

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

**“Plan de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz  
Vega Ltda.; de Tulcán, y el riesgo de liquidez”**

Tesis de grado previa la obtención del título de  
Ingeniera en Administración de Empresas y  
Marketing

AUTORA: Andrea Elizabeth Pozo Montenegro

ASESORA: Msc. Maribel Rosero

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2014

## **CERTIFICADO**

Certifico que la estudiante Andrea Elizabeth Pozo Montenegro con el número de cédula 040150324-8 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Plan de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., y el riesgo de liquidez”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

-----

Msc. Maribel Rosero

Tulcán, 5 de septiembre de 2014.

## AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía.

Yo, Andrea Elizabeth Pozo Montenegro con cédula de identidad número 040150324-8 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Andrea Elizabeth Pozo Montenegro

Tulcán, 5 de septiembre de 2014.

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo, Andrea Elizabeth Pozo Montenegro, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 5 de septiembre de 2014.

-----  
Andrea Elizabeth Pozo Montenegro

CI 040150324-8

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, quien me guió y me dio la sabiduría en toda la senda estudiantil y que, siempre está pendiente de nosotros.

A mis padres, hermana que, confiaron en la capacidad, entrega y dedicación.

A mi esposo y mi hijo que, con su impulso y paciencia me ayudaron a que culmine con este proyecto y una etapa más de mi vida.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente.

A los docentes que sembraron en mí, la inquietud y el deseo de innovar, crear y ser diferente. Para ellos, gracias por hacerme un ser humano valioso para la sociedad.

A mi tutora por brindarme su apoyo, consejo y la guía profesional, lo que permitió culminar el proyecto.

A mis compañeros de aula, con los cuales compartimos momentos inolvidables y por el apoyo que me brindaron.

## DEDICATORIA

La presente investigación, es fruto de un trabajo arduo y continuo. Quiero dedicar a todas las personas que confiaron en mí y que me impulsaron a seguir estudiando.

Cabe destacar que sin la ayuda de mis padres, hermana, esposo y amigas no hubiera culminado con mis estudios universitarios, es por eso que les dedico esta investigación y agradecerles por todo el apoyo brindado en los momentos más difíciles.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO .....	i
AUTORÍA DE TRABAJO.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	- 1 -
ABSTRACT .....	- 2 -
RURA SHIMI .....	- 3 -
INTRODUCCIÓN .....	- 4 -
CAPITULO I .....	- 5 -
1. EL PROBLEMA.....	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 8 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 8 -
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	- 9 -
1.5. OBJETIVOS .....	- 10 -
1.5.1. Objetivo General .....	- 10 -
1.5.2. Objetivos Específicos.....	- 10 -
CAPITULO II .....	- 11 -
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	- 11 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	- 11 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 13 -
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador 2008 .....	- 13 -
2.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir.....	- 14 -
2.2.3. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.....	- 15 -
2.2.4. Reglamento que rige la constitución, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito.....	- 16 -
2.2.5. La Superintendencia de Bancos y Seguros.....	- 17 -

2.2.6.	Ley de Economía Popular y Solidaria .....	- 18 -
2.2.7.	Ley de Comercio Electrónico .....	- 19 -
2.3.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	- 19 -
2.4.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA .....	- 21 -
2.4.1.	Administración.....	- 21 -
2.4.2.	Administración Estratégica.....	- 21 -
2.4.3.	Planificación Estratégica.....	- 22 -
2.4.4.	Plan de Contingencia.....	- 23 -
2.4.5.	Administración Financiera.....	- 23 -
2.4.6.	Solvencia.....	- 24 -
2.4.7.	Análisis de Riesgo.....	- 24 -
2.4.8.	Riesgo de liquidez.....	- 25 -
2.4.9.	Liquidez.....	- 25 -
2.4.10.	Índice de Liquidez.....	- 26 -
2.4.11.	Fondos disponibles.....	- 26 -
2.4.12.	Depósitos a Plazo.....	- 26 -
2.4.13.	Depósitos a la vista.....	- 26 -
2.4.14.	Crédito.....	- 27 -
2.5.	IDEA A DEFENDER.....	- 27 -
2.6.	VARIABLES .....	- 27 -
CAPÍTULO III .....		- 28 -
3.	METODOLOGÍA.....	- 28 -
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 28 -
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 29 -
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 30 -
3.3.1.	Población.....	- 30 -
3.3.2.	La muestra.....	- 31 -
3.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 33 -
3.5.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	- 36 -
3.6.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 36 -
3.6.1.	Análisis de resultados.....	- 37 -
3.6.2.	Interpretación de resultados.....	- 83 -
3.6.3.	Validación de la idea a defender.....	- 85 -

CAPITULO IV .....	- 90 -
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 90 -
4.1. CONCLUSIONES.....	- 90 -
4.2. RECOMENDACIONES.....	- 91 -
CAPITULO V .....	- 92 -
5. PROPUESTA.....	- 92 -
5.1. TÍTULO.....	- 92 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 92 -
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	- 92 -
5.4. OBJETIVOS.....	- 93 -
5.5. FUNDAMENTACIÓN.....	- 94 -
5.5.1. Riesgo de liquidez.....	- 94 -
5.5.2. Plan de Contingencia.....	- 94 -
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 95 -
5.6.1. Matriz de identificación y priorización de riesgos.....	- 95 -
5.6.1.1. PASO I.- Recopilación de la información.....	- 96 -
5.6.1.2. PASO II.- Clasificación de los riesgos institucionales.....	- 96 -
5.6.1.3. PASO III.- Estructuración de la Matriz de identificación y priorización de riesgos.....	- 97 -
5.6.1.4. PASO IV.- Control – Señales de alerta temprana.....	- 98 -
5.6.2. Fases de la administración de riesgos.....	- 99 -
5.6.2.1. FASE I.- Identificación.....	- 100 -
5.6.2.2. FASE II.- Medición.....	- 100 -
5.6.2.3. FASE III.- Control.....	- 101 -
5.6.2.4. FASE IV.- Monitoreo.....	- 102 -
5.6.3. Composición estructural de la liquidez.....	- 102 -
5.6.3.4. Análisis de deficiencia de fondos en la estructura de la liquidez.....	- 108 -
5.6.4. Acciones a seguir en el plan de contingencia.....	- 111 -
5.6.4.1. PRIMERA ACCIÓN: Gestión de un crédito externo.....	- 111 -
5.6.4.2. SEGUNDA ACCIÓN: Campaña de captación de nuevos clientes.....	- 114 -
5.6.4.3. TERCERA ACCIÓN: Mejorar la cobranza de cartera.....	- 125 -
5.6.4.4. Acciones complementarias.....	- 135 -
5.6.5. Aprobación del plan.....	- 137 -

5.6.6.	Divulgación.....	- 137 -
5.6.7.	Glosario.....	- 139 -
CAPITULO VI.....		- 141 -
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	- 141 -
CAPITULO VII.....		- 144 -
7.	ANEXOS.....	- 144 -
	Anexo 1: Estructura de las cuentas de liquidez año 2012.....	- 144 -
	Anexo 2: Estructura de las cuentas de liquidez año 2013.....	- 145 -
	Anexo 3: Variación porcentual.....	- 146 -
	Anexo 4: Flujo de caja año 2013.....	- 146 -
	Anexo 5: Flujo de caja.....	- 147 -
	Anexo 6: Flujo de caja con el incremento del crédito externo de 1.500.000 dólares.....	- 148 -
	Anexo 7: Perfil de puesto - Notificador.....	- 149 -
	Anexo 8: Valores recuperados por el jurídico 2013, mora > 120 días.....	- 150 -
	Anexo 9: Balance General - Pablo Muñoz Vega.....	- 151 -
	Anexo 10: Formato de Encuesta a socios.....	- 155 -
	Anexo 11: Formato de Encuesta a Empleados.....	- 157 -
	Anexo 12: Formato de Encuesta a Directivos.....	- 158 -
	Anexo 13: Formato de Entrevista a Gerente.....	- 160 -
	Anexo 14: Formato Ficha de Observación.....	- 162 -
	Anexo 15: Carta de Aceptación.....	- 163 -
	Anexo 16: Fotografías.....	- 164 -
	Anexo 17: Artículo Científico.....	- 167 -

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Cierre de cooperativas .....	- 6 -
<b>Tabla 2:</b> Delimitación .....	- 8 -
<b>Tabla 3:</b> Teorías de Contingencia .....	- 20 -
<b>Tabla 4:</b> Población .....	- 30 -
<b>Tabla 5:</b> Operacionalización de variables .....	- 33 -
<b>Tabla 6:</b> Plan de contingencia, Pregunta 1 a socios .....	- 37 -
<b>Tabla 7:</b> Plan de contingencia, Pregunta 2 a socios .....	- 38 -
<b>Tabla 8:</b> Plan de contingencia, Pregunta 3 a socios .....	- 39 -
<b>Tabla 9:</b> Plan de contingencia, Pregunta 4 a socios .....	- 40 -
<b>Tabla 10:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 1 a socios .....	- 41 -
<b>Tabla 11:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 2 a socios .....	- 42 -
<b>Tabla 12:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 3 a socios .....	- 43 -
<b>Tabla 13:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 4 a socios .....	- 44 -
<b>Tabla 14:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 5 a socios .....	- 45 -
<b>Tabla 15:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 6 a socios .....	- 46 -
<b>Tabla 16:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 7 a socios .....	- 47 -
<b>Tabla 17:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 8 a socios .....	- 48 -
<b>Tabla 18:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 9 a socios .....	- 49 -
<b>Tabla 19:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 10 a socios .....	- 50 -
<b>Tabla 20:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 11 a socios .....	- 51 -
<b>Tabla 21:</b> Plan de contingencia, Pregunta 1 a empleados.....	- 52 -
<b>Tabla 22:</b> Plan de contingencia, Pregunta 2 a empleados.....	- 53 -
<b>Tabla 23:</b> Plan de contingencia, Pregunta 3 a empleados.....	- 54 -
<b>Tabla 24:</b> Plan de contingencia, Pregunta 4 a empleados.....	- 55 -
<b>Tabla 25:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 1 a empleados.....	- 56 -
<b>Tabla 26:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 2 a empleados.....	- 57 -
<b>Tabla 27:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 3 a empleados.....	- 58 -
<b>Tabla 28:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 4 a empleados.....	- 59 -
<b>Tabla 29:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 5 a empleados.....	- 60 -
<b>Tabla 30:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 6 a empleados.....	- 61 -
<b>Tabla 31:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 7 a empleados.....	- 62 -
<b>Tabla 32:</b> Plan de contingencia, Pregunta 1 a directivos .....	- 63 -
<b>Tabla 33:</b> Plan de contingencia, Pregunta 2 a directivos .....	- 64 -
<b>Tabla 34:</b> Plan de contingencia, Pregunta 3 a directivos .....	- 65 -
<b>Tabla 35:</b> Plan de contingencia, Pregunta 4 a directivos .....	- 66 -
<b>Tabla 36:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 1 a directivos .....	- 67 -
<b>Tabla 37:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 2 a directivos .....	- 68 -
<b>Tabla 38:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 3 a directivos .....	- 69 -
<b>Tabla 39:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 4 a directivos .....	- 70 -
<b>Tabla 40:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 5 a directivos .....	- 71 -
<b>Tabla 41:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 6 a directivos .....	- 72 -
<b>Tabla 42:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 7 a directivos .....	- 73 -
<b>Tabla 43:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 8 a directivos .....	- 74 -
<b>Tabla 44:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 9 a directivos .....	- 75 -
<b>Tabla 45:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 10 a directivos .....	- 76 -
<b>Tabla 46:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 11 a directivos .....	- 77 -
<b>Tabla 47:</b> Riesgo de liquidez, Pregunta 12 a directivos .....	- 78 -

