



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



CARRERA
INGENIERÍA COMERCIAL

ESTUDIO DE CASO:

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ LTDA”.**

AUTOR

REA CHICAIZA BOLÍVAR MARCOTULIO

TUTOR

ING. COM. GINA MARIBEL CARRASCO ECHEVERRÍA. MAE

BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR

2018

Introducción

El presente estudio de caso se lo elabora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Agencia Montalvo cuyo representante legal es el Ing. Mauricio Enríquez, la entidad hoy en día presenta dificultades al momento de recuperar su cartera vencida debido a varias razones exógenas que le impiden recuperar su cartera en los tiempos planeados por la organización es por ello que nace el objeto de este estudio en donde se analizarán las diferentes problemas que existen en los procesos de gestión de cobranza.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., es una institución financiera privada la cual se dedica a ofertar productos y servicios encaminadas al desarrollo socioeconómico y a la satisfacción de las necesidades financieras que presente el socio en general, la entidad cuenta con diferentes productos que le permiten captar los depósitos o inversiones que realizan los socios lo cual a su vez estos recursos monetarios son utilizados para la colocación o despachos de créditos lo cual permite el crecimiento institucional, dentro de lo mencionado el objetivo de este estudio de caso es analizar los procesos de recuperación de cartera vencida en donde se podrán identificar los problemas existente que dificultan la recuperación de cartera oportuna por parte de los asesores de negocios. Cabe recalcar que la sublínea de investigación con la que guarda relación este estudio es el Modelo de Gestión Administrativa debido a las limitantes que existe en la gestión de cobranza de la cooperativa.

La metodología aplicada en el presente estudio de caso fue el método descriptivo el cual consiste en describir y evaluar ciertas circunstancias de una situación en particular; para la recolección respectiva de la información necesaria se utilizó el instrumento “Encuestas” direccionadas a los asesores de negocios y al jefe de agencia de la institución, quienes son los encargados de evaluar y gestionar los tramites respectivos para la otorgación de créditos

y de aplicar el debido proceso de recuperación de cartera vencida de la cooperativa. Dentro de ello también cabe mencionar que la organización compartió su Estado de Situación Financiera Global y de algunas cuentas pertinentes de la agencia Montalvo el cual se examina con la ayuda de las razones financieras

Es importante señalar que este estudio de caso se lo realiza con la intención de identificar cuáles son las causas o problemas que presenta la institución al momento de recuperar su cartera vencida.

DESARROLLO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una institución financiera privada, cuyos inicios se dio en 1964 en aquel entonces la iglesia fue quien incentivo al cooperativismo en la Provincia Bolívar en donde un grupo de personas tomaron iniciativa para practicar los principios corporativos, la vida institucional de la cooperativa empezó el 10 de diciembre de 1964 hasta 1985 se percibía como una entidad en crisis enfocada en el ámbito social, comenzando en 1986 la reciente administración en ese entonces efectúa productos crediticios a la fracción de asalariados estableciendo así otra fase al legalizar convenios con instituciones existentes en el medio, el 22 de diciembre de 2004 estuvo vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros como indica la resolución N SBS-0943.

La institución cuenta con su matriz operativa ubicada en San José de Chimbo posee seis agencias operativas, las cuales son Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y en la Capital Quito, todas se encuentran distribuidas estratégicamente.

Los productos que ofrece se las divide en dos segmentos captación y colocación, dentro de captación se encuentra los depósitos de todos los socios independientemente de la cuenta que tenga tales como son: ahorro a la vista, ahorro ando, cuenta sueños, MultiAhorros y depósitos a plazo fijo todos ellos dirigidos a diferentes segmentos de mercado y en colocación se encuentran los créditos que se otorgan a los socios que cumplan con los requisitos establecidos por institución estos se dividen en tres secciones, crédito de consumo, micro crédito y crédito de vivienda.

Los servicios que dispone la cooperativa son: pago del bono de desarrollo humano, citaciones agencia nacional de tránsito, canje monetario, recaudaciones de tarjeta de crédito, recaudación de CNEC costa y sierra, tarjeta de cajero automático, entre otras. Es así que la misión y visión de la cooperativa dice que, “Misión.- somos una cooperativa de ahorro y crédito que promueve el desarrollo económico de los nuevos socios; visión.- para el 2019 alcanzaremos una calificación de riesgo A+ con mejoramiento continuo” (Cooperativa San José, 2018), por tanto la cooperativa tiene una misión y visión en el que refleja el progreso que desea realizar en el presente y futuro.

