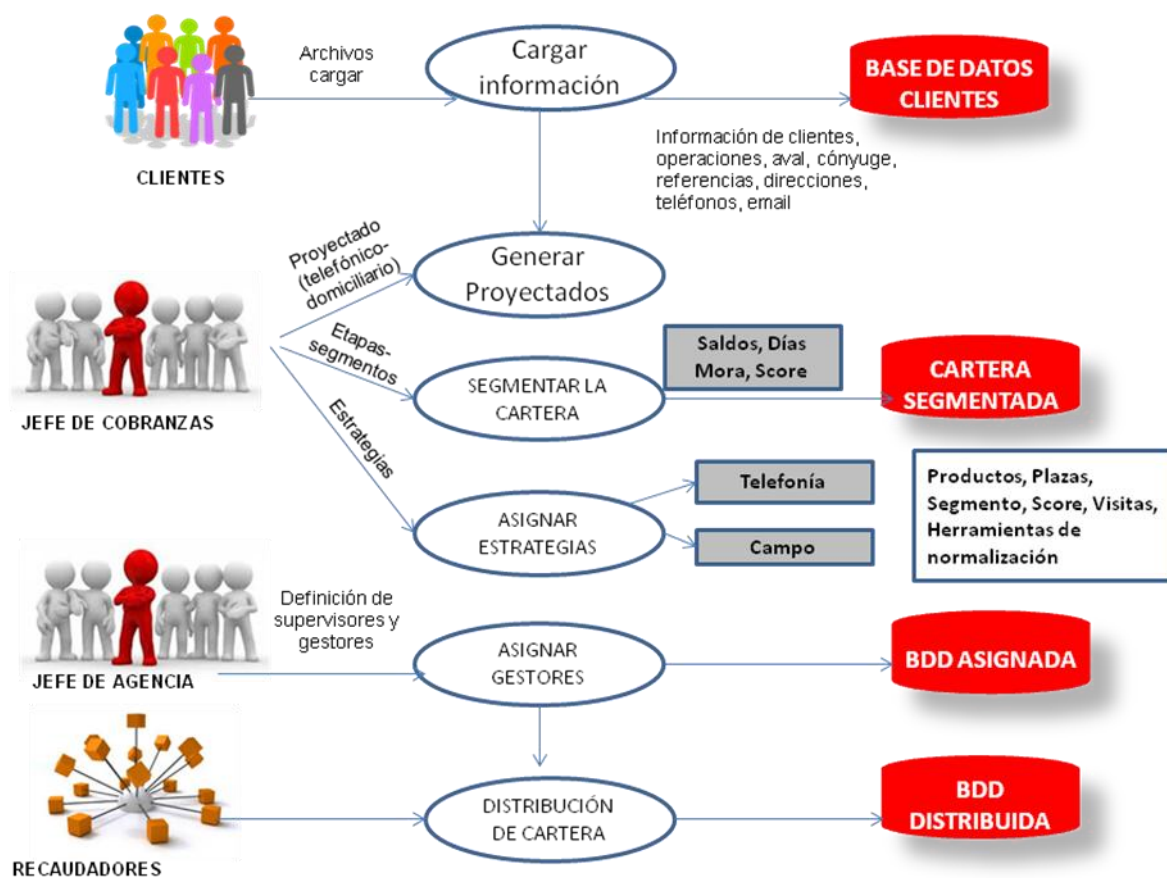
- Call center de 1-30 días
- Envío de cartas diferenciadas por días mora y segmento de cartera, score de cobranzas.
- Cobranza de clientes con postergaciones de pago y score a lo cual se deberá analizar si son clientes nuevos o reiterativos.
- Gestión en campo a clientes con incremento en contacto efectivo de 2 a 3.

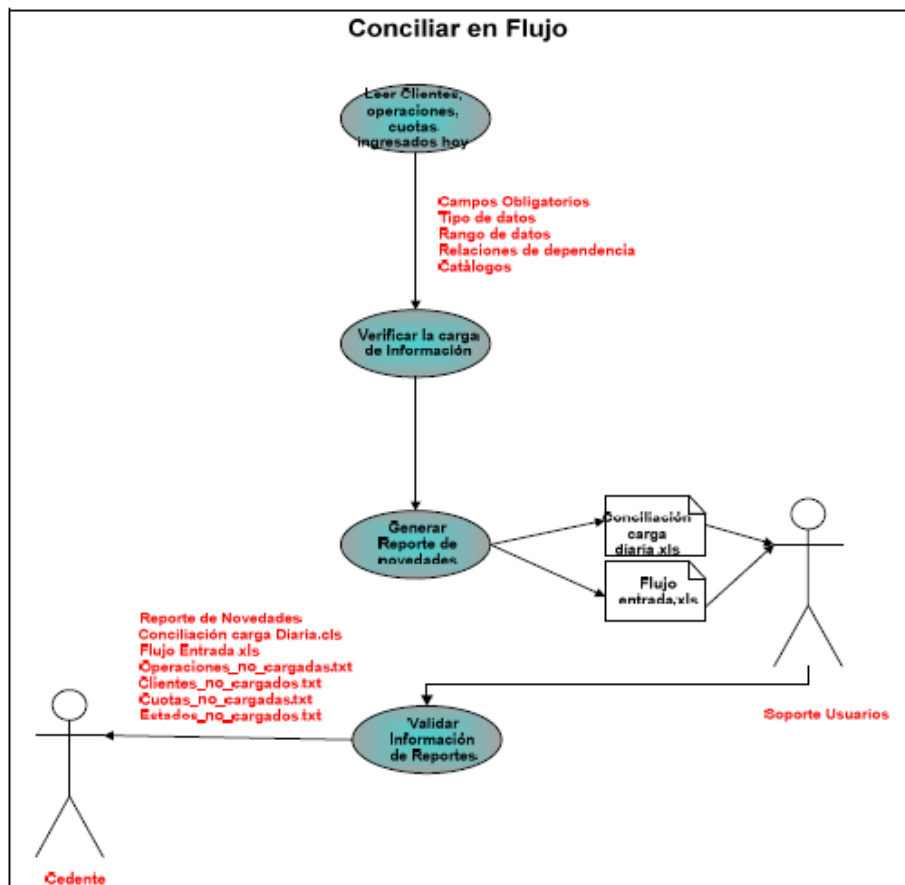
En las acciones de cobranza se deberá analizar la situación del cliente como es el volumen de cuotas impagas, determinar si su atraso se debe a un tema esporádico o permanente por alguna situación en especial además revisar el número de veces que presenta atraso en su crédito o si es reiterativo, además del análisis de acuerdo al comportamiento y recupero de cartera por tipo de score

## OTORGACIÓN DE CRÉDITOS



## ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS A COBRANZA





**Fuente:** Flujograma del proceso de recuperación de cartera  
**Elaborado por:** Alexandra Córdova

El nuevo modelo de recuperación de cartera hace referencia a la asignación de carga para operativos o recaudadores de call center en función a un estándar de operaciones las cuales se definirán en comité de la cooperativa.