<b>Tabla 48:</b> Análisis comparativo del índice de liquidez.....	- 85 -
<b>Tabla 49:</b> Componentes del Índice de liquidez .....	- 86 -
<b>Tabla 50:</b> Análisis comparativo de liquidez con la competencia .....	- 87 -
<b>Tabla 51:</b> Impacto y Frecuencia. ....	- 98 -
<b>Tabla 52:</b> Matriz de Identificación y Priorización de riesgos. ....	- 99 -
<b>Tabla 53:</b> Fases de la Administración de Riesgo. ....	- 100 -
<b>Tabla 54:</b> Comparativa .....	- 109 -
<b>Tabla 55:</b> Instituciones Financieras .....	- 112 -
<b>Tabla 56:</b> Formato Tabla de Amortización .....	- 114 -
<b>Tabla 57:</b> Costo cuenta empresarial.....	- 123 -
<b>Tabla 58:</b> Indicadores de Gestión .....	- 123 -
<b>Tabla 59:</b> Costo Beneficio campaña de captación de clientes. ....	- 124 -
<b>Tabla 60:</b> Proceso de cobranza – Crédito normal.....	- 126 -
<b>Tabla 61:</b> Proceso de cobranza – Crédito vencido .....	- 128 -
<b>Tabla 62:</b> Mora por tipo de crédito .....	- 129 -
<b>Tabla 63:</b> Mora propuesta para recuperación .....	- 130 -
<b>Tabla 64:</b> Provisiones establecidas por la Superintendencia de Bancos .....	- 131 -
<b>Tabla 65:</b> Realizar cobro extrajudicial del 50% de cartera vencida entre 1 y 180 días .....	- 132 -
<b>Tabla 66:</b> Gastos Judiciales. ....	- 133 -
<b>Tabla 67:</b> Mora Total < 180 días .....	- 133 -
<b>Tabla 68:</b> Realizar cobro judicial del 10% de la cartera vencida >180 días .....	- 134 -
<b>Tabla 69:</b> Recuperación neta de la mora > 180 días .....	- 134 -
<b>Tabla 70:</b> Promedio diario de recuperaciones y colocaciones.....	- 135 -
<b>Tabla 71:</b> Promedio de Depósitos a la vista y retiros .....	- 136 -

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> ¿Qué es un plan de contingencia?.....	- 37 -
<b>Ilustración 2:</b> ¿Contingencia se refiere a prevención?.....	- 38 -
<b>Ilustración 3:</b> ¿La Cooperativa debe poseer un plan de contingencia?.....	- 39 -
<b>Ilustración 4:</b> El asociado debe tener acceso a información sobre plan de contingencia? ...	- 40 -
<b>Ilustración 5:</b> ¿Conoce usted a que se refiere la liquidez? .....	- 41 -
<b>Ilustración 6:</b> ¿La liquidez con qué recursos tiene que ver?.....	- 42 -
<b>Ilustración 7:</b> ¿La Cooperativa es Solvente? .....	- 43 -
<b>Ilustración 8:</b> ¿Considera que la Cooperativa tiene problemas de solvencia al momento de otorgar créditos?.....	- 44 -
<b>Ilustración 9:</b> ¿Considera que los montos de los créditos son bajos para sus necesidades?.....	- 45 -
<b>Ilustración 10:</b> ¿Conoce usted el Grado de morosidad? .....	- 46 -
<b>Ilustración 11:</b> ¿Usted conoce los Productos que ofrece la Cooperativa? .....	- 47 -
<b>Ilustración 12:</b> ¿Usted ha realizado inversiones en la Cooperativa?.....	- 48 -
<b>Ilustración 13:</b> ¿Considera que la tasa de interés que la Cooperativa le paga es la más adecuada?.....	- 49 -
<b>Ilustración 14:</b> Relación con el servicio personal.....	- 50 -
<b>Ilustración 15:</b> De los factores expuestos cual prefiere como usuario .....	- 51 -
<b>Ilustración 16:</b> ¿Considera que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente?.....	- 52 -
<b>Ilustración 17:</b> ¿Considera que el plan de contingencia cumple con su monitoreo? .....	- 53 -
<b>Ilustración 18:</b> Contingencia se refiere a prevención. ....	- 54 -
<b>Ilustración 19:</b> ¿El plan de contingencia es una herramienta para prevenir riesgos?.....	- 55 -
<b>Ilustración 20:</b> ¿A qué se refiere la liquidez en una Cooperativa? .....	- 56 -
<b>Ilustración 21:</b> Cada qué tiempo se deberían presentar los informes sobre la liquidez de la Cooperativa.....	- 57 -
<b>Ilustración 22:</b> La liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado .....	- 58 -
<b>Ilustración 23:</b> Al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas.....	- 59 -
<b>Ilustración 24:</b> La Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones.....	- 60 -
<b>Ilustración 25:</b> En ésta Cooperativa la recuperación de cartera es adecuada .....	- 61 -
<b>Ilustración 26:</b> La falta de liquidez ocasionaría la pérdida de credibilidad en los socios.....	- 62 -
<b>Ilustración 27:</b> El plan de contingencia actual fue implementado técnicamente .....	- 63 -
<b>Ilustración 28:</b> El plan de contingencia cumple con su monitoreo.....	- 64 -
<b>Ilustración 29:</b> Contingencia se refiere a prevención.....	- 65 -
<b>Ilustración 30:</b> El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos ...	- 66 -
<b>Ilustración 31:</b> Importancia de la liquidez en la institución.....	- 67 -
<b>Ilustración 32:</b> Cuál es el tiempo adecuado para presenta informes de liquidez .....	- 68 -
<b>Ilustración 33:</b> La liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado .....	- 69 -
<b>Ilustración 34:</b> Al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras.....	- 70 -
<b>Ilustración 35:</b> La falta de liquidez no permitirá cumplir con las obligaciones .....	- 71 -
<b>Ilustración 36:</b> En ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad .....	- 72 -

<b>Ilustración 37:</b> La falta de liquidez ocasionaría la pérdida de credibilidad.....	- 73 -
<b>Ilustración 38:</b> La Cooperativa ha implementado políticas y procedimientos para limitar el riesgo de liquidez.....	- 74 -
<b>Ilustración 39:</b> Cursos de acción o estrategias sobre activos, pasivos y patrimonio para mejorar los flujos de efectivo.....	- 75 -
<b>Ilustración 40:</b> Existen políticas de crédito, captaciones e inversión, capitalización y gastos.....	- 76 -
<b>Ilustración 41:</b> Instrumento metodológico que permita informar sobre el riesgo de liquidez.-	- 77 -
<b>Ilustración 42:</b> La Cooperativa tiene capacidad de cobertura de intermediación .....	- 78 -
<b>Ilustración 43:</b> Índice de liquidez.....	- 86 -
<b>Ilustración 44:</b> Liquidez Pablo Muñoz Vega versus Competencia.....	- 88 -
<b>Ilustración 45:</b> Modelo operativo de la propuesta .....	- 95 -
<b>Ilustración 46:</b> Control .....	- 101 -
<b>Ilustración 47:</b> Sistemas de Información .....	- 102 -
<b>Ilustración 48:</b> Depósitos a la vista versus Retiros año 2012 .....	- 103 -
<b>Ilustración 49:</b> Depósitos a la vista versus Retiros año 2013 .....	- 104 -
<b>Ilustración 50:</b> Depósitos a Plazo Fijo versus Cancelaciones DPF año 2012. ....	- 105 -
<b>Ilustración 51:</b> Depósitos a Plazo Fijo versus Cancelaciones DPF año 2013. ....	- 106 -
<b>Ilustración 52:</b> Recuperación de cartera versus Colocaciones de cartera año 2012. ....	- 107 -
<b>Ilustración 53:</b> Recuperación de cartera versus Colocaciones de cartera año 2013. ....	- 108 -
<b>Ilustración 54:</b> Creación de la cuenta Facebook.....	- 117 -
<b>Ilustración 55:</b> Productos y Beneficios .....	- 117 -
<b>Ilustración 56:</b> Creación de la cuenta Twitter.....	- 118 -
<b>Ilustración 57:</b> Publicaciones en la cuenta Twitter.....	- 118 -
<b>Ilustración 58:</b> Creación de la cuenta correo electrónico.....	- 119 -
<b>Ilustración 59:</b> Creación de la cuenta correo electrónico.....	- 119 -
<b>Ilustración 60:</b> Creación de la cuenta de youtube.....	- 120 -
<b>Ilustración 61:</b> Videos publicitarios.....	- 120 -
<b>Ilustración 62:</b> Creación de un anuncio en las redes sociales.....	- 122 -
<b>Ilustración 63:</b> Flujo de Procesos – Cobranza de Crédito Normal.....	- 127 -
<b>Ilustración 64:</b> Flujo de Procesos – Cobranza de Crédito Vencido .....	- 129 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., es una institución financiera pionera en el norte del país y ha extendido sus servicios a varios cantones y provincias, por ende es prioritario que esta propuesta sea adoptada, de modo que fortalezca sus procesos en beneficio de los miles de asociados, sus empleados y directivos, así como la comunidad en general por el impacto financiero que generaría en caso de presentarse una excesiva pérdida de liquidez, que incida en la economía local y nacional.

Esta investigación nació como un diagnóstico de las deficiencias de liquidez experimentadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., por la aplicación de un plan de contingencia inadecuado que le dificulta el desarrollo normal de sus operaciones.

Dicho estudio se realizó con el objetivo de proponer un plan de contingencia, que aplicado adecuadamente permita a la institución mejorar sus captaciones, lograr una recuperación eficiente de cartera y cumplir las obligaciones con el público, manteniendo niveles de liquidez dentro de los parámetros exigidos por los organismos de control.

El plan de contingencia se enfoca en la solicitud de un crédito exterior el cual permitirá a la cooperativa tener la liquidez suficiente para cubrir las obligaciones financieras con los socios, también se realizará la captación de nuevos clientes mediante las redes sociales como el facebook y se realizará la recuperación de cartera vencida. Por tal motivo se considera importante el desarrollo de esta investigación que permitirá a la cooperativa mantener una estructura financiera sólida, mejorar sus niveles de rentabilidad, mantener su imagen y posicionamiento empresarial en la región.