El presente estudio de caso se centra en el análisis de los procesos de recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Agencia Montalvo, creada el 18 de junio del 2007 antiguamente ubicada en la planta baja del Hotel Camino Real a partir del año 2014 las diversas gestiones realizadas por la administración, adquirió edificio propio ubicada en la Av. 25 de abril y Eufemia de Zambrano al frente del comercial David & David, cuyo representante legal de la agencia es el Ing. Mauricio Enríquez Gaibor, cuenta con quince funcionarios distribuidos estratégicamente en las distintas áreas de la organización.

La problemática existente en la organización son los procesos de recuperación de la cartera vencida, lo que representa una parte importante dentro de esta. Ya que la cartera vencida o cuentas por cobrar significa, “créditos que se otorgan a los clientes al concederles que paguen después de un tiempo acordado” (Morales, 2014).

El proceso de recuperación de cartera vencida dentro de la institución “Cooperativa San José Ltda.” se lo realiza de manera simultánea por parte de los asesores de negocios u

oficiales de créditos, según José Morales, “es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definidos más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere”. (José Antonio Morales Castro, 2014), quienes son los encargados de analizar la capacidad de pago y de endeudamiento que tiene el socio antes de otorgar o negar el crédito.

En la institución existen cinco asesores de negocios que tratan de satisfacer la demanda local. Además, cuenta con una calificación de riesgo “A” pues tiene una superioridad económica muy fuerte por tal es bien aceptada en el mercado. De tal manera que los asesores de créditos se encuentran comprometidos a brindar un servicio de calidad para ello, cuentan con las tres secciones de crédito, para evaluar al futuro prestatario según su capacidad de pago y según la opción escogida.

El cual consta de diferentes requisitos en el que se desglosa de la siguiente manera; “Crédito de consumo. - Destinado para personas naturales que se encuentren bajo relación dependencia.; micro crédito. - destinado para las personas que tengan ya implementado su negocio.; crédito de vivienda.- Destinado para la compra, construcción de vivienda”.(Cooperativa San José, 2018).

Dentro de las secciones mencionadas cuentan con tasas de interés financieras que no exceden el máximo vigente de la tarifa vigente del Banco Central del Ecuador. Dentro de ello el crédito de consumo cuenta con una tasa de interés del 15%; el microcrédito con 19,10% y en vivienda la tasa de intereses del 10,70 %., según Cosme, “la tasa de interés expresada en porcentaje representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma determinada de

dinero. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero que se debe pagar por tomarlo en préstamo” (Cosme, 2013).

Después de ser evaluado todos los aspectos indicados de los diferentes productos presentados, el asesor procede a realizar la documentación necesaria para la aprobación del préstamo el cual dependerá de la capacidad de pago, endeudamiento y el respaldo de bienes que posea el socio como pueden ser casa, terreno, vehículos entre otras luego de ello se estimará el monto máximo que el socio podrá hacerse acreedor. Cabe indicar que la agencia Montalvo se aprueban créditos hasta un monto de \$3.000,00 al superar el valor indicado la carpeta crediticia viaja a la matriz de la institución para ser aprobada por el comité de crédito, por cuyas razones mencionadas, la política institucional que mantienen es otorgar el préstamo solicitado dentro del plazo de cinco días laborables a partir de la elaboración de la solicitud de crédito.

Luego de la aprobación de crédito se procede a realizar el despacho del monto solicitado en donde el deudor(es) y garante(s), se compromete a cancelar puntualmente sus obligaciones adquiridas mediante un documento financiero denominado pagaré en el cual, “El pagaré es un documento mercantil privado mediante el cual una persona o entidad (emisor) se compromete a pagar a otra (beneficiario) una suma de dinero determinada o en un lugar y fecha conocidos previamente (vencimiento)”. (Zapatero, 2012).