Los estándares son las definiciones y especificaciones a ser aplicados en cada asignación con respecto a la carga establecida para cada gestor, estipuladas por parte de la Gerencia con el fin de garantizar la operatividad y calidad de la gestión.

Estrategias son los lineamientos de cobranzas que serán aplicados en cada asignación, mediante los diferentes canales (telefónico, domiciliario y masivos) de acuerdo a los estándares establecidos para llegar a cumplir con las metas y objetivos definidos por la Gerencia.

Dotación es el personal necesario que se provee para gestionar en cada cartera y así cumplir con las estrategias establecidas cada inicio de asignación.

Las políticas de normalización son alternativas de negociación que se ofrecen a los clientes para que puedan ponerse al día en sus obligaciones.

### **3.5. Efecto de la propuesta en el estado financiero por recupero de cartera**

El recupero de cartera presenta relación directa en los estados financieros de la cooperativa.

En el proceso y análisis que se llevó a cabo para determinar si la propuesta planteada del modelo de recuperación de cartera en la Cooperativa “Alianza del Valle” presenta el efecto en los estados financieros se procede con la recopilación de información misma que se detalla a continuación:

- Consolidación de balances para la Cooperativa “Alianza del Valle” según boletines mensuales publicados en la página del ente regulador Sistema de Economía Popular y Solidaria SEPS de los años 2012, 2013, 2014 y Febrero 2015 para determinar la variación y tendencia del comportamiento de cartera entre cada año en revisión.



- La variación y tendencia del comportamiento de cartera permite establecer proyección en recuperó de cartera vencida mismo que se encuentra relacionado directamente con el indicador de morosidad.
- Se establece en función al indicador de mora promedio y de acuerdo a los comparativos históricos de recuperó de cartera, un indicador de mora que mediante la aplicación del nuevo modelo de recuperó de cartera este sería el 2,54% con proyección bajo el mismo esquema para el 2015 en un 2,30%.
- También se revisa el impacto en cuanto al monto de provisión, el cual aplicará la cooperativa “Alianza del Valle” al tener mejor efectividad en la recuperación de cartera.
- La disminución de provisiones es un 11% del promedio manejado en los 3 años de revisión 2012, 2013, 2014 el cual aporta en los estados financieros a través de balances positivos reflejado en utilidades.
- La aplicación del nuevo modelo de recuperó de cartera presenta disminución en cartera de créditos vencidos de los diferentes productos que maneja la cooperativa.
- El comparativo del Estado de Pérdida y Ganancias de la cooperativa se analiza información de años 2012, 2013, 2014 y febrero 2015 con el fin de conocer el comportamiento histórico de este reporte financiero, a partir de esto se realiza la proyección de resultados.
- En el proceso se evalúa el comportamiento histórico del indicador de mora para la cooperativa, seguido de las instituciones del mismo segmento y con similar comportamiento para el indicador de morosidad.
- La información del indicador de mora permite conocer el mercado en el cual se encuentra desarrollándose la institución y su comparativo con el resto de instituciones financieras.