## **ABSTRACT**

The Cooperative Saving and Credit Pablo Muñoz Vega Ltda. is a leading financial institution in the north of the country and has extended its services to several cities and provinces, so it is a priority that this proposal is adopted, to strengthen their processes benefit of thousands of partners, employees and managers, and the community to mitigate the financial impact in case of an excessive loss of liquidity, which affects the local and national economy.

This research begin as a diagnosis of liquidity shortages experienced in the Savings and Credit Cooperative Pablo Muñoz Vega Ltda., by use inadequate of contingency plan that hinders the normal course of its operations.

This study was conducted with the aim of proposing a contingency plan that correctly applied allows improve the institution deposits, achieving efficient portfolio recovery and meet with the obligations of public, maintaining liquidity levels within the parameters required by the control agencies.

The contingency plan focuses on the application of a foreign credit which will allow the cooperative to have enough to cover the financial obligations with partners liquidity, attracting new customers is also done through social networks like facebook and be conducted recovery of nonperforming loans.

For this reason it is considered important the development of this research that will allow the cooperative maintain a solid financial structure, improve profitability, to maintain its corporate image and positioning in the region.

## RURA SHIMI

Kai rikuykuna wuacharirkami imashna mirashpa ñaupaman llucshiskata. rikungapak kai Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., chaimandami tanda junchi imak yuyai kunata Minish tiriecta rikushpa cangapak.

Shina llata yacha jushpa kalla rirkanchi shuk miray kunta tanda chishpa ali ricu richun kay ñukanchi institucion kai kunata gente kunaman ashta huan ali kaita rikuchishpa kachun.

Ashta huambacha kari jatun minish tirish kata tanda chishpa shuk rikuykunata charingapak kay Cooperativa ali kaita ashta huan mirashpa richun tukuy ñukanchi kausay kunapi.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., jatun pacha minishti rishka ukumi kan kulki kunata mañanchi uku kay Tulcán llactapi ashta huambash mirarishka mary tukuy kai provincial shina llata uchilla llacta kunapi maña chishpa waranga waranga kuna mari kulki kuna mañackuna tian shina llata kai ukupika mañashpa kan chay kunatami ricushpa kana kana ma chinga richun kay kulki kuna ñucanchi llacta kunapi.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es analizar la situación de las entidades financieras, específicamente la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., en cuanto a la aplicación de un plan de contingencia, es decir la adopción de políticas para enfrentar un evento de riesgo presente o futuro que afecte su nivel de liquidez.

Este tema se plantea por su naturaleza y efectos en la actividad empresarial de las entidades financieras, es así que la Superintendencia de Bancos y Seguros [SBS] implementó las Normas para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y en Título X, de la Gestión y Administración de Riesgos, Capítulo I, de la Gestión Integral y Control de Riesgos (resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero de 2004) establece que: “Las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio” (SBS, 2004, p. 203), por ello las instituciones Financieras deben implementar un plan de contingencia para prevenir el riesgo.

Para su desarrollo contiene en el Capítulo I el planteamiento y formulación del problema. El Capítulo II tiene que ver con la fundamentación teórica, soporte técnico para el planteamiento de la idea a defender. El Capítulo III explica la metodología de investigación utilizada para diagnosticar la situación de riesgo de liquidez de la cooperativa como insumo para identificar las alternativas de solución. En el Capítulo IV se presentan las conclusiones y recomendaciones que justifican el planteamiento de la propuesta. Finalmente el Capítulo V incluye la propuesta de plan de contingencia considerando como elementos de análisis: fondos disponibles, inversiones, depósitos a plazo fijo, obligaciones financieras, planteando al mismo tiempo alternativas de aplicación.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“El riesgo de liquidez consiste en la posibilidad de no poder hacer frente a las obligaciones de pago o que para hacerlo se incurra en costos excesivos” (SBS, 2002, pág. 11).

En base de este concepto podemos indicar que la estabilidad de las instituciones financieras en términos de liquidez depende del manejo del financiamiento ante el incremento de los activos y cumplimiento de sus obligaciones al vencimiento; cuando existen deficiencias para honrar las obligaciones o dificultades de fondeo para sus operaciones, así como la ocurrencia de retiros inusuales de depósitos se genera iliquidez.

De acuerdo a una noticia de negocios se indica que “estafas, faltas de liquidez, débiles estrategias financieras y hasta sospechas de transacciones inusuales (vinculadas principalmente con el lavado de activos) son algunos problemas que las cooperativas de ahorro y crédito han atravesado en las últimas décadas”. (ElComercio.com, junio 2013, párr. 1). Muestra de ello encontramos cronológicamente los hechos más significativos, sobre problemas de cierre de cooperativas de ahorro y crédito, como son:

**Tabla 1:** Cierre de cooperativas

FECHA	COOPERATIVA	CAUSA
26 de marzo de 1996	8 de Septiembre	Cierra sus puertas por falta de liquidez, 50.000 socios perjudicados.
23 de marzo de 1999	Berrones	Cierra sorpresivamente sus puertas 900 ambateños sin sus ahorros.
9 de enero 2006	Nacional	Rumor de quiebra, crisis inicia por miedo de que cooperativa estaba vinculada a negocios del ex – notario de Machala José Cabrera.
Marzo 2007	Nuevo Milenio	Supuesta estafa similar al caso Cabrera.
Junio 2011	COOCCP	Acusada de estafa a 500 personas en Milagro
12 de Junio 2013	Coopera	Deterior de patrimonio, pérdidas acumuladas en los 3 últimos años

**Elaborado:** Andrea Pozo

**Fuente:** ElComerico.com, (2013)

Además, según el estudio denominado Monitoreo de la Liquidez del sistema financiero ecuatoriano, de acuerdo a Andrea Aguirre (2010) durante la crisis financiera de Ecuador en los años 1999 – 2000:

Las instituciones financieras enfrentaron problemas de iliquidez por el retiro masivo de depósitos y la incapacidad de cobrar los créditos concedidos, por lo que se incurrió en un Riesgo de Liquidez; hay que tomar en cuenta que este se encuentra fuertemente relacionado con otras dimensiones de la estructura financiera, como por ejemplo los riesgos de tasa de interés y de mercado, la rentabilidad y la solvencia (pág. 12)

Una de las causas para que las instituciones cooperativas sufran problemas de iliquidez es la carencia de controles y medidas eficientes, establecidas a nivel institucional, que permitan controlar los riesgos a los que se expone este tipo de negocio. En algunos casos el requerimiento de esfuerzos como: capacitación, inversión en tecnología, compromiso ante los organismos reguladores y el mantenimiento en la aplicación de medidas de estructuras normativas, pueden constituirse en una barrera que permita ejecutar los controles requeridos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. (CPMV) en el afán de mantener un control sobre el riesgo de liquidez, desarrolló un plan de contingencia sin el conocimiento técnico y de una forma empírica, como una alternativa ante la falta de políticas y carencia de planes de contingencia, si se mantiene la misma condición en el tiempo se podría generar una señal negativa a los depositantes, por ende la posibilidad de una crisis financiera.

Esta investigación se enfoca en el análisis de los factores que afectan la liquidez de la Cooperativa así como el uso inadecuado de un plan de contingencia que no permite reducir el riesgo de liquidez, ello se ha determinado por medio de una investigación previa a sus autoridades (el Gerente General, Lic. Carlos Acosta; el Presidente del Consejo de Administración, Eco. Germán Montalvo; y el Jefe del departamento de Riesgos, Lic. Jaime Burbano) que manifiestan la necesidad de un plan de contingencia ya que la institución no se encuentra preparada para evitar cualquier interrupción prolongada del servicio financiero ofrecido, agudizando el riesgo de liquidez, que podría ocasionar pérdidas financieras significativas e incumplimiento de sus obligaciones.

El riesgo de liquidez representa el de mayor impacto en la institución, que se puede ocasionar por diferentes factores: rumores infundados, créditos mal otorgados, adquisición de activos improductivos, políticas mal establecidas y descoordinación entre el departamento de captaciones y cartera (si la

Cooperativa no tiene liquidez no podrá desembolsar créditos, ni cumplir con las obligaciones de ahorros, depósitos a plazo fijo-DPF o créditos externos), lo que generaría una mala imagen institucional, afectando a sus socios y a la institución misma.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La aplicación de un plan de contingencia inadecuado agudiza el riesgo de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

**Variable Independiente:** Plan de contingencia

**Variable Dependiente:** Riesgo de liquidez

## 1.3. DELIMITACIÓN

La investigación se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se encuentra ubicada en la provincia del Carchi, ciudad de Tulcán, parroquia Gonzales Suarez, sector centro, oficina Matriz – Tulcán.

**Tabla 2:** Delimitación

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objeto de estudio	Plan de contingencia
Sujeto de Estudio	Riesgo de Liquidez
Tiempo	Mayo del 2012 a Julio del 2014.
Espacio	Instalaciones de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega - ciudad de Tulcán
Grupo social	Funcionarios y socios de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega
Área de estudio	Administración financiera

**Elaborado:** Andrea Pozo

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La existencia de un plan contingencia intenta garantizar la continuidad de una organización frente a cualquier eventualidad, ya sea material o personal, además su capacidad para operar en forma continua, disminuyendo pérdidas por costos excesivos en el fondeo de nuevos recursos, que pueda afectar la imagen institucional. La supervivencia de las instituciones financieras hoy en día, depende de la capacidad de mantener continuidad en sus operaciones.

Es importante realizar esta investigación que permita beneficiar a 19504 socios activos de la cooperativa, 82 empleados y ciudadanía en general, ya que como resultado de la misma se podrá implementar acciones de mejora que generen eficiencia en los procesos del área de crédito, captaciones y finanzas, obteniendo un servicio eficaz, aplicando medidas preventivas y el desarrollo de una cultura de prevención del riesgo de liquidez. Con la aplicación de la propuesta la CPMV podrá mejorar la rentabilidad, liquidez y solvencia financiera usando un plan de contingencia como un factor clave de competitividad.

A nivel académico la investigación es relevante ya que permite poner en práctica los conocimientos aprendidos en el aula, usados en beneficio de la colectividad, que provean además información pertinente de consulta así como la toma de decisiones en la institución investigada.

A nivel profesional dicha investigación genera un aporte significativo, puesto que analiza una problemática del sistema financiero local y nacional, que es una de las preocupaciones del gobierno ecuatoriano en pro de garantizar a los depositantes la recuperación de sus ahorros, y al sistema económico financiero credibilidad y sostenibilidad gracias a la ejecución de operaciones en un entorno de aplicación de buenas prácticas operativas.

Es un proyecto factible ya que no requiere gran inversión económica para su ejecución y se cuenta con bibliografía y linkografía adecuada sobre el tema.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Evidenciar que el plan de contingencia existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., incide sobre el riesgo de liquidez.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente el plan de contingencia y riesgo de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.
- Diagnosticar la situación existente en la aplicación del plan de contingencia y su incidencia sobre el riesgo de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.
- Proponer un Plan de Contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., que permita disminuir el riesgo de liquidez.

## CAPITULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro del primer acercamiento a la bibliografía existente sobre el tema, se ha encontrado una investigación de Aguirre (2010) *Monitoreo de la liquidez del sistema financiero ecuatorianos: una nueva visión con medias coherentes de riesgo*, de la Escuela Politécnica Nacional denominada, cuyo problema se formula a través de la pregunta que espera resolver ¿es adecuada como se está midiendo la liquidez estructural del sistema financiero?, el mismo que pretende establecer medidas coherentes para gestionar adecuadamente el riesgo de liquidez del sistema financiero ecuatoriano.

La autora manifiesta que se deben plantear políticas que aseguren en todo momento la existencia de fuentes idóneas de liquidez y suficientes recursos para la continuidad de las operaciones de una entidad financiera; una vez planteadas las políticas, la alta gerencia deberá diseñar un programa que contemple los objetivos anuales y evalúe la necesidad de fondos de la institución, tomando en cuenta los stocks de activos líquidos y obligaciones exigibles a corto plazo, considerando los niveles de concentración de depósitos y convertibilidad de sus activos en efectivo. Lo antes indicado se relaciona con esta investigación ya que los planes de contingencia deben permitir a una institución financiera administrar situaciones de riesgo como consecuencia de escenarios atípicos.

Un segundo antecedente investigativo corresponde al estudio realizado por Oña, L. (2008) *Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.*, de la Universidad Técnica Particular de Loja, donde se plantea como objetivo de estudio

establecer políticas y procedimientos para una administración uniforme en la concesión y recuperación de créditos delimitando responsabilidades al personal involucrado y faciliten a control interno y externo evaluar el cumplimiento de la normativa legal para definir acciones preventivas o correctivas. Se espera mejorar el proceso crediticio para brindar un mejor servicio a los socios.

Con el fin de mantener alternativas de financiamiento de manera sostenida en el tiempo, es necesaria la adopción de sanas prácticas en el desarrollo de la actividad crediticia que lleva a cabo la cooperativa, y la implementación de medidas de control que permitan identificar, medir y limitar de manera oportuna la toma de riesgos para que coadyuven a que la entidad mantenga adecuados niveles de liquidez, rentabilidad y prudencia financiera (Oña, 2008)

Este tema se relaciona con la investigación ya que enfoca la cartera de crédito como un área sensible dentro de las operaciones de la cooperativa y elemento fundamental en la generación de rentabilidad para la institución, por ende necesita la aplicación de medidas de control para mitigar el riesgo de liquidez

El tercer estudio que presentamos corresponde a Barreno, M., Moyota, A. (2009), *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema*, de la Universidad estatal de Bolívar, tiene como finalidad implantar un Plan de Riesgo Crediticio, para disminuir la morosidad en esta institución financiera, se analizará la capacidad de pago y el nivel de endeudamiento que posee cada cliente mediante la aplicación de políticas de gestión.

En el estudio se identifica que la Cooperativa no cuenta con el personal adecuado y el debido comité de Riesgos, que se encargue de realizar la evaluación, control y prevención frente a posibles sucesos tanto como en el

factor económico, natural, político, etc. Se establece que los niveles jerárquicos como el Consejo de Administración, Gerencia y Jefe de Crédito, deben tomar en cuenta las sugerencias y opiniones del personal involucrado en los procesos crediticios, con el objetivo de tener claro las políticas y factores que afectan a la institución, esto permitirá que el personal de la institución cumpla con los procedimientos y políticas de una manera eficaz y eficiente, tomando en cuenta las características de clientes, mercado, entorno y la competencia. Este proyecto se relaciona con la propuesta debido a que el riesgo crediticio afecta la liquidez de la institución, este tipo de riesgo se ocasiona por diferentes factores, siendo necesario que la institución realice un estudio minucioso de que lo ocasiona para contrarrestarlo.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

En el Ecuador la actividad financiera está regulada por leyes generales, específicas, reglamentos, entre otras, a continuación se dará a conocer las principales.

### **2.2.1. Constitución de la República del Ecuador 2008**

La investigación correspondiente al plan de contingencia en la cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., y riesgo de liquidez se enmarcan en la Constitución de la República del Ecuador (2008), ya que como se menciona en el artículo 213 les corresponde a las superintendencias la vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas y servicios que presta en este caso la cooperativa y que debe sujetarse al ordenamiento jurídico de interés general (la superintendencia responsable es la superintendencia de Bancos y Seguros).

En el artículo 302 se incluye como política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, que deberá cumplir con los objetivos 2. Establecer niveles de

liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera. 3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país; fortaleciendo la inversión productiva nacional y el consumo social a través del uso correcto de los márgenes de seguridad financiera.

El artículo 308 se establece que el estado fomentará el acceso a los servicios financieros y la democratización del crédito, prohibiendo prácticas de usura, responsabilizando a la administración de las instituciones financieras sobre el control de su capital y solvencia financiera.

En el artículo 311 se reconoce al sector financiero popular y solidario compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; sus iniciativas de servicio que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del estado.

De acuerdo al establecido en los artículos precedentes se reconocen por un lado los derechos y obligaciones de la cooperativa de ahorro y crédito dentro del sector de la economía popular y solidaria y a la vez se regula su participación dentro del ámbito jurídico que norma y controla sus actividades.

#### 2.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir

Tal como contempla el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 - 2017), el gobierno apuesta al cambio a través del pacto social resumido en la Constitución de la Republica enfocado en una revolución ética que garantice la transparencia, el control social en la construcción de relaciones sociales que faciliten la confianza colectiva para impulsar un proceso de largo plazo; para ello en este instrumento se han planteado como objetivos:

No. 3, mejoramiento de la calidad de vida de la población<sup>1</sup>, que propone acciones públicas a través de sistemas de protección y prestación de servicios integrales, una de las políticas corresponde a propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua.

No. 8, sistema económico social y solidario sostenible, que incluye como política promover el ahorro y la inversión nacional, consolidando el sistema financiero con un adecuado funcionamiento, sobre la base de la aplicación de normas de control específicas y diferenciadas que garanticen la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sectores que integran el sistema financiero nacional.

No. 10, Impulsar la transformación de la matriz productiva a través de Políticas y lineamientos estratégicos: 10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria – EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva, f) Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios; 10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva, a) Fortalecer el marco jurídico y regulatorio del sistema financiero nacional y popular y solidario, de manera que se profundice su rol de canalizador de recursos para la transformación de la matriz productiva, g) Fomentar el ahorro de largo plazo y canalizarlo hacia la inversión productiva mediante el desarrollo del Mercado de Valores.

### 2.2.3. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

De acuerdo a resolución de la Junta Bancaria No. JB-2010–1683, se resuelve en la sección DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL,

---

<sup>1</sup> Calidad de Vida integra factores asociados con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de las relaciones sociales y económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y la naturaleza.

artículo 2, que las instituciones del sistema financiero están obligadas adoptar medidas de control apropiadas y suficientes.

En la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (2001), artículo 71 se establece que la Superintendencia de Bancos y Seguros dictará las normas que las instituciones financieras deberán mantener en sus operaciones para que los riesgos derivados de las diferencias de plazos, tasas, monedas y demás características de las operaciones activas y pasivas se mantengan dentro de rangos de razonable prudencia, así mismo en el artículo 79 se establece que la Superintendencia editará boletines sobre la situación financiera de las instituciones sometidas a su control, que contendrán información sobre la estructura financiera, calidad de activos, incluyendo los resultados generales de la última calificación de sus activos de riesgo, posición de patrimonio técnico e indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., como institución financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, debe implementar planes de contingencia según el Decreto 354 dispuesto en el Art. 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

#### 2.2.4. Reglamento que rige la constitución, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito

Artículo 40 establece como atribuciones del Consejo de Administración: literal d) conocer y aprobar esquemas de administración que incluyan procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio, así mismo en el artículo 42 en el literal b) se establece como atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia controlar, supervisar e informar al Consejo de

Administración acerca de los riesgos que puedan afectar a la cooperativa y en el artículo 47 reconoce como atribuciones del Gerente General en el literal i mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno. Además se establece en el artículo 57 que las cooperativas adoptarán políticas internas de control para administrar prudencialmente sus riesgos en función de las normas que la Junta Bancaria emita, estas normas serán aprobadas por el Consejo de Administración y su cumplimiento el Consejo de Vigilancia y auditoría externa.

Finalmente en el artículo 66 se establece como mecanismo de aplicación de las normas de prudencia que la Junta Bancaria podrá autorizar la constitución del fondo de liquidez para el sistema cooperativo, que será constituido por las cooperativas de segundo piso con los aportes recibidos de sus socios y participarán obligatoriamente todas las cooperativas controladas por la superintendencia.

#### 2.2.5. La Superintendencia de Bancos y Seguros

Las instituciones del sistema financiero deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas. La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.

El Libro I, de las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título X, de la Gestión y Administración de Riesgos, Capítulo V, De la Gestión del Riesgo Operativo, Artículo 2, considera que un Plan de contingencia es el conjunto de procedimientos alternativos ante una operatividad anormal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento adecuado, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico.

El plan de contingencia se deberá ejecutar al momento en que se produce dicha eventualidad; para ello será necesario establecer un sistema de gestión que establezca políticas y procedimientos, para evaluar el riesgo, y los controles necesarios para minimizar el riesgo de liquidez.

La sección IV, artículo 15 se pone de manifiesto que las instituciones controladas deben implementar planes de contingencia y de continuidad, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio. (Resolución JB 2008 – 1202 de 23 de octubre de 2008).

En el capítulo VI se establecen como parámetros mínimos en la administración de riesgos, el establecimiento de límites de exposición, tal como se indica en el artículo 4, la política de definición y control de límites de exposición debe ser acorde con el volumen de complejidad de las operaciones de cada institución financiera, debiendo revisarse una vez al año incorporando las nuevas decisiones derivadas del análisis del riesgo, la unidad integral de administración de riesgos y el área de auditoría interna deberá monitorear el cumplimiento de dichos límites de riesgo.

#### 2.2.6. Ley de Economía Popular y Solidaria

En el Título III de la mencionada ley, específicamente en el Artículo 78 integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

En el artículo 85, Solvencia y prudencia financiera, indica que las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, dentro de las que se

especifican c) Índices de gestión financiera y administrativa, d) Mínimos de Liquidez.

De la misma manera en el Artículo 109 se establece la creación del Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, que tiene por objeto conceder créditos de liquidez, de liquidez contingente y para cubrir deficiencias en la cámara de compensación; y el Seguro de Depósitos tiene por objeto proteger los depósitos efectuados en las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por esta Ley.

#### 2.2.7. Ley de Comercio Electrónico

En el Título III de la mencionada ley, específicamente en el Artículo 44, Cumplimiento de formalidades, informa que cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la ley que las rija, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos señalados en dicha ley.