Es así como los deudores al comprometerse a realizar el pago puntual de sus obligaciones, los asesores de crédito empiezan realizar un seguimiento a cada deudor de la empresa ya que por razones exógenas este puede incumplir sus pagos y es en ese entonces en donde el asesor de crédito empieza su labor de recuperación de cartera vencida. Pero no es fácil para quienes

realizan esta labor, pues no cuentan con una guía fundamental donde indique como actuar antes, durante y después del proceso de recuperación de cartera.

Por tanto, al no tener la facilidad de una guía específica detallada, el cómo realizar la gestión de cobranza, incurren a realizar notificaciones (llamadas telefónicas), que son utilizadas para indicar al socio las obligaciones pendientes que mantiene, es decir, los atrasado en los pagos del monto acordado especificado en el documento financiero (pagaré) y el resto del proceso queda al libre albedrío de cada asesor de crédito.

En este proceso de recuperación de cartera vencida cada asesor de negocios cuenta con una cartera de crédito dividida en secciones de consumo, microcrédito e hipotecario. En los cuales indicaron los asesores de negocios dentro del instrumento de recolección de información efectuado, que la sección(microcréditos) se hace difícil la recuperación de cartera, debido que en esta sección los deudores no cuentan con un ingreso fijo, por tal manera estos generan retrasos en los pagos establecidos en la tabla de amortización del crédito otorgado la cual se la define en, “Una herramienta que hace posible establecer claramente la división de cada pago en interés y abono a la deuda, así como la cantidad que aún se adeuda después de cada pago”. (gc.initelabs).

Según datos otorgados verbalmente por el jefe de agencia mediante el Balance General del año fiscal 2017 se puede mencionar que la cuenta microcrédito en mora e interés tiene un valor de \$108.652,63 y el valor de la cuenta hipotecario es de \$1.213,64 lo que nos indica que los créditos otorgados en el año a los diferentes prestatarios han incurrido en mora e interés por tal siendo este la cuenta más difícil de recuperar ya que las otras dos tiene un valor menor a \$2000,00.

Cabe mencionar que cuando se despacha un crédito el deudor y garantes firman un documento denominado pagaré en donde se estipula que al incumpliendo de los pagos tienen un lapso de 90 días para ponerse al día en sus obligaciones, durante el primer mes de incumpliendo la cooperativa se encarga de notificar al deudor o garantes los dividendos vencidos en la segunda visita se efectúa con el abogado jurídico de la organización antes de entrar en etapa judicial. al generar dicho retraso la institución tiene como política establecida si una vez más el socio requiere de los servicios de créditos otorgarle un préstamo menor al incumplido anteriormente excepto los socios que estén en proceso judicial no podrán volver a solicitar préstamos a la institución.

Es importante indicar que los asesores de negocios tienen la obligación de cumplir, con el proceso de recuperación de cartera acorde a las normas de la cooperativa San José Ltda., pues si llegara a incumplir o salirse del contexto de las reglas serán sancionados. Pues su obligación es tratar de recuperar el dinero otorgado y así no llegar en la etapa judicial. Además, al incurrir en mora alta la institución tendrá que provisionar más salvaguardando su cartera de crédito esto debe cumplir la institución ya sea local (sucursal) o general (matriz). Y esto generaría dificultades para realizar préstamos a los nuevos socios o prestamistas pues no tendría la suficiente liquidez para realizarlo entendiendo por “liquidez la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus deudas a corto plazo (Eugenio Tamayo, 2013), e implicaría que los socios o futuros prestamistas busquen otra institución que pueda brindar el servicio que se solicitó.

De forma que implicaría que en vez de que la empresa siga aumentando ira disminuyendo ya que al no tener suficiente liquidez los socios ya existentes no tendrán acceso a este servicio por lo que buscaran otra manera y cerrarían sus cuentas con ello sacarían el dinero ahorrado.

Por tal manera antes de analizar los procesos de recuperación de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. Es necesario examinar su balance general o estado de situación financiera según Fernández, “El estado de situación financiera muestra en unidades monetarias la situación financiera del ente económico en una fecha determinada” (Fernández, 2014). Para lo cual se tomará en cuenta valores del ejercicio 2017 del balance general global de la institución y de algunos valores pertinentes dados por el jefe de agencia Montalvo.