BALANCE GENERAL COOPERATIVA "ALIANZA DEL VALLE"						
CUENTA	DIC 2012	DIC 2013	DIC 2014	FEB 2015	EFFECTO PROPUESTA DIC 2014	PROYECTADO DIC 2015
<b>ACTIVO</b>						
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>5.739,12</b>	<b>9.952,75</b>	<b>14.262,63</b>	<b>166.530,86</b>	<b>14.262,63</b>	<b>15.524,39</b>
Caja	504,55	733,72	1.470,65	15.126,79	1.470,65	1.953,70
Bancos y otras instituciones financieras	5.234,57	9.219,04	12.791,98	1.393,48	12.791,98	13.570,69
<b>INVERSIONES</b>	<b>6.459,79</b>	<b>12.349,70</b>	<b>17.645,06</b>	<b>13.733,31</b>	<b>17.645,06</b>	<b>18.237,70</b>
Disponibles para la venta de entidades del sector privado	6.461,46	12.351,36	17.655,63	24.140,66	17.655,63	18.252,72
(Provisión para inversiones)	-1,67	-1,67	-10,58	-10,58	-10,58	-15,03
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>83.458,16</b>	<b>99.417,93</b>	<b>122.099,87</b>	<b>123.154,09</b>	<b>122.513,50</b>	<b>122.888,08</b>
Cartera de créditos de consumo por vencer	47.731,85	59.285,29	66.747,57	63.742,16	66.747,57	67.784,00
Cartera de créditos de vivienda por vencer	1.477,12	1.537,87	1.392,62	1.407,25	1.392,62	1.410,25
Cartera de créditos para la microempresa por vencer	35.863,54	39.614,44	55.563,58	58.650,70	55.563,58	54.782,90
Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	610,79	1.021,73	1.393,80	1.869,88	1.045,35	936,86
Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	19,73	61,97	44,97	41,74	44,97	40,97
Cartera de créditos para la microempresa no devenga intereses	1.008,20	1.698,58	1.824,30	2.648,82	1.368,22	1.296,27
Cartera de créditos de consumo vencida	431,83	484,97	427,29	511,81	320,47	250,20
Cartera de créditos de vivienda vencida	22,62	37,33	5,64	8,38	5,64	6,74
Cartera de créditos para la microempresa vencida	401,34	731,67	592,99	721,17	444,74	390,56
(Provisiones para créditos incobrables)	-4.108,87	-5.055,91	-5.892,90	-6.447,81	-4.419,67	-4.010,67
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>775,00</b>	<b>898,11</b>	<b>1.195,59</b>	<b>1.226,78</b>	<b>1.195,59</b>	<b>1.261,94</b>
Intereses por cobrar inversiones	46,46	95,22	195,32	255,07	195,32	264,86
Intereses por cobrar de cartera de créditos	716,16	788,77	974,12	954,94	974,12	981,66
Pagos por cuenta de clientes	24,74	20,14	2,94	3,02	2,94	-4,60
Cuentas por cobrar varias	29,56	34,87	50,25	42,68	50,25	47,05
(Provisión para cuentas por cobrar)	-41,92	-40,89	-27,04	-28,93	-27,04	-27,04
<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, ARRENDAMIENTO</b>	<b>15,90</b>	<b>15,90</b>	<b>15,90</b>	<b>15,90</b>	<b>15,90</b>	<b>15,90</b>
Bienes adjudicados por pago	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49
Bienes no utilizados por la institución	15,90	15,90	15,90	15,90	15,90	15,90
(Provisión bienes realizables, adjudicados por pagos)	-8,49	-8,49	-8,49	-8,49	-8,49	-8,49
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>770,82</b>	<b>939,37</b>	<b>1.691,76</b>	<b>1.807,43</b>	<b>1.691,76</b>	<b>1.726,67</b>
Terrenos	164,39	164,39	164,39	164,39	164,39	164,39
Edificios	475,90	476,75	524,05	524,05	524,05	524,05
Construcciones y remodelaciones en curso	0,00	18,81	703,20	807,39	703,20	703,20
Muebles, enseres y equipos de oficina	412,89	548,34	559,44	568,95	559,44	559,44
Equipos de computación	529,93	568,72	677,92	712,83	677,92	712,83
Unidades de transporte	84,89	115,24	115,24	115,24	115,24	115,24
Otros	6,16	6,16	6,16	6,16	6,16	6,16
(Depreciación acumulada)	-903,34	-959,04	-1.058,63	-1.091,58	-1.058,63	-1.058,63
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>457,72</b>	<b>642,87</b>	<b>882,16</b>	<b>1.059,21</b>	<b>882,16</b>	<b>818,55</b>
Inversiones en acciones y participaciones	172,87	205,07	250,27	250,27	250,27	250,27
Gastos y pagos anticipados	62,16	69,42	258,65	388,66	258,65	188,00
Gastos diferidos	182,04	309,97	327,33	350,01	327,33	310,01
Materiales, mercaderías e insumos	31,43	34,23	43,63	41,77	43,63	41,77
Otros	27,59	62,39	49,02	75,29	49,02	75,29
(Provisión para otros activos irre recuperables)	-18,37	-38,22	-46,75	-46,79	-46,75	-46,79
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>97.676,50</b>	<b>124.216,63</b>	<b>157.792,96</b>	<b>166.530,86</b>	<b>158.206,59</b>	<b>160.473,22</b>
<b>PASIVO</b>	<b>83.636,03</b>	<b>107.278,58</b>	<b>137.130,36</b>	<b>145.508,13</b>	<b>137.130,36</b>	<b>140.319,55</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>66.877,90</b>	<b>90.425,94</b>	<b>118.168,65</b>	<b>124.502,03</b>	<b>118.168,65</b>	<b>124.190,72</b>
Depósitos a la vista	30.791,43	35.176,17	41.007,03	41.315,91	41.007,03	42.515,19
Depósitos a plazo	25.494,37	41.939,04	60.387,66	66.036,09	60.387,66	63.901,57
Depósitos restringidos	10.592,09	13.310,73	16.773,96	17.150,03	16.773,96	17.773,96
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2.159,50</b>	<b>2.704,13</b>	<b>3.471,63</b>	<b>3.911,13</b>	<b>3.471,63</b>	<b>4.055,51</b>
Intereses por pagar	388,70	640,68	1.010,78	1.141,54	1.010,78	1.261,73
Obligaciones patronales	996,61	1.070,86	1.212,80	1.379,53	1.212,80	1.340,44
Retenciones	25,51	28,74	58,14	32,55	58,14	60,49
Contribuciones, impuestos y multas	612,22	825,61	1.004,54	1.136,96	1.004,54	1.179,46
Proveedores	25,67	18,15	33,89	29,38	33,89	35,13
Cuentas por pagar varias	110,80	120,09	151,48	191,17	151,48	178,27
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>14.558,69</b>	<b>14.128,32</b>	<b>15.439,39</b>	<b>17.050,04</b>	<b>15.439,39</b>	<b>12.011,62</b>
Obligaciones con instituciones financieras del país	1.184,14	1.466,02	2.322,75	2.141,15	2.322,75	2.584,54
Obligaciones con instituciones financieras del exterior	0,00	0,00	2.500,00	5.000,00	2.500,00	2.900,80
Obligaciones con entidades financieras del sector público	13.374,55	12.662,30	10.616,64	9.908,89	10.616,64	6.526,28
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>39,94</b>	<b>20,19</b>	<b>50,69</b>	<b>44,94</b>	<b>50,69</b>	<b>61,70</b>
Otros	39,94	20,19	50,69	44,94	50,69	61,70
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>83.636,03</b>	<b>107.278,58</b>	<b>137.130,36</b>	<b>145.508,13</b>	<b>137.130,36</b>	<b>140.319,55</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>14.040,47</b>	<b>16.938,05</b>	<b>20.662,60</b>	<b>20.632,77</b>	<b>21.076,23</b>	<b>20.153,68</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>6.103,64</b>	<b>6.070,00</b>	<b>6.189,98</b>	<b>6.205,65</b>	<b>6.189,98</b>	<b>6.223,98</b>
Aportes de socios	6.103,64	6.070,00	6.189,98	6.205,65	6.189,98	6.223,98
<b>RESERVAS</b>	<b>4.694,60</b>	<b>7.418,62</b>	<b>10.490,63</b>	<b>12.290,45</b>	<b>10.490,63</b>	<b>7.998,87</b>
Legales	3.742,51	5.176,21	6.731,38	8.531,20	6.731,38	5.731,00
Especiales	684,22	1.974,54	3.491,38	3.491,38	3.491,38	2.000,00
Revalorización del patrimonio	267,87	267,87	267,87	267,87	267,87	267,87
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>7,36</b>	<b>7,36</b>	<b>7,36</b>	<b>7,36</b>	<b>7,36</b>	<b>7,36</b>
Donaciones	7,36	7,36	7,36	7,36	7,36	7,36
<b>SUPERÁVIT POR VALUACIONES</b>	<b>336,98</b>	<b>335,30</b>	<b>374,99</b>	<b>374,37</b>	<b>374,99</b>	<b>387,45</b>
Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	333,57	333,57	349,25	349,25	349,25	354,48
<b>RESULTADOS</b>	<b>2.897,89</b>	<b>3.106,77</b>	<b>3.599,65</b>	<b>1.754,95</b>	<b>4.013,28</b>	<b>5.536,02</b>
Utilidades o excedentes acumuladas	0,00	0,00	0,00	1.754,95	0,00	0,00
Utilidad o excedente del ejercicio	2.897,89	3.106,77	3.599,65	0,00	4.013,28	5.536,02
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.040,47</b>	<b>16.938,05</b>	<b>20.662,60</b>	<b>20.632,77</b>	<b>21.076,23</b>	<b>20.153,68</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>97.676,50</b>	<b>124.216,63</b>	<b>157.792,96</b>	<b>166.140,91</b>	<b>158.206,59</b>	<b>160.473,22</b>

Fuente: Comparativos balances de resultados Cooperativa "Alianza del Valle"  
Elaborado por: Alexandra Córdova

ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS COOPERATIVA "ALIANZA DEL VALLE"						
CUENTA	DIC 12	DIC 13	DIC 14	FEB 15	PROPUESTA DIC 14	PROPUESTA DIC 15
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>12.502,90</b>	<b>15.786,82</b>	<b>19.707,40</b>	<b>3.548,28</b>	<b>19.719,37</b>	<b>22.350,37</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>11.886,86</b>	<b>14.735,65</b>	<b>18.590,56</b>	<b>3.352,99</b>	<b>18.595,38</b>	<b>21.149,38</b>
Depósitos	13,63	26,87	96,18	32,01	101,00	155,00
Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	605,42	639,81	1.110,96	217,94	1.110,96	1.610,96
Intereses y descuentos de cartera de créditos	11.267,81	14.068,97	17.383,42	3.103,04	17.383,42	19.383,42
Otros intereses y descuentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>3.072,03</b>	<b>4.322,57</b>	<b>5.966,58</b>	<b>1.125,44</b>	<b>5.966,58</b>	<b>5.966,58</b>
Obligaciones con el público	2.235,25	3.435,66	5.020,89	946,16	5.020,89	7.020,89
Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones financieras	836,78	886,91	945,70	179,29	945,70	1.595,70
<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>8.814,84</b>	<b>10.413,08</b>	<b>12.623,98</b>	<b>2.227,55</b>	<b>12.628,80</b>	<b>15.182,80</b>
<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cartera de créditos	0,09	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>171,64</b>	<b>224,37</b>	<b>298,90</b>	<b>48,59</b>	<b>298,90</b>	<b>368,90</b>
Manejo y cobranzas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros servicios	171,64	224,37	298,90	48,59	298,90	368,90
<b>COMISIONES CAUSADAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,24</b>	<b>0,00</b>	<b>2,24</b>	<b>2,24</b>
<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,80</b>	<b>0,00</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>
<b>PERDIDAS FINANCIERAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,61</b>	<b>0,00</b>	<b>0,61</b>	<b>0,61</b>
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>8.986,57</b>	<b>10.637,60</b>	<b>12.921,83</b>	<b>2.276,14</b>	<b>12.921,83</b>	<b>15.551,70</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>1.135,01</b>	<b>1.525,40</b>	<b>2.146,82</b>	<b>580,47</b>	<b>1.617,22</b>	<b>1.317,22</b>
Inversiones	0,00	0,00	13,29	0,00	13,29	13,29
Cartera de créditos	1.124,67	1.492,86	2.118,38	578,50	1.588,79	1.288,79
Cuentas por cobrar	3,24	11,11	5,86	1,92	5,86	5,86
Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	4,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros activos	2,30	21,43	9,29	0,06	9,29	9,29
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>7.851,56</b>	<b>9.112,19</b>	<b>10.775,01</b>	<b>1.695,67</b>	<b>11.304,61</b>	<b>14.234,47</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>4.082,68</b>	<b>5.385,81</b>	<b>6.252,38</b>	<b>1.233,41</b>	<b>6.252,38</b>	<b>6.967,38</b>
Gastos de personal	1.954,35	2.725,81	2.976,69	686,39	2.976,69	3.376,69
Honorarios	128,15	162,48	189,95	31,02	189,95	204,95
Servicios varios	521,16	620,01	845,08	118,69	845,08	965,08
Impuestos, contribuciones y multas	492,35	639,14	844,63	160,13	844,63	904,63
Depreciaciones	150,21	149,85	176,65	34,37	176,65	196,65
Amortizaciones	146,06	174,28	204,41	50,28	204,41	204,41
Otros gastos	690,40	914,25	1.014,97	152,53	1.014,97	1.114,97
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>3.768,88</b>	<b>3.726,39</b>	<b>4.522,63</b>	<b>462,26</b>	<b>5.052,22</b>	<b>7.267,09</b>
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2,42</b>	<b>3,36</b>	<b>19,55</b>	<b>0,00</b>	<b>19,55</b>	<b>19,55</b>
<b>OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>3.771,30</b>	<b>3.729,74</b>	<b>4.542,18</b>	<b>462,26</b>	<b>5.071,78</b>	<b>7.286,64</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>441,87</b>	<b>823,30</b>	<b>798,39</b>	<b>146,70</b>	<b>805,54</b>	<b>812,54</b>
Utilidad en venta de acciones y participaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperaciones de activos financieros	237,87	345,63	339,14	91,37	339,14	359,14
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>39,04</b>	<b>43,34</b>	<b>60,96</b>	<b>50,20</b>	<b>60,96</b>	<b>75,96</b>
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	27,62	36,60	45,17	50,20	45,17	60,17
Otros	11,42	6,74	15,79	0,00	15,79	15,79
<b>GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.174,14</b>	<b>4.509,70</b>	<b>5.279,61</b>	<b>558,76</b>	<b>5.816,35</b>	<b>8.023,22</b>
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	<b>1.276,24</b>	<b>1.402,93</b>	<b>1.679,96</b>	<b>168,80</b>	<b>1.803,07</b>	<b>2.487,20</b>
<b>GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>2.897,89</b>	<b>3.106,77</b>	<b>3.599,65</b>	<b>389,95</b>	<b>4.013,28</b>	<b>5.536,02</b>

Fuente: Comparativos estado de pérdida y ganancias Cooperativa "Alianza del Valle"

Elaborado por: Alexandra Córdova

AÑO	INDICES DE MOROSIDAD	15 DE ABRIL	EL SAGRARIO	23 DE JULIO	ATUNTAQUI	ALIANZA DEL VALLE	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	CCO PEQUEÑAS
2012	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	8,23	1,82	1,48	0,00	0,00	0,00	7,12
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	5,18	2,26	4,10	1,31	2,14	2,22	3,50
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	8,12	1,00	1,45	0,51	2,79	0,00	2,85
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	6,62	3,43	6,56	3,09	3,78	2,42	4,87
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	<b>7,19</b>	<b>2,44</b>	<b>4,71</b>	<b>2,00</b>	<b>2,85</b>	<b>1,97</b>	<b>4,14</b>
2013	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	38,82	2,74	0,44	0,00	0,00	0,00	26,69
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	17,45	2,64	4,08	2,06	2,48	2,64	4,00
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	18,63	1,17	1,12	0,47	6,07	0,74	4,15
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	15,98	5,34	7,02	5,33	5,78	3,75	6,24
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	<b>26,98</b>	<b>3,51</b>	<b>4,85</b>	<b>3,20</b>	<b>3,86</b>	<b>2,88</b>	<b>5,96</b>
2014	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	54,38	2,77	0,84	0,00	0,00	0,00	37,82
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	17,90	2,92	5,19	2,49	2,66	2,32	4,20
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	20,85	1,30	1,40	0,06	3,51	0,30	3,98
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	16,65	8,09	7,41	6,01	4,17	3,33	6,56
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	<b>33,04</b>	<b>4,53</b>	<b>5,69</b>	<b>3,53</b>	<b>3,35</b>	<b>2,43</b>	<b>6,32</b>

Fuente: Comparativos indicadores de morosidad información SEPS

Elaborado por: Alexandra Córdova

## CAPÍTULO IV

### COMPROBACIÓN Y EFECTOS DE ESTUDIO

#### 4.1. Impacto en la situación financiera

El impacto financiero con la aplicación del modelo de recuperación de cartera en la Cooperativa “Alianza del Valle” se observa incremento en un 10% en su utilidad final en la simulación de la Propuesta 2014, esta información se revisó con los datos del balance general publicados en el Sistema de Economía Popular y Solidaria.