En el artículo 49, Consentimiento para el uso de medios electrónicos, requiere que la información relativa a un servicio electrónico, incluido el comercio electrónico, deba constar por escrito, el uso de medios electrónicos para proporcionar o permitir el acceso a esa información.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Las teorías de contingencia, son necesarias para identificar los posibles eventos que pueden suscitarse, estos eventos pueden ser internos como externos lo cual nos permitirá tomar acciones correctivas:

**Tabla 3:** Teorías de Contingencia

TEORIAS DE CONTINGENCIA		
Teoría	Características	Relación
SKINNER	<p>Destaca que con la teoría de la contingencia es que ocurre el desdoblamiento de la visualización dentro hacia afuera de la organización.</p> <p>La teoría de la contingencia es un paso más allá de la teoría de los sistemas en administración.</p> <p>La visión contingente busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre la organización y su ambiente, y definir estándares de relaciones o configuración de variables.</p> <p>Ella enfatiza la naturaleza multivariada de las organizaciones y busca comprender cómo las organizaciones operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.</p>	<p>Evaluación de eventos internos como externos.</p> <p>Análisis de sucesos.</p> <p>Acciones correctivas.</p>
BUENO CAMPO	<p>Define a la palabra “contingencia” como: “toda variable externa, característica ambiental, factor o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento”</p> <p>Analiza dos corrientes: la primera corriente trata de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente y la Segunda Corriente estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo.</p> <p>Los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de las mismas.</p> <p>Establece por medio de estudios empíricos que la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización.</p> <p>Analiza dos pasos, el primero, estudiar a la organización desde una perspectiva de los procesos y funciones; el segundo, identifica las causales externas.</p>	<p>Nos permite identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente.</p> <p>Tomar medidas correctivas.</p> <p>Ayuda a identificar las variables contingenciales que afectan a la institución.</p>

**Fuente:** Teorías de la Contingencia

**Elaborado por:** Andrea Pozo

Desde el punto de vista filosófico considero que la teoría de la contingencia de Bueno Campo es la de mayor aporte a la investigación, debido a que esta teoría relaciona la palabra contingencia como un factor influyente que afecta a la organización y su comportamiento, esta teoría permite identificar los procesos y a la vez estudia la influencia sobre la estructura organizativa y el comportamiento. También nos permite identificar las causas externas que afectan a la organización, lo cual nos permite tomar acciones correctivas y estar preparados para cualquier evento que puede suscitarse.

## **2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### 2.4.1. Administración.

En el desarrollo de esta investigación nos referimos como administración el proceso que ejecutan las autoridades institucionales al planificar las acciones a emprender, organizar los recursos y tiempos, dirigir el personal para que desarrolle sus competencias eficientemente, controlar la ejecución de lo propuesto, evaluar sus resultados y aplicar los correctivos que sean necesarios, de modo que se cumpla con los objetivos empresariales que este caso particular se orientarán al control de riesgo de liquidez.

“La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Cardona, 2010, pág. 5)

### 2.4.2. Administración Estratégica.

Cuando hablamos de administración estratégica nos enfocamos al conjunto de ideas estudiadas por los directivos y las acciones que serán requeridas, en el

ámbito de todas las áreas de la institución, que busquen como resultado lograr entre sus objetivos importantes la reducción del riesgo de liquidez.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (Fred, 2008, pág. 5)

“El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009, pág. 6)

#### 2.4.3. Planificación Estratégica.

La cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega debe prever ciertas situaciones que afectan el riesgo de liquidez, las mismas que analizadas técnicamente, podrían potencializar su rentabilidad o contrarrestar el riesgo en sus diferentes áreas internas, evitando así emitir señales negativas a sus clientes.

“La planeación estratégica, además que permite ver la situación actual de la compañía, es una herramienta que permite “predecir un futuro”, o por lo menos, centrar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa, y de esta manera estar preparada para los

cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar” (Rojas, Medina, 2011, pág. 11)

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentre” (Chiavenato, Sapiro, 2010, pág. 25)

#### 2.4.4. Plan de Contingencia.

La Junta Bancaria en su resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005, en el Artículo 2, numeral 30, indica que un plan de contingencia “Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico”.

Se considera el conjunto de acciones alternativas planificadas que se aplican de manera anticipada para minimizar los impactos negativos de ciertos hechos que pueden ocurrir en un momento determinado, para mantener la continuidad del negocio y las operaciones de la cooperativa.

#### 2.4.5. Administración Financiera.

La administración financiera es entendida en este estudio como las gestiones que debe realizar el responsable financiero de la cooperativa tendiente a mantener los flujos de efectivo razonables para cubrir la operación de intermediación financiera, obteniendo el mayor beneficio, aplicando al mismo tiempo los controles necesarios para minimizar el riesgo de liquidez.

Se podría sugerir que la meta más importante de la administración financiera es “obtener la utilidad más alta posible para el negocio”. Según este criterio todas las decisiones se

evaluarían basándose en su contribución general a las utilidades de la empresa. Aunque éste parece ser un enfoque aconsejable, existen algunos inconvenientes dignos de ser tenidos en cuenta con respecto a la maximización de las utilidades como la meta principal de la empresa (Block, Hirt, 2008, pág. 11)

Esta función financiera busca preservar, analizar y orientar las inversiones de una entidad a fin de mantener su permanencia.

#### 2.4.6. Solvencia.

Hablamos de la capacidad como institución financiera para afrontar sus obligaciones en el plazo establecido con los acreedores, de ser el caso incluso con la liquidación de sus activos, es decir la relación coherente entre lo que tiene y lo que debe.

La cooperativa debe planificar y estar preparada para liquidar sus obligaciones y continuar su trayectoria normal en el futuro.

#### 2.4.7. Análisis de Riesgo.

Tiene que ver con el proceso de recopilación, identificación y difusión de información financiera que identifica los peligros inherentes, formulando recomendaciones para la adopción medidas alternativas de prevención.

Comprende el estudio de las posibles amenazas y eventos no deseados, sus causas y consecuencias, que permita identificar los activos a proteger, comparando el nivel medido de riesgo con los parámetros establecidos previamente, lo que a su vez permitirá aplicar planes operacionales para reducir los riesgos.

Una exposición está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada.

#### 2.4.8. Riesgo de liquidez.

Consiste en la posibilidad de que una institución financiera no disponga de fondos para afrontar en condiciones normales los retiros de depósitos y la demanda de crédito de sus clientes, por lo que podría incurrir en pérdidas excesivas por la venta de activos para disponer rápidamente de recursos necesarios para cumplir sus obligaciones.

La resolución No JB-2002-431 de 22 de enero del 2002 y reformado con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003, de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, en el Artículo 2 se refiere al riesgo de liquidez como “cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización”

#### 2.4.9. Liquidez.

“La norma de información Financiera A-3 (Apéndice C) define a la liquidez como la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento, y se asocia a la facilidad con la que un activo se convierte en efectivo en el corto plazo”. (Ochoa, Saldívar, 2012, pág. 69)

Hay que diferenciar entre solvencia y liquidez, pues la liquidez corresponde a tener el efectivo suficiente en el momento oportuno para hacer el pago de los compromisos contraídos o para adquirir nuevos compromisos.

#### 2.4.10. Índice de Liquidez.

Permite conocer la capacidad de la cooperativa para afrontar sus obligaciones a corto plazo o para adquirir nuevos compromisos. Cuanto mayor es el indicador de liquidez, existe más probabilidad que institución pueda cancelar sus obligaciones, de ello depende además su operatividad con proveedores, empleados, capacidad para renovar su tecnología.

Este indicador puede medir como factor de liquidez: Capital de trabajo, Prueba ácida, Razón corriente.

#### 2.4.11. Fondos disponibles.

Son los recursos de liquidez inmediata que posee la cooperativa para realizar sus pagos y que normalmente se encuentran en la.

#### 2.4.12. Depósitos a Plazo.

Son captaciones de dinero a un plazo convenido entre el cliente y la cooperativa. El depositante no podrá disponer de su dinero antes del plazo convenido, o lo podrá hacer con autorización de institución a cambio de asumir un costo financiero.

#### 2.4.13. Depósitos a la vista.

Corresponde al dinero captado en cuentas de ahorros, disponibles para el cliente en cualquier momento sin autorización previa ni asumir costos financieros.

#### 2.4.14. Crédito.

Llamados también préstamos o deuda, consiste en la transferencia temporal de dinero del acreedor (cooperativa) al deudor para que disponga de él por un tiempo determinado, a cuyo vencimiento el deudor devolverá el dinero junto con sus intereses.

### **2.5. IDEA A DEFENDER**

El diseño de un adecuado plan de contingencia disminuirá el riesgo de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

### **2.6. VARIABLES**

**Variable Independiente:** Plan de contingencia.

**Variable Dependiente:** Riesgo de liquidez.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

Para esta investigación fue necesario el uso del método científico ya que parte de un diagnóstico enfocado al análisis de las variables planteadas; realizando un estudio de campo para recoger información por medio de encuestas, entrevistas aplicadas a los directivos, empleados y socios de la Cooperativa, así como el análisis documental de investigaciones anteriores o documentación legal; obteniendo como resultado conocer la situación existente sobre la problemática en un momento determinado y en base del análisis e inferencias sugerir posibles soluciones.

Se trata además de una investigación descriptiva, que según Hernández (2010) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80), en este caso se buscó recoger, procesar y analizar información sobre la aplicación de mecanismos de control y prevención de riesgos y las consecuencias de la aplicación de un plan inadecuado de contingencias. En base de esta descripción de la realidad actual, nace la propuesta referente al diseño de un plan de Contingencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., para disminuir el riesgo de liquidez.

#### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Se trata de una modalidad de investigación cuantitativa ya que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2006, pág. 5), así entonces, se diseñó instrumentos metodológicos de recolección de información para obtener y analizar tendencias

de medición de riesgo de liquidez, la valoración de las pérdidas correspondientes a este riesgo, la frecuencia en la aplicación de controles, a partir de lo cual se establecieron parámetros para la aplicación de la propuesta.

Se consideró además la modalidad de investigación cualitativa puesto que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, 2006, pág. 8); fue necesario identificar las preguntas más importantes, ajustarlas, aplicarlas e interpretarlas para conocer las causas y efectos que ocasiona un plan de contingencia inadecuado.

Las dos modalidades se las aplicó simultáneamente en el desarrollo del diagnóstico y diseño de la propuesta (capítulo II y capítulo V).

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicó un tipo de investigación exploratoria ya que con el uso de información de primera mano se realizó una aproximación a la realidad del problema investigado, determinando áreas de riesgo. Pues de acuerdo a lo manifestado por Niño (2011) “este tipo de estudios es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar a una investigación más formal o de mayor exactitud” (p. 32).