Dentro del balance general proporcionado por la institución se encuentra el total de la cartera de crédito global cuyos valores en el mes de noviembre de 2017 fue de \$91'756.921,28 y en sus cuentas por cobrar el total de \$1'669.152,97 y del mes de diciembre de 2017 su cartera de crédito fue \$93'666.310,25 y de sus cuentas por cobrar fue de 1'723,217,79 con la ayuda de las herramientas financieras que se utilizan para interpretar los estados financieros (análisis vertical y horizontal), análisis vertical según Baena, “consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizando (activo, pasivo y patrimonio. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (Diego, 2014). Se utiliza en este caso el diagnóstico vertical consiste básicamente en determinar el peso proporcional de cada cuenta establecida dentro del estado financiero para una comprensión más efectiva,

Al calcular el porcentaje que representa las cuentas por cobrar dentro de los activos se procede a efectuar la formula dada por el análisis vertical, el cual consiste en dividir las

cuentas por cobrar (\$1'669.152,97) por el total de activos (\$135'503.374,09) dando como resultado de la operación (\$ 0,0123) y a este valor se la multiplica por cien, lo cual dará como resultado final el porcentaje proporcional esperado que es de 1,23 %, el cual representa el peso porcentual de la cuenta por cobrar del total de los activos en el mes de noviembre, del mismo modo se analiza el mes de diciembre en donde de sus cuentas por cobrar fue de (1'723.217,79) y el total de activos fue de (\$137'274.164,84) obteniendo como resultado (\$0,0126) y se multiplica por cien, utilizando el análisis vertical dio como resultado final que el 1,26 % representan las cuentas por cobrar del total de sus activos en diciembre 2017.

Según lo analizado en el párrafo anterior se observa que, existe un incremento de la cartera de crédito, y de las cuentas por cobrar, esto se debe a que los asesores de negocios tuvieron ciertas dificultades al recuperar la cartera vencida dentro del plazo establecido, en el periodo de noviembre y diciembre del año 2017 a nivel global. Cabe mencionar que esos valores analizados son a nivel general de la institución agencias y sucursales por ello en la agencia Montalvo solo se pudo recabar información de los estados financieros de ciertas cuentas importantes para este análisis que fueron otorgados por el jefe de agencia mencionado anteriormente.

Dentro de las cuentas conseguidas en la agencia Montalvo se manifiesta que tiene una cartera de crédito de \$13'817.605,48, en cuentas por cobrar \$ 179,757,99, total de ingresos \$1'326,924,71 que representa el cierre del ejercicio 2017 de la Cooperativa San José Ltda.

En base a los valores dados podemos analizar el periodo promedio de cuentas cobrar en donde: “el periodo promedio de cobro o edad promedio de las cuentas por cobrar, es una medida útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza” (Gitman, 2016) cuya formula es

cuentas por cobrar dividido para el total de ventas y está a la vez dividida para 365 días el resultado de aquella operación, refleja los días promedio o tiempo promedio en que tarda en convertirse en efectivo las cuentas por cobrar, por ello es fundamental que la entidad maneje un nivel de morosidad baja, de tal modo que no afecte a la rentabilidad ni la liquidez institucional. Para salvaguardar lo expuesto es necesario mantener una gestión de cobranza concisa que permita recuperar la cartera vencida de forma rápida y oportuna.

En base a los resultados obtenidos se evidencia que las cuentas por cobrar de la cooperativa en el mes de noviembre tardan aproximadamente 41 días en transformarse en efectivo y en diciembre fue de aproximadamente 38 días en convirtiéndose en efectivo dicha cuenta, por lo consiguiente la recuperación de cartera vencida no se efectúa dentro de los plazos establecidos pues mensualmente ejecutan procesos de gestión de cobranza esto en el ámbito global de la institución. Dentro de la agencia Montalvo las técnicas de recuperación de cartera con la ayuda del periodo promedio de cobro se determinó que tardan 49 días aproximadamente en transformarse en efectivo esto se debe a las dificultades que presenta la institución.