El proyectado del 2015 comparado con la propuesta del 2014 tiene incremento en su utilidad en un 28%, este efecto se debe a la disminución de la cartera vencida en un 10% lo cual es resultado del eficiente recupero de cartera y otorgación de créditos con los debidos respaldos desde su origen.

Finalmente para obtener este resultado e impacto en el resultado del ejercicio financiero de la cooperativa es parte el manejo de las provisiones lo cual se da como resultado por el recupero de cartera.

#### COMPARATIVO DE COOPERATIVAS PATRIMONIO

COOPERATIVAS	2012	2013	2014
15 DE ABRIL	13.113,72	11.210,74	11.285,92
EL SAGRARIO	17.278,11	19.380,23	21.201,27
23 DE JULIO	17.996,43	20.301,19	22.818,09
ATUNTAQUI	13.734,38	16.491,06	18.188,75
ALIANZA DEL VALLE	14.040,47	16.938,05	20.662,60
CÁMARA DE COMERCIO AMBATO	10.389,78	12.273,60	13.408,02

**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

### COMPARATIVO DE COOPERATIVAS UTILIDADES

COOPERATIVAS	2012	2013	2014	PROPUESTA DIC-14	PROPUESTA DIC-15
15 DE ABRIL	719,89	(1.874,99)	0,43		
EL SAGRARIO	2.287,52	2.290,24	2.017,00		
23 DE JULIO	2.109,20	2.260,99	2.389,77		
ATUNTAQUI	1.727,37	2.570,79	2.210,46		
ALIANZA DEL VALLE	2.897,89	3.106,77	3.599,65	4.013,28	5.536,02
CÁMARA DE COMERCIO AMBATO	1.013,48	1.048,78	386,41		

**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova



**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

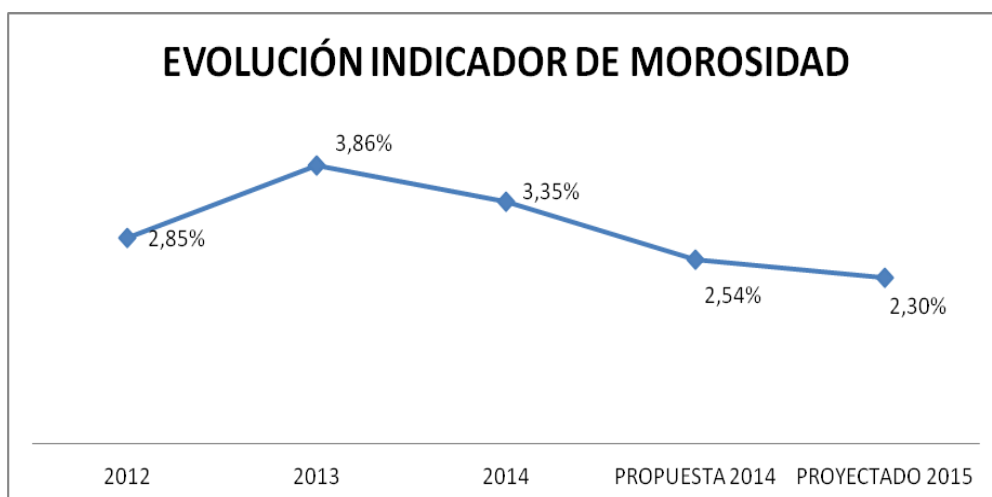
#### 4.2. Impacto en el indicador de morosidad

El indicador de morosidad para la Cooperativa “Alianza del Valle” durante el período de revisión de la investigación (2012 hasta el proyectado del 2015) presenta un buen indicador con relación a las instituciones de su segmento.

Se debe recordar que el índice de morosidad permite conocer el estado de la cartera vencida en las instituciones financieras y su interpretación del mismo es que entre menor sea este indicador mejor es su resultado.

El índice de mora más alto fue en el 2013, para el 2014 este disminuye en un 0,51% sin embargo en el 2014 en función a la aplicación de la propuesta 2104 se tiene menor indicador de mora en un 0,81% lo cual se debe a la disminución de cartera vencida aún al mantener el volumen de clientes totales asignados que no se encuentran en mora.

En la propuesta y proyectado se define que este indicador será menor de los que se venía manejando en la institución en función a la reorganización del proceso de recuperación de cartera vencida e inclusión del modelo propuesto por indicadores que no se trabajan en la actualidad.



**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

La importancia de manejar un indicador de mora dentro de los parámetros del mercado es fundamental para la calificación de riesgo el cual es evaluado por calificadoras que analizan el riesgo involucrado en la cartera de las instituciones financieras. A continuación se presenta un resumen de la calificación de riesgo de las cooperativas en análisis:

## CALIFICACIÓN DE RIESGO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

INSTITUCIÓN FINANCIERA	2012	2013	2014
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE ABRIL LTDA.	BB	BB	B
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO LTDA.	A	A	A
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	AA-	A+	A+
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.	BB-	BB-	BB-
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.	A	A	A
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCIA LTDA.	AA-	AA-	AA-
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI LTDA.	BBB+	BBB+	BBB+
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA.	A+	A+	A+
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.	BB+	BB+	BB+

**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

### 4.3. Impacto en cartera de créditos

La cartera vencida del 2012 al 2013 presenta incremento en un 38% este comportamiento en cuanto a incremento de la cartera vencida es menor pero aún presenta mayor cartera vencida con relación al 2013 en un 6% para el año 2014. En el ejercicio la propuesta del 2014 el objetivo es tener menor volumen de cartera vencida lo cual se da como consecuencia a un mejor recupero de cartera.

La propuesta del 2014 comparado con el cierre publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para el segmento de las cooperativas, respecto al ejercicio fiscal del 2014 se presenta disminución de cartera vencida en un 25%.