La investigación descriptiva “se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas, y demás seres vivos, de tal manera de quien lea o interprete, los evoque en la mente” (Niño, 2011, pág. 34), en tal sentido gracias al uso de éste enfoque usando los resultados analizados, se describe la situación por la que está pasando la Cooperativa en cuanto a la aplicación de un plan de contingencia inadecuado la expone a un alto riesgo de liquidez.

Gracias al uso de conocimientos previos sobre normativa de la Superintendencia de Bancos y la realidad que vive la institución se llegó a establecer el diseño de la propuesta que se espera sea de uso de la cooperativa para disminuir las consecuencias del riesgo de liquidez que actualmente atraviesa, por ello se considera un tipo de investigación aplicada “Se ocupa de la solución de problemas prácticos, dentro de la aplicación de la ciencia” (Niño, 2011, pág. 38)

Se recurrió además a una revisión documental de libros temáticos, resoluciones, revistas e internet (páginas oficiales de organismos nacionales e internacionales), para obtener la información necesaria sobre la normativa técnica y legal que nos apoye a sustentar de mejor forma la propuesta.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Población.

La población investigada para determinar el diagnóstico situacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., fueron 7 directivos y 24 empleados de la Oficina Matriz que están relacionados directamente con el tema de la liquidez de la Cooperativa y un total de 19.504 socios activos.

**Tabla 4:** Población

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN (personas)
Directivos	7
Empleados Matriz	24
Socios Activos Matriz	19.504
<b>TOTAL</b>	<b>19.535</b>

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

### 3.3.2. La muestra.

Al ser la población de directivos y empleados menor a 500 personas, no fue necesario el cálculo de la muestra y se aplicó la técnica del censo al total del universo.

Para el caso de los socios que son en número mayor a 500 personas se aplicó el cálculo de la muestra, dirigida a los socios activos, mayores a 18 años, porque se los considera el aporte principal para realizar la investigación.

#### 3.3.2.1. Tamaño de la muestra.

n = Tamaño de la muestra o número de unidades.

N = Población Total.

= Varianza de la Población o valor constante de 0.5.

z = Valor determinado mediante niveles de confianza. Es un valor constante que se lo toma en relación al 95%. Como z equivale a 1.96.

e = Límite aceptable de error muestral que generalmente varía entre 0.01 y 0.09 (de acuerdo al nivel de confianza).

$$n = \frac{N(\sigma)^2(Z)^2}{(N-1)(E)^2 + (\sigma)^2(Z)^2}$$

$$n = \frac{19504 (0.5)^2 (1.96)^2}{(19504-1)(0.05)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{19504 (0.25) (3.8416)}{(19503)(0.0025) + (0.25) (3.8416)}$$

$$n = \frac{18731.6416}{48.7575 + 0.9604}$$

$$n = \frac{18731.6416}{49.7179}$$

$$n = 376.75$$

$$n = 377 \text{ socios activos}$$

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla 5: Operacionalización de variables

IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA	FUENTE
El diseño de un adecuado plan de contingencia disminuirá el riesgo de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.	VI: Plan de Contingencia	Un plan de contingencias es un instrumento de gestión que permite a las empresas tener medidas preventivas para garantizar su continuidad	Medidas preventivas	Si	Sabe usted qué es un plan de contingencia	Encuesta	Socio
				No			
				Totalmente en desacuerdo	Según usted "contingencia" se refiere a prevención	Encuesta	Socio, Empleado, Directivo
				En desacuerdo			
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	La Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., debe poseer un plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez.	Encuesta	Socio
				De acuerdo			
			Totalmente de acuerdo				
			Acceso de Información	Totalmente en desacuerdo	Cree usted qué el asociado debe tener información respecto a planes de contingencia y riesgo de liquidez	Encuesta	Socio
				En desacuerdo			
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo			
				De acuerdo			
				Totalmente de acuerdo			
			Estructura Estratégica y operativa	Totalmente en desacuerdo	Considera usted que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente	Encuesta	Empleado, Directivo
				En desacuerdo			
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo	¿Considera usted que el plan de contingencia cumple con su monitoreo?		
				De acuerdo			
				Totalmente de acuerdo			
			Instrumento de Gestión	Totalmente en desacuerdo	¿El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos en las instituciones financieras?	Encuesta	Empleado, Directivo
				En desacuerdo			
				Ni de acuerdo ni en desacuerdo			

				De acuerdo	Considera que actualmente la liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado.		
				Totalmente de acuerdo			
VD: Riesgo de Liquidez	El riesgo de liquidez es la imposibilidad de poder cumplir con las obligaciones por la carencia de fondos	Información	Siempre	Ha escuchado a qué se refiere la liquidez en una Cooperativa de Ahorro y Crédito	Encuesta	Socio	
			Frecuentemente				
			Algunas Veces	¿Conoce usted a fondo qué se refiere la liquidez en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?	Encuesta	Empleado	
			Rara vez				
			Nunca				
		Recursos	Económicos	Para usted la liquidez tiene que ver con la disposición de recursos.	Encuesta	Socio	
			Tecnológicos				
			Sociales	¿Cree usted que la Cooperativa es solvente?			
			Humanos	Considera que los montos de los créditos son bajos para sus necesidades			
			Informáticos				
		Seguridad	Totalmente en desacuerdo	Considera usted que la tasa de interés que le paga la Cooperativa por una inversión es la más adecuada en el Sistema Financiero.	Encuesta	Socio, Directivo	
			En desacuerdo	Usted considera que en ésta Cooperativa tiene problemas de solvencia económica al momento de otorgar créditos.			
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	¿Usted considera que en ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad?			
			De acuerdo	¿Considera que la Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones institucionales?			
Totalmente de acuerdo	¿La falta de liquidez ocasionaría la incredibilidad de los socios y pérdida de los mismos?						
Solvencia	Siempre	Usted ha realizado inversiones de dinero en la Cooperativa.	Encuesta	Socio			
	Frecuentemente	¿La Cooperativa al no disponer la liquidez	Encuesta	Empleado,			

			Alguna Veces	suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras?		Directivo
			Rara vez	¿Considera usted que en ésta Cooperativa la recuperación de cartera es adecuada?	Encuesta	Empleado
			Nunca			
		Capacidad Financiera	Ahorro normal	Conoce usted los productos de captación que ofrece la Cooperativa	Encuesta	Socio
			Pablitto ahorrador			
			Ahorro Programado			
			Depósitos a plazo fijo			
		Servicio	Excelente	En comparación con otras alternativas de Cooperativas Financieras, nuestro servicio por el personal	Encuesta	Socio
			Muy Bueno			
			Bueno			
			Regular			
			Malo			
		Crédito	Agilidad en el servicio	¿De los siguientes factores para adquirir un crédito cuál prefiere usted?	Encuesta	Socio
			Monto			
			Tasa de interés			
			Encaje de crédito			
			Plazos			
		Tiempo	Semanal	Según usted cada qué tiempo se deberían presentar los informes sobre la liquidez de la Cooperativa.	Encuesta	Empleado
			Mensual			
			Trimestral			
			Semestral			
			Anual			

Elaborado: Andrea Pozo

### **3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de información sobre los planes de contingencia y el riesgo de liquidez se realizó mediante algunas técnicas de recolección tales como la encuesta, entrevista y la observación directa, estas técnicas se las aplicó directamente a los socios activos, empleados y directivos de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda.

Para realizar una sustentación de la investigación se obtuvo información de otras fuentes tales como libros, revistas, documentales, videos, entre otros, relacionados con los temas de planes de contingencia y riesgo de liquidez.

### **3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Para el procesamiento de los resultados se utilizó el sistema estadístico SPSS statistics 19, que facilitó la tabulación de las preguntas e interpretación de los gráficos de las técnicas de investigación aplicadas como son: la encuesta y la entrevista.

Una vez tabuladas en el software las respuestas obtenidas, se procede a realizar la correspondiente interpretación de resultados, poniendo en antecedentes las diferentes opiniones de los investigados y a su vez dicha información fue usada para la preparación del informe final, usado en primera instancia para un diagnóstico situacional y posteriormente para el desarrollo de la propuesta.

### 3.6.1. Análisis de resultados.

#### 1. Encuesta aplicada a Socios - Según el plan de contingencia

##### 1.1. ¿Sabe usted qué es un plan de contingencia?

**Tabla 6:** Plan de contingencia, Pregunta 1 a socios

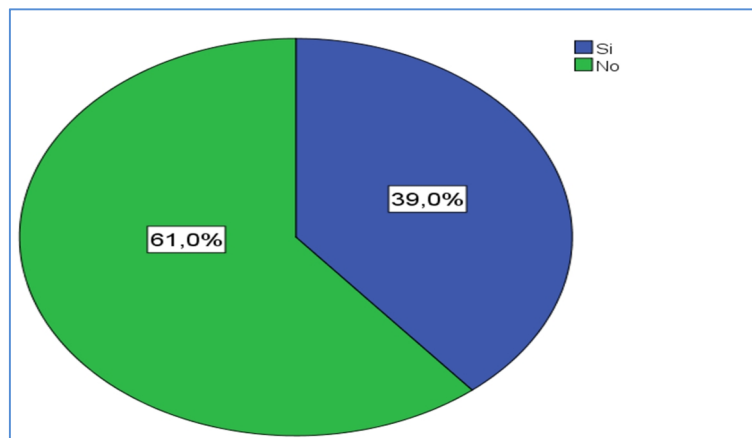
##### 1.1 ¿Sabe usted qué es un plan de contingencia?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	147	39,0
	No	230	61,0
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

##### Ilustración 1: ¿Qué es un plan de contingencia?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Esta pregunta permitió determinar el grado de conocimiento que los socios tienen respecto al plan de contingencia. En tal sentido se observa que existe un número mayoritario de socios que no tiene conocimiento de que se trata un plan de contingencia, sus beneficios o riesgos de inexistencia, por ende sería justo que la Cooperativa vea la necesidad de dar a conocer a los socios lo pertinente de un plan de contingencia.

1.2. ¿Según usted “contingencia” se refiere a prevención?

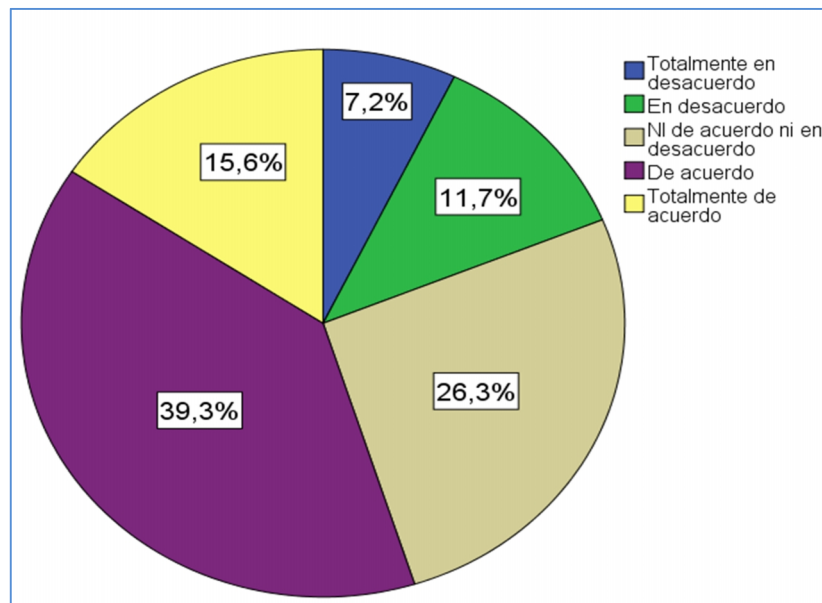
**Tabla 7:** Plan de contingencia, Pregunta 2 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	27	7,2
	En desacuerdo	44	11,7
	NI de acuerdo ni en desacuerdo	99	26,3
	De acuerdo	148	39,3
	Totalmente de acuerdo	59	15,6
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 2:** ¿Contingencia se refiere a prevención?