La solvencia que tiene la institución para cumplir con sus obligaciones en periodos cortos se la calculo en base a la razón circulante el cual consiste en dividir activos corrientes con los pasivos corrientes en noviembre presento el \$1.12 y en diciembre \$1.13 cierre de ejercicio lo que indica que a nivel global la institución por cada \$ 1 de pasivo corriente tiene \$1.13 activo corriente para cubrir con sus obligaciones en el corto plazo. Dentro de la agencia Montalvo a nivel local la cooperativa cuenta con \$ 1,33 de liquidez para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Por lo consiguiente una vez analizado las cuentas de los

Estados Financieros, se indica y detallan las dificultades existentes en la recuperación de cartera de la Cooperativa San José agencia Montalvo.

Los microcréditos son los más difíciles de recuperar debido a que el solicitante no cuenta con ingresos fijos son personas naturales que se acercan a la cooperativa a solicitar un crédito con el fin de abastecer su negocio, capital de trabajo o posteriormente para siembra de diferentes productos agrícolas como maíz soya arroz entre otras, según Gómez los programas de microcréditos se pueden ser, “concesión de pequeños créditos a los más necesitados para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejoren su nivel de vida” (Gil, 2016). Estos créditos son generalmente otorgados a seis meses plazo debido a que su mayoría se compone de créditos otorgados a agricultores para la siembra o compra de insumos agrícolas al finalizar el plazo se presentan varias dificultades al recuperar la cartera pues debido a las condiciones climáticas o plagas existente dificulta la cosecha de aquellos productos lo cual genera el respectivo vencimiento del crédito.

En los créditos de consumo pese a que el socio cuenta con un sueldo fijo incurre en atrasos de sus pagos pendientes a la entidad por motivos de que haya presentado disminución de sus ingresos ocasionada por el desempleo, según Hernán los créditos de consumo son, “operaciones activas de créditos otorgadas a personas naturales cuyo objetivo sea financiar la adquisición de bienes de consumo el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto” (Hernán, 2016), Cabe mencionar que no solo la disminución de ingresos afecta el atraso del préstamo sino también el aumento de los gastos que presente el socio el cual se puede dar, por gastos no previstos o la utilización irracional de las tarjetas de crédito o débito, también por tener más de un crédito distribuidos

en diferentes instituciones financieras sin evaluar antes la situación financiera en la que se encuentra se genera el sobreendeudamiento y el impago de deudas.

La cooperativa San José agencia Montalvo no tiene a disposición un funcionario que se encargue de recuperar la cartera vencida, sino son los asesores de negocios los que tienen que distribuir el tiempo para realizar el respectivo proceso de recuperación el cual consiste en notificar al socio los valores vencidos o las obligaciones pendientes con la institución dicho asunto requiere de tiempo fuera de oficina de los asesores lo cual genera sus consecuencias pues debido a la ausencia de ellos por motivos de gestión de cobranza se genera inconformidad en los socios que van a buscar a él o la asesora en específico para solicitar un préstamo o la realización de una inspección del domicilio del solicitante al crédito, también debido al tiempo que genera se llegan a retrasar las solicitudes de préstamo lo cual en ocasiones se incumple la política institucional que es de otorgar en cinco días laborables los créditos a partir de la elaboración de la solicitud del préstamo.

Cabe mencionar que dichos procesos están bajo la supervisión del Ing. Mauricio Enríquez Gaibor quien se encarga de liderar al personal mediante la planificación y el diseño de estrategias que permitan la coordinación de las actividades para el alcance de los objetivos o metas planeadas por la institución incentivadas en el crecimiento institucional y el desarrollo socioeconómico del socio según Robbins “liderar comprende motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver conflictos“ (Robbins & Coulter, 2013).

Por tal forma que la sucursal de Montalvo tiene metas que cumplir con el fin de mantenerse en el mercado con datos arrojado de la cooperativa se pudo divisar que entre

todas mantiene una buena estabilidad económica ya que su cierre fiscal con respecto al índice de morosidad fue de 1,77 dejando notar que su eficiencia y eficacia al momento de realizar este trabajo entendiéndose por: “eficacia la consecución de metas y eficiencia la consecución de metas, pero teniendo en cuenta la optimización del funcionamiento de la organización” (Ángela Rodríguez Pompa., 2014) Además de ocupar un segundo lugar en excelencia con respecto a las de más sucursales ya que obtuvieron relativamente un nivel alto de morosidad.