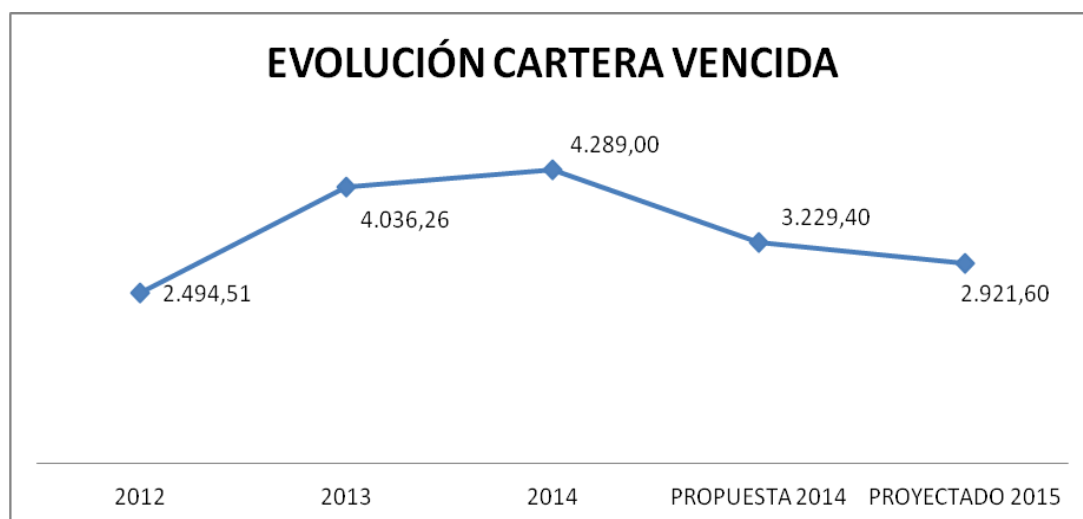
Al continuar con la secuencia y el proyectado del 2015 partiendo de la propuesta del 2014, se obtiene menor volumen de cartera vencida con decremento en un 10 % este efecto se debe al seguimiento y buen manejo del recupero de cartera al aplicar el nuevo modelo de recuperación de cartera propuesto.

### COMPARATIVO DE COOPERATIVAS CARTERA VENCIDA

COOPERATIVAS	2012	2013	2014	PROPUESTA DIC-14	PROPUESTA DIC-15
15 DE ABRIL	6.234,92	20.632,87	23.261,07		
EL SAGRARIO	1.939,16	2.795,44	3.662,82		
23 DE JULIO	3.519,75	4.173,57	5.734,05		
ATUNTAQUI	1.698,54	2.995,28	3.699,54		
ALIANZA DEL VALLE	2.494,51	4.036,26	4.289,00	3.229,40	2.921,60
CÁMARA DE COMERCIO AMBATO	1.288,61	2.212,75	2.178,61		

**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova



**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

Al revisar la evolución cartera en cuanto al saldo total se presenta que en el 2012 para el 2013 se tiene incremento de cartera en el saldo total en un 16% y esto se debe al crecimiento en la venta y otorgación de créditos por parte de la cooperativa.

Al referirse a saldo total de la cartera se contempla la sumatoria al saldo de la cartera no devenga intereses, la cartera por vencer y la cartera vencida. El comportamiento de este rubro desde el 2012 hasta el 2014 presenta aumento este efecto se debe a la otorgación de créditos y bajo recupero de cartera vencida, sin embargo para el análisis en cuanto a la propuesta del 2014 así como el proyectado



del 2015 se mantiene en el mismo porcentaje el total de la cartera sin incrementar la otorgación de créditos y mejorando la recuperación de cartera.

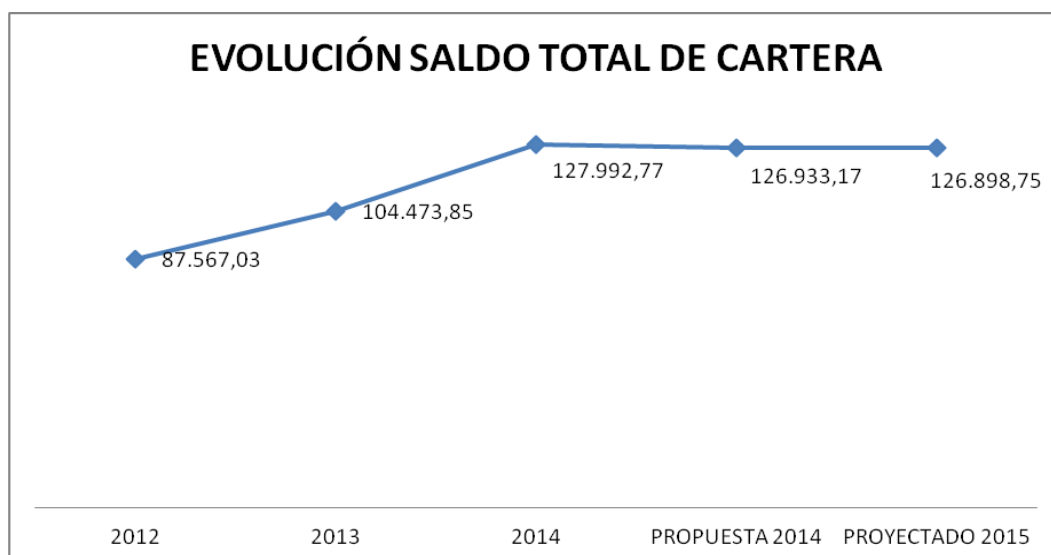
En el análisis de la evolución del saldo total de cartera a partir del 2014 con relación a la propuesta del 2014 se menciona disminución de esta en un 0,83% seguido del proyectado para el 2015 en un 2% menos que en el 2014, lo señalado es representado en el siguiente gráfico:

### COMPARATIVO DE COOPERATIVAS SALDO TOTAL CARTERA

COOPERATIVAS	2012	2013	2014	PROPUESTA DIC-14	PROPUESTA DIC-15
15 DE ABRIL	86.717,08	76.476,37	70.397,55		
EL SAGRARIO	79.462,18	79.743,18	80.894,18		
23 DE JULIO	74.766,03	86.042,45	100.743,77		
ATUNTAQUI	84.951,29	93.642,08	104.790,44		
ALIANZA DEL VALLE	87.567,03	104.473,85	127.992,77	126.933,17	126.898,75
CÁMARA DE COMERCIO AMBATO	65.548,57	76.722,31	89.494,91		

**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova



**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

#### 4.4. Impacto en Provisiones

Las provisiones de la cooperativa “Alianza del Valle durante su evolución de los tres últimos años se presentó en el 2012 con relación al 2013 incremento en provisiones en un 19%, posterior a este año para el 2014 el crecimiento en provisiones fue del 14% aún cuando la provisión presenta disminución con relación al 2013 en un 5%.

Durante la aplicación del nuevo modelo de recuperación de cartera propuesto 2014 se presenta disminución en este indicador con relación al cierre del año fiscal del 2014 en un 25% lo cual va de la mano directamente relacionado a trabajar en la cartera vencida focalizado en la disminución de provisiones apalancado con el modelo de recupero de cartera propuesto, enfocado al score de cobranza.