**Fuente:** Investigación de campo agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Esta pregunta permite determinar si el socio considera que la contingencia está relacionada con la palabra prevención, dando como resultado que cerca del 55% si relacionan los conceptos, los socios no conocen claramente lo que significa un plan de contingencia pero si lo relacionan con prevención.

1.3. ¿La Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., debe poseer un plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez?

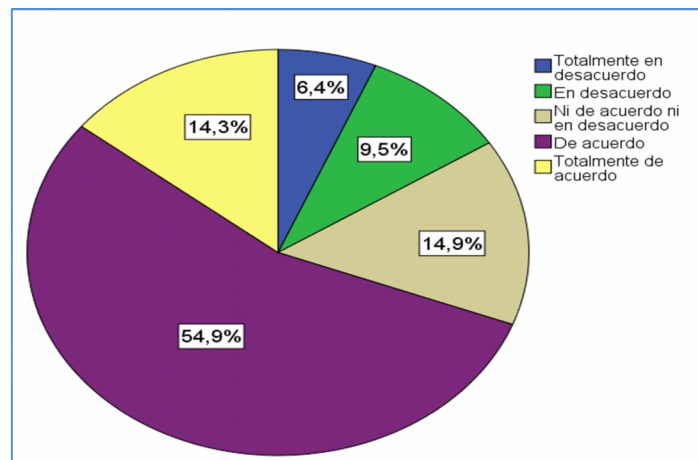
**Tabla 8:** Plan de contingencia, Pregunta 3 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	24	6,4
	En desacuerdo	36	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	14,9
	De acuerdo	207	54,9
	Totalmente de acuerdo	54	14,3
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 3:** ¿La Cooperativa debe poseer un plan de contingencia?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Esta pregunta permitirá determinar si los socios están de acuerdo en que la Cooperativa debe poseer un plan de contingencia para disminuir el riesgo de liquidez, de ello se establece que cerca del 69% de investigados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la cooperativa debe poseer un plan de contingencia, pues les permitirá a ellos y la institución generar confianza en sus operaciones y credibilidad a nivel financiero local y nacional.

1.4. ¿Cree usted que el asociado debe tener información respecto al plan de contingencia y riesgo de liquidez?

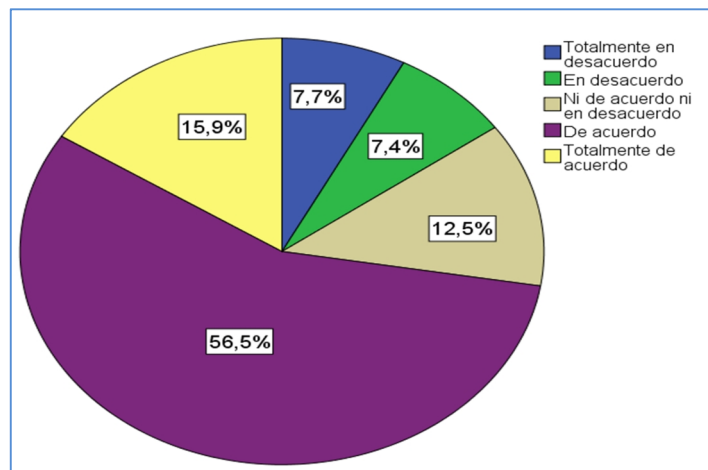
**Tabla 9:** Plan de contingencia, Pregunta 4 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	29	7,7
	En desacuerdo	28	7,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	12,5
	De acuerdo	213	56,5
	Totalmente de acuerdo	60	15,9
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 4:** El asociado debe tener acceso a información sobre plan de contingencia?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Esta pregunta permite determinar si los socios tienen fácil acceso a la información respecto al plan de contingencia y riesgo de liquidez de la cooperativa, alrededor del 72% manifiestan la necesidad de tener acceso a la información y conocer la realidad de la cooperativa de modo que sean observadores permanentes de las buenas decisiones de sus directivos.

2. Encuesta aplicada a Socios - Según el riesgo de liquidez
  - 2.1. ¿Ha escuchado a qué se refiere la liquidez en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

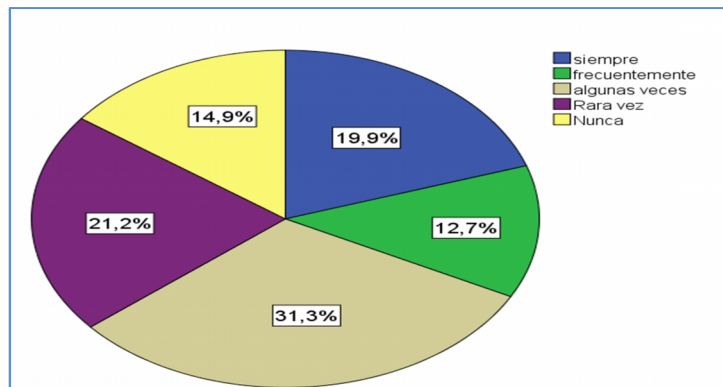
**Tabla 10:** Riesgo de liquidez, Pregunta 1 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	75	19,9
	Frecuentemente	48	12,7
	algunas veces	118	31,3
	Rara vez	80	21,2
	Nunca	56	14,9
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 5:** ¿Conoce usted a que se refiere la liquidez?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Esta pregunta permitió determinar el conocimiento que poseen los socios sobre la liquidez de la institución financiera, llegando a determinar alrededor del 32.6% de investigados manifiestan haber escuchado a que se refiere la liquidez, por ende existe certeza en los directivos que su gestión están siendo vigilada permanentemente por los socios, lo que les exige mantener niveles de liquidez adecuados.

2.2. Para usted la liquidez tiene que ver con la disposición de recursos:

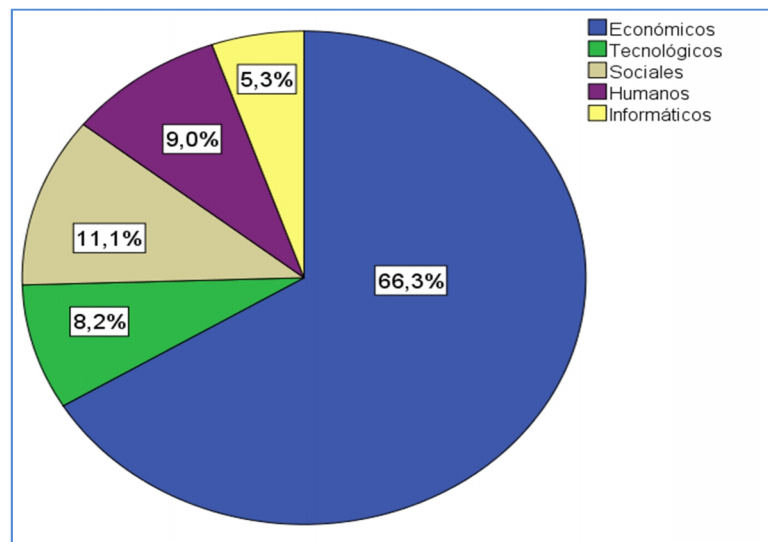
**Tabla 11:** Riesgo de liquidez, Pregunta 2 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Económicos	250	66,3
	Tecnológicos	31	8,2
	Sociales	42	11,1
	Humanos	34	9,0
	Informáticos	20	5,3
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 6:** ¿La liquidez con qué recursos tiene que ver?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El 66% de investigados asocia el término liquidez con los recursos económicos, los restantes no tienen el tema muy claro y lo asocian con recursos tecnológicos, informáticos y humanos, esto representa que la gran cantidad de socios tienen claro que siempre que se hable de liquidez en la cooperativa se habla de exceso o deficiencia de dinero.

2.3. ¿Cree usted que la Cooperativa es solvente?

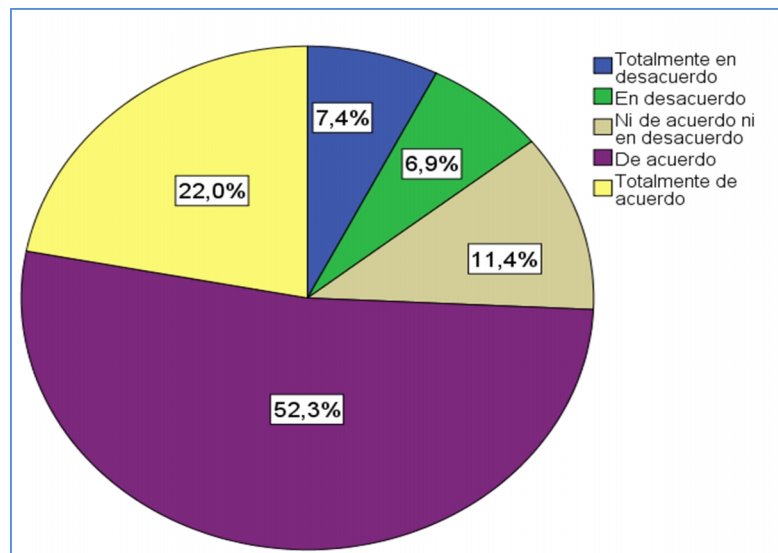
**Tabla 12:** Riesgo de liquidez, Pregunta 3 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	28	7,4
	En desacuerdo	26	6,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	11,4
	De acuerdo	197	52,3
	Totalmente de acuerdo	83	22,0
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 7:** ¿La Cooperativa es Solvente?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor del 74% de investigados están de acuerdo y totalmente de acuerdo al considerar que la cooperativa es solvente, la solvencia financiera es un factor fundamental para la institución, así mismo da la pauta a las autoridades para plantear un plan de contingencia adecuado de modo que la imagen institucional no se reduzca, se mantenga o se fortalezca.