Para la institución contar con una cartera vencida amplia le genera gastos tales como lo dicho tiempo de asesor, honorarios al abogado jurídico, en resumen, estos puntos analizados son de suma importancia para la institución porque permiten conocer la situación actual y las dificultades que presenta, es por tal motivo que la cooperativa tiene que tomar acciones correctivas que le ayuden al mejoramiento continuo de los procesos.

Conclusiones

Después de haber realizado el respectivo estudio de caso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. se puede concluir de la siguiente manera:

El tiempo y los gastos que genera la recuperación de cartera vencida provoca insatisfacción a los socios puesto esta labor influye tiempo fuera de oficina de los asesores de negocios.

El no contar con una guía fundamental que indique el proceso idóneo y planificado del proceso de recuperación de cartera provoca que la recuperación no se genere en los tiempos planeados por la institución.

El no contar con los servicios de un asesor de cobranza que ayude a mejor la gestión de recuperación de cartera en tiempos oportunos para la institución.

La capacidad de endeudamiento que presente el socio causa que este incumpla en las obligaciones que mantiene con la institución.

Bibliografía

- Ángela Rodríguez Pompa., J. C. (2014). *La eficacia organizacional como constructo social*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Cooperativa San José. (16 de 01 de 2018). *Colocación*. Obtenido de https://www.coopsanjose.fin.ec/?page_id=6391;
https://www.coopsanjose.fin.ec/?page_id=6447;
https://www.coopsanjose.fin.ec/?page_id=6420
- Cooperativa San José. (16 de ENERO de 2018). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de https://www.coopsanjose.fin.ec/?page_id=6296
- Cosme, D. A. (2013). *Finanzas para no financieros: El caso colombiano*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Diego, B. T. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Eugenio Tamayo, . E. (2013). *Contabilidad y fiscalidad*. Editex.
- Fernández, J. M. (2014). *Contabilidad básica (4a. ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.
- gc.initelabs. (s.f.). *gc.initelabs*. Obtenido de http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12673w/MatFin_Unidad8.pdf
- Gil, C. G. (2016). *El colapso de los microcréditos*. Madrid.
- Gitman, L. J. (2016). *Principios de la Administración Financiera*. México: Pearson Educacion .
- Hernán, C. C. (2016). *Contabilidad de entidades de economía solidaria bajo NIIF para PYME*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- José Antonio Morales Castro, a. M. (2014). *Credito y cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Morales, C. A. (2014). *Administración financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* . México: Pearson Educacion .
- Zapatero, Á. A. (2012). *Gestión operativa de tesorería*. Madrid: CEP.

Anexo 1:



ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL AGENCIA MONTALVO



Anexo 2: Estados Financieros

BALANCE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO					
(Expresado en dólares)					
COD.	RUBROS	NOVIEMBRE 2017	Análisis Vertical	DICIEMBRE 2017	Análisis Vertical
1	ACTIVOS	\$ 135.503.374,09	100%	\$ 137.274.164,84	100%
11	Fondos Disponibles	\$ 18.943.342,75	13,98%	\$ 18.346.644,45	13,36%
12	Interbancarios				
13	Inversiones	\$ 18.982.942,62	14,01%	\$ 19.058.598,57	13,88%
14	Cartera de Crédito	\$ 91.756.921,28	67,72%	\$ 93.666.310,25	68,23%
15	Deudores por Aceptaciones				
16	Cuentas por Cobrar	\$ 1.669.152,97	1,23%	\$ 1.723.217,79	1,26%
17	Bienes Realizables	\$ 117.741,69	0,09%		0,00%
18	Activo Fijo	\$ 2.181.487,39	1,61%	\$ 2.691.446,52	1,96%
19	Otros Activos	\$ 1.851.785,39	1,37%	\$ 1.787.947,26	1,30%
2	PASIVOS	\$ 116.618.544,73	100%	\$ 118.048.533,21	100%
21	Obligaciones con el público	\$ 108.455.473,15	93,00%	\$ 109.991.379,63	93,17%
22	Operaciones Interbancarios				
23	Obligaciones Inmediatas				
24	Aceptación en circulación				
25	Cuentas por Pagar	\$ 2.396.208,05	2,05%	\$ 2.920.503,09	2,47%
26	Obligaciones Financieras	\$ 4.963.358,62	4,26%	\$ 4.434.673,39	3,76%
27	Valores en Circulación				
29	Otros Pasivos	\$ 803.504,91	0,69%	\$ 701.977,10	0,59%
3	PATRIMONIO	\$ 17.111.773,16	100%	\$ 17.354.946,37	100%
31	Capital Social	\$ 6.895.255,85	40,30%	\$ 6.947.738,39	40,03%
33	Reservas	\$ 9.916.320,61	57,95%	\$ 10.015.630,95	57,71%
35	Superávit por valuaciones	\$ 300.196,70	1,75%	\$ 391.577,03	2,26%
36	Resultados				
(4-5)	EXCEDENTE DEL PERÍODO	\$ 1.773.056,20		\$ 1.870.685,26	
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 135.503.374,09		\$ 137.274.164,84	