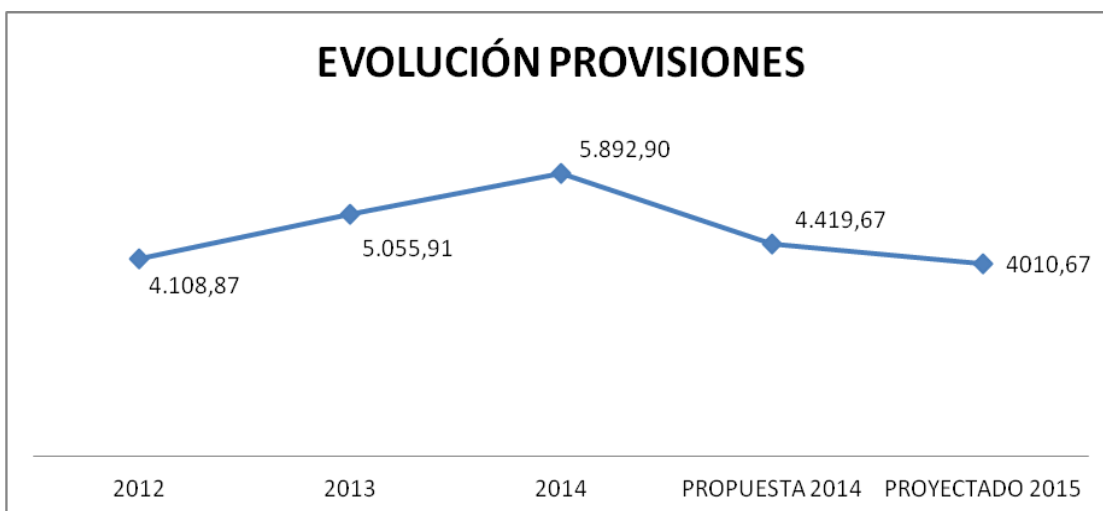
En el proyectado del 2015 con relación a la propuesta del 2014 siguiendo el mismo esquema de la recuperación de cartera, aporta para que la provisión en el proyectado del 2015 sea menor en un 9%. Al revisar el comparativo con el 2014 dato publicado en los boletines del Sistema de Economía Popular y Solidaria se tiene decremento en un 32% ayudando a la entidad financiera a que el monto que desembolsa por provisiones sea importante.

#### COMPARATIVO DE COOPERATIVAS PROVISIONES

COOPERATIVAS	2012	2013	2014	PROPUESTA DIC-14	PROPUESTA DIC-15
15 DE ABRIL	(4.553,84)	(8.719,26)	(10.576,61)		
EL SAGRARIO	(2.694,81)	(3.569,45)	(4.740,05)		
23 DE JULIO	(3.857,45)	(4.653,04)	(5.604,89)		
ATUNTAQUI	(2.600,14)	(3.469,56)	(4.537,64)		
ALIANZA DEL VALLE	(4.108,87)	(5.055,91)	(5.892,90)	(4.419,67)	(4.010,67)
CÁMARA DE COMERCIO AMBATO	(1.668,21)	(2.116,88)	(2.488,65)		

**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova



**Fuente:** Información mensual publicado en el Sistema de Economía Popular y Solidaria para las Cooperativas

**Elaborado por:** Alexandra Córdova

#### 4.5. Comprobación de la hipótesis

Durante el proceso de esta investigación se propone aplicar un nuevo modelo de gestión para recuperación de cartera de la Cooperativa “Alianza del Valle” la cual permitirá a la institución elevar los niveles de eficacia y eficiencia de acuerdo al nuevo marco regulatorio.

En el transcurso y consolidación de la información que es parte de la comprobación de la hipótesis planteada se puede evidenciar que con la aplicación del modelo de recuperación de cartera este aporta directamente en el área financiera de la cooperativa “Alianza del Valle”.

La propuesta del modelo de recuperación de cartera está enfocado a la gestión de cobranza y recupero de cartera en función a score que se aplique a los clientes desde el origen u otorgación de créditos, para posterior mediante esta variable sea eficiente la cobranza conociendo desde el inicio el proceso adecuado o metodología para gestión de cobranza.

De acuerdo al comportamiento y variables consideradas en el score se define el tipo de cliente a manejar e inclusive permite tomar acciones tempranas dejando que la cartera vencida no tienda a incrementarse. Este efecto aporta directamente para la mejora en el indicador de morosidad siendo menor de lo que se ha venido presentando para la Cooperativa “Alianza del Valle” con relación al indicador que tiene el segmento.

Por lo expuesto la eficacia y eficiencia que se busca al aplicar el modelo de recuperación de cartera finalmente se comprueba al presentar el impacto en los indicadores financieros como son en el incremento en utilidades, disminución en cartera vencida, menor indicador de morosidad con relación a lo que históricamente ha presentado la institución, así como disminución del monto a provisionar, siendo todo esto positivo y parte de la eficiencia en la gestión de la cooperativa.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

El modelo de recuperación de cartera vencida propuesto establece los lineamientos generales para la aplicación en el recupero de cartera de la Cooperativa “Alianza del Valle”, en el cual norma y establece el proceso de gestión de recupero de cartera para la institución. El documento orienta el desarrollo de las actividades que debe llevarse a cabo en el recupero de cartera, además de la implementación y diferenciación en función al score por cliente.

En el proceso del modelo de recupero de cartera establece también las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables a efectuar en la cobranza así como el rol de cada uno de los involucrados siendo parte de esto el elemento humano, equipo técnico, materiales, accesorios y lo más importante, conocer el proceso de recupero de cartera de acuerdo al tipo de cliente, score, días de mora y tipo de cartera sea este mediante call center, canales masivos, gestión en campo, notificaciones e inclusive gestión prelegal.

La cartera vencida de la Cooperativa “Alianza del Valle” se ha venido incrementando en los últimos años, también se ha incrementado la otorgación de créditos lo que se refleja en el incremento del saldo total de cartera. El efecto de incremento de cartera vencida obliga a tener mejor recupero de cartera, al implementar el modelo de recuperación de cartera propuesto, este permite tener mayor eficiencia en la gestión de cobranza por lo tanto equilibra el correcto manejo de la cartera por cobrar que a la vez reduce la provisión de cuentas incobrables para la cooperativa.

La cobranza de cartera vencida que lleva a cabo al momento la cooperativa no mantiene un ordenamiento y definición del proceso claro ya que presenta concentración de funciones en un solo ejecutivo desde la otorgación del crédito

hasta la cobranza misma. Por este motivo en le propuesta de recupero de cartera se establece claramente el trabajo y distribución de tareas por áreas así como la cobranza por tipo de cliente o integración de variables que no están siendo aplicadas en la cooperativa.