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA.**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Expresado en dólares)			
CODIGO	DESCRIPCION	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017
5 INGRESOS		\$ 14.848.883,44	\$ 16.351.619,06
51	Intereses y descuentos ganados	\$ 14.142.233,45	\$ 15.599.632,83
52	Comisiones ganadas		
54	Ingresos por servicios	\$ 173.123,27	\$ 183.974,02
55	Otros Ingresos Operacionales	\$ 6.018,44	\$ 6.018,44
56	Otros Ingresos	\$ 527.508,28	\$ 561.993,77
4 GASTOS		\$ 13.075.827,24	\$ 14.480.933,80
41	Intereses Causados	\$ 6.237.744,92	\$ 6.833.105,04
44	Provisiones	\$ 833.028,36	\$ 722.761,96
45	Gasto de Operación	\$ 5.241.733,98	\$ 5.829.578,24
47	Otros Gastos y Pérdidas	\$ 137.328,95	\$ 138.278,87
48	Impuestos y Participación a Empleados	\$ 625.991,03	\$ 957.209,69
EXCEDENTE DEL PERIODO		\$ 1.773.056,20	\$ 1.870.685,26
INFORMACION FINANCIERA NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2017			

Anexo 3: Razones Financieras

Razones Finacieras Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Noviembre 2017					
Razón circulante	⇒	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	=	$\frac{\$ 129.800.948,24}{\$ 115.815.039,82}$	= 1,12
Periodo promedio de cuentas por cobrar	⇒	$\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{promedio de ventas}} \div \text{días del año}$	=	$\frac{\$ 1.669.152,97}{\$ 14.848.883,44}$	= 41
Diciembre 2017					
Razón circulante	⇒	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	=	$\frac{\$ 132.794.771,06}{\$ 117.346.556,11}$	= 1,13
Periodo promedio de cuentas por cobrar	⇒	$\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{promedio de ventas}} \div \text{días del año}$	=	$\frac{\$ 1.723.217,79}{\$ 16.351.619,06}$	= 38
Razones Finacieras Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Agencia Montalvo Ejercicio 2017					
Razón circulante	⇒	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	=	$\frac{\$ 14.888.545,01}{\$ 11.234.453,81}$	= 1,33
Periodo promedio de cuentas por cobrar	⇒	$\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{promedio de ventas}} \div \text{días del año}$	=	$\frac{\$ 179.757,99}{\$ 1.326.924,71}$	= 49

Anexo 4: Instrumento de Recolección de la Información

CUESTIONARIO

- 1. ¿La institución en la que labora cada que tiempo recibe seminarios o capacitaciones de aprendizaje y motivaciones que permitan la mejora continua de su desempeño laboral?**

- 2. ¿Dentro de la institución existe un manual de funciones que le permitan reconocer las tareas a desempeñar de forma eficiente y optima?**

- 3. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema administrativo del área en la que se desempeña?**

- 4. ¿Cuál es su opinión respecto a los metas u objetivos planeados por la institución?**

- 5. ¿Usted como asesor de negocios antes de dar un crédito que analiza primero?**

6. ¿En la gestión de cobranza que desarrolla existe un debido flujograma del proceso a realizar?

7. ¿Usted como asesor de negocios cuales son los inconvenientes al momento de recuperar la cartera vencida?

8. ¿Porque cree usted que los socios incurren en mora o atrasados en los pagos de su préstamo?

9. ¿Qué causas y consecuencias implica tener una cartera vencida?

10. ¿Existe incentivos que permitan mejorar el rendimiento laboral?