Al revisar la aplicación del modelo de recupero de cartera y el impacto que este genera se pudo observar que el resultado probable es que la cobranza de cartera cumpliría con mayor porcentaje de recupero, logrando ser eficiente y llevando a la mejora en la calidad de cartera mediante el indicador de morosidad y disminución de provisiones.

Con la implementación del nuevo modelo de gestión de cobranza se deberá establecer en primera instancia lo siguiente:

- Política de Gestión de recupero de cartera
- Política de riesgos
- Política de funciones y proceso por áreas para gestión de cobranza
- Política de herramientas de normalización de acuerdo a los tipos de cartera
- Capacitaciones permanentes para refuerzo y recordatorio del modelo de recuperación de cartera.

Las ventajas que se obtendrá al final con la aplicación del modelo de recupero de cartera son:

- Los nuevos procedimientos implementados en la gestión nos permitirán una efectiva recuperación de la cartera.
- Obtener mediante las capacitaciones, objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.
- Conocer y mejorar la focalización en la gestión de cobranza a los clientes desde el inicio mediante la toma de decisiones oportunas.
- Mayor orientación en las actividades.
- Incremento de los canales de comunicación para con los clientes que conlleva a la gestión efectiva o directa con el cliente.

Finalmente al implementar el modelo de recuperación de cartera para la cooperativa se concluye lo siguiente:

- Se evidencia la reducción del riesgo crediticio y morosidad de la cooperativa “Alianza del Valle”.
- Se mantiene la posición de la cooperativa “Alianza del Valle” en el mercado financiero.
- Se logra mantener la calificación de riesgo para la cooperativa en el sistema financiero.
- Se comprueba la eficacia y efectividad al aplicar el modelo de recuperación de cartera para la cooperativa “Alianza del Valle” en rentabilidad de la institución.

## **5.2. Recomendaciones**

Al finalizar esta investigación la recomendación principal es que la cooperativa “Alianza del Valle” proceda aplicar el modelo de recuperación de cartera establecido en este documento.

Además se recomienda que en el proceso de la aplicación del modelo se proceda a capacitar y difundir al personal que labora en la cooperativa y más a todo recurso humano que tiene relación directa en el proceso, desde la otorgación del crédito hasta la recuperación de cartera para que desarrollen con responsabilidad y profesionalismo las actividades a cada uno encomendadas.

Se deberá informar además de las sanciones aplicarse en caso de ‘la no aplicación de las obligaciones o tareas establecidas.

También se debe explicar sobre el correcto manejo al proceso de cobranza de la cartera vencida y sobre las funciones específicas y pasos que se deben cumplir en las gestiones de cobro de cartera vencida.

Se recomienda además contratar personal idóneo seleccionado en base a merecimientos y no ubicar parientes y/o afines en los cargos a desempeñar: se

tendrá la obligación de evaluar trimestralmente al personal que labora en la cooperativa y que se encuentran involucradas directamente en el proceso del nuevo modelo de recupero de cartera, de este modo se conocerá que el personal está capacitado y cumpliendo a cabalidad con las obligaciones encomendadas.

Se deberá incorporar un recaudador y notificador o personal para gestión en campo, estos recursos serán de gran aporte para el desarrollo del modelo de recupero de cartera.

Finalmente se recomienda analizar aplicar convenio con terceras instituciones sean estas públicas o privadas que sean de apoyo mediante bases de datos externos los cuales sirvan para rastrear, ubicar a deudores así como conocer el comportamiento de los clientes con otras instituciones de este modo poder ser parte del desarrollo del score de cobranza de acuerdo al comportamiento de los clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bancos, S. d. (2001). *Manual para la aplicación de la metodología de calificación de riesgos crediticio*.
- Bancos, S. d. (2002). Nota técnica sobre riesgos de mercado y liquidez., (págs. 429,431).
- Cardoso, G. (2013). *Financiamiento de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador. Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias*. Quito.
- Criollo, S. J. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por procesos en el departamento de cobranza de una empresa prestadora de servicios públicos ubicada en un cantón de la provincia del Guayas* . Guayaquil.
- Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranzas y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Deloitte.
- Ecuador, P. U. (2007). <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/finanzas/2-uncategorised/42-sistemas-monetarios-internacionales>.
- Financiero, L. G. (2013). [http://www.oas.org/...ecu/sp\\_ecu-mla-law-finance.html](http://www.oas.org/...ecu/sp_ecu-mla-law-finance.html). Recuperado el 08 de Marzo de 2015
- G., T. G. (2000). *Tipos de Investigación*.
- Graciela Carola Toala Lopez, D. I. (2009). *Metodología de otorgamiento de líneas de créditos para los bancos ecuatorianos* .
- JB, R. d. (2000-2007). *De las calificaciones otorgadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros*. Quito.
- LOEPS, S. (2011). *Art. 101 Segmentación*. Quito.
- Monetario, C. (2014). *Art. 163 Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito.
- Morales, G. (2014). *Estructura del Sistema Financiero del Ecuador*. Quito: Tus Finanzas.

- Nacional, R. d. (2013). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero*. Quito.
- Naranjo, O. A. (2011). *Comportamiento del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Quito.
- Rios, J., & Perez, L. (2011). *La gestión* (Vol. 24).
- Roldan, L. M., & Velasquez, G. S. (2007). *Diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa*. Medellin.
- Rotger, A. M. (2012). Qué es el patrón oro? *Liberalismo.Org*.
- Seguros, S. d. (2005). De la gestión y Administración de Riesgos. En S. d. Seguros, *Normas Generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero* (pág. 1\_18). Quito.
- SEPS, S. d. (2013). Clasificación, Valoración y Contabilización de Inversiones. Quito.
- Solidaria, S. d. (2013). *Boletín Trimestral*. Quito.
- Solidaria, S. d. (2014). *Boletín mensual*.
- Solidaria, S. d. (2014). *Boletín Mensual\_Cooperativas Segmento 4*.
- Solidaria, S. d. (2014). Recopilación de la Normativa. Quito.
- Telegrafo, E. (29 de Septiembre de 2012). 3800 Cooperativas reguladas desde el 01 de octubre. *Economía*.
- Valdivia, J. C. (2010). *Cartera vencida y estrés macrofinanciero: un estudio econométrico para Centroamérica y la República Dominicana*. Mexico.
- Velasquez, G. J. (2011). Historia de los impuestos. En *Tratamiento Fiscal de las Asociaciones en Participación*. eumed.net.
- Velez, F. C. (4 de Febrero de 2008). *Zona Económica*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de Riesgo Crediticio: <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credicio>

Yaguw, W. G. (Noviembre de 2010). *Determinantes de la morosidad de la cartera en el sistema financiero colombiano*. Cali. Recuperado el 28 de Febrero de 2015