2.4. Usted considera que ésta Cooperativa tiene problemas de solvencia económica al momento de otorgar créditos.

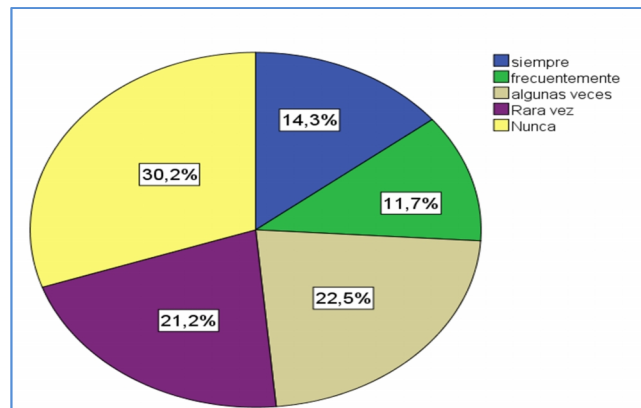
**Tabla 13:** Riesgo de liquidez, Pregunta 4 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	54	14,3
	Frecuentemente	44	11,7
	algunas veces	85	22,5
	Rara vez	80	21,2
	Nunca	114	30,2
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 8:** ¿Considera que la Cooperativa tiene problemas de solvencia al momento de otorgar créditos?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor de un 48% de investigados respondieron que siempre, frecuentemente y algunas veces; consideran que la cooperativa tiene problemas de solvencia al momento de conceder créditos, ese criterio puede deberse a las políticas establecidas en la institución sobre frecuencias y montos de desembolsos al final de cada mes. Esta estrategia debe ser analizada por parte de las autoridades para reestructurar o mejorar las políticas, enfocada a un plan de contingencia que permita beneficiar a los socios y a la institución.

2.5. Considera que los montos de los créditos son bajos para sus necesidades

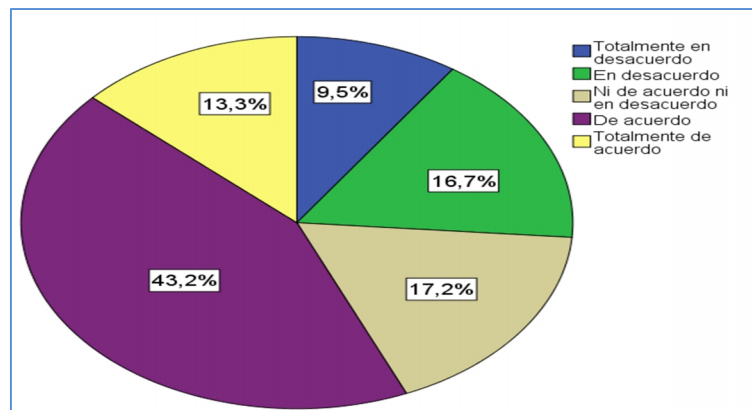
**Tabla 14:** Riesgo de liquidez, Pregunta 5 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	36	9,5
	En desacuerdo	63	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	17,2
	De acuerdo	163	43,2
	Totalmente de acuerdo	50	13,3
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 9:** ¿Considera que los montos de los créditos son bajos para sus necesidades?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor del 56% de investigados consideran que los montos de los créditos que ofrece la Cooperativa no son suficientes para cubrir sus necesidades, este aspecto es muy importante ya que ocasionaría pérdida de lealtad en los socios, haciendo que estos acudan a otras instituciones financieras para obtener la totalidad de los recursos financieros o el faltante que no pudieron obtener en el mismo lugar.

2.6. ¿Usted considera que en ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad?

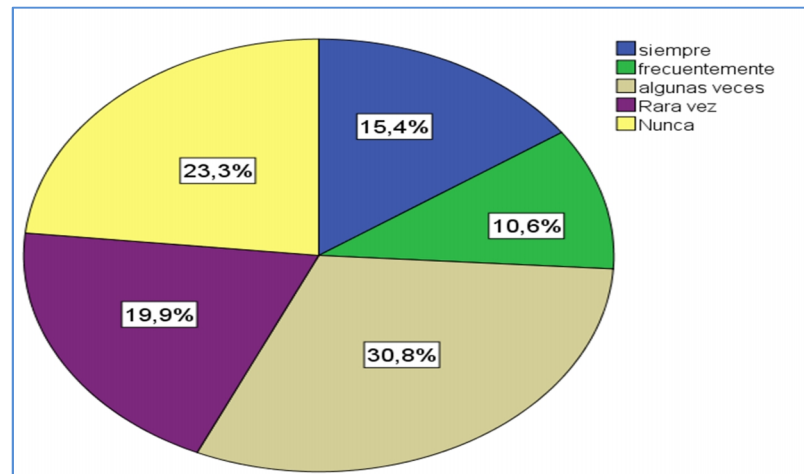
**Tabla 15:** Riesgo de liquidez, Pregunta 6 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	58	15,4
	Frecuentemente	40	10,6
	algunas veces	116	30,8
	Rara vez	75	19,9
	Nunca	88	23,3
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 10:** ¿Conoce usted el Grado de morosidad?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor del 26% de los socios, manifiestan que en la cooperativa existe alto grado de morosidad, este indicador es preocupante por parte de los socios debido a que consideran que no existe la adecuada recuperación de cartera por parte de los asesores y notificadores de la Cooperativa, lo que repercute a la liquidez y rentabilidad de la entidad.

2.7. Conoce usted los productos de captación que ofrece la Cooperativa, entre los cuales constan:

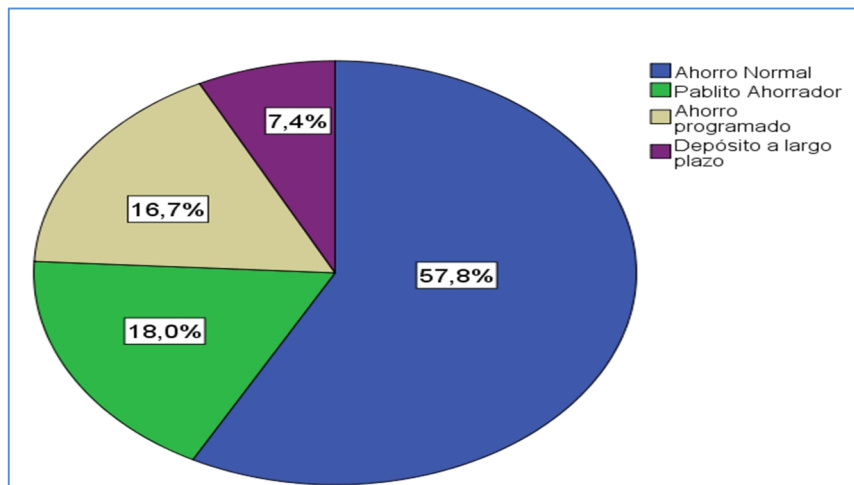
**Tabla 16:** Riesgo de liquidez, Pregunta 7 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ahorro Normal	218	57,8
	Pablito Ahorrador	68	18,0
	Ahorro programado	63	16,7
	Depósito a largo plazo	28	7,4
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 11:** ¿Usted conoce los Productos que ofrece la Cooperativa?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Se aprecia que en general el cliente conoce de los productos financieros existentes en la Cooperativa, destacando las cuentas de ahorro normal y Pablito Ahorrador, este parámetro podría orientar al mismo tiempo la preferencia de la gente por la cultura del ahorro y por ende la posibilidad de captar parte de los mismos con una adecuada estrategia.

2.8. Usted ha realizado inversiones de dinero en la Cooperativa.

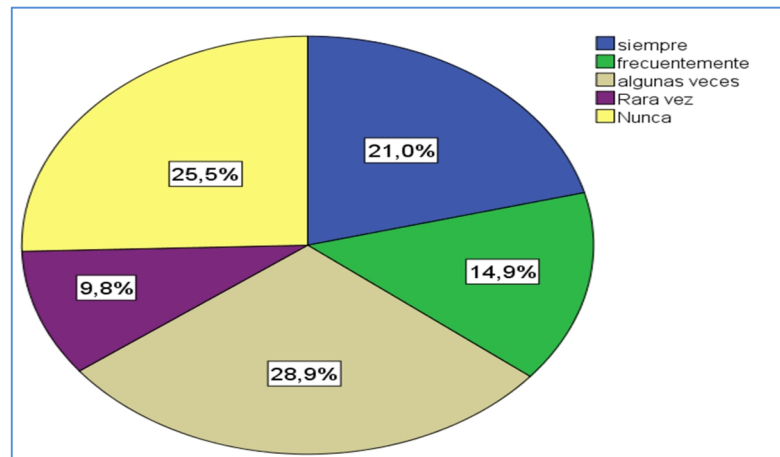
**Tabla 17:** Riesgo de liquidez, Pregunta 8 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	79	21,0
	Frecuentemente	56	14,9
	algunas veces	109	28,9
	Rara vez	37	9,8
	Nunca	96	25,5
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 12:** ¿Usted ha realizado inversiones en la Cooperativa?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Hay un gran porcentaje de socios que han realizado eventualmente inversiones en la Cooperativa, alrededor de un 36% con mayor frecuencia. Así mismo existe un número importante de ellos equivalente al 35% que escasamente o casi nunca han invertido. Este factor podría ser usado a favor de la institución ya que puede tratarse de un segmento de clientes que aún no se han decidido invertir y que podrían tener capacidad de hacerlo incrementando la posibilidad de generar liquidez a la institución.

2.9. Considera usted que la tasa de interés que le paga la Cooperativa por una inversión es la más adecuada en el Sistema Financiero.

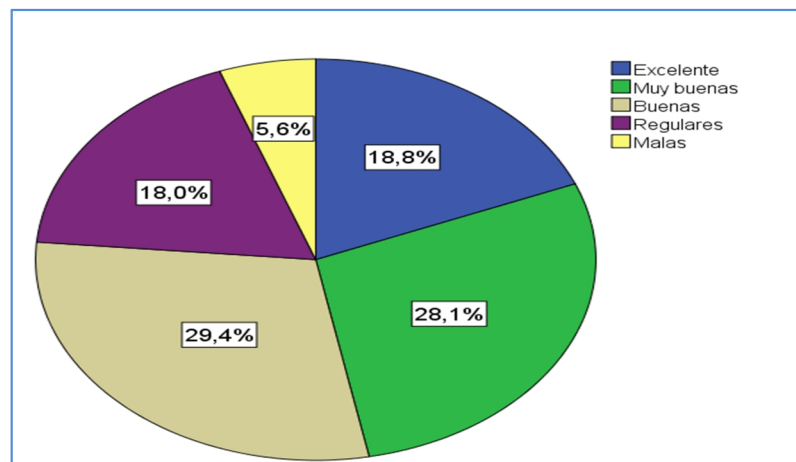
**Tabla 18:** Riesgo de liquidez, Pregunta 9 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	71	18,8
	Muy buenas	106	28,1
	Buenas	111	29,4
	Regulares	68	18,0
	Malas	21	5,6
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 13:** ¿Considera que la tasa de interés que la Cooperativa le paga es la más adecuada?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

En un criterio mayoritario del 76% coinciden en que las tasas de interés que ofrece la Cooperativa son las más altas dentro del sistema financiero de la localidad, esta estrategia es una fortaleza para la institución porque permite captar nuevas inversiones.

2.10. En comparación con otras alternativas de Cooperativas Financieras, nuestro servicio por el personal.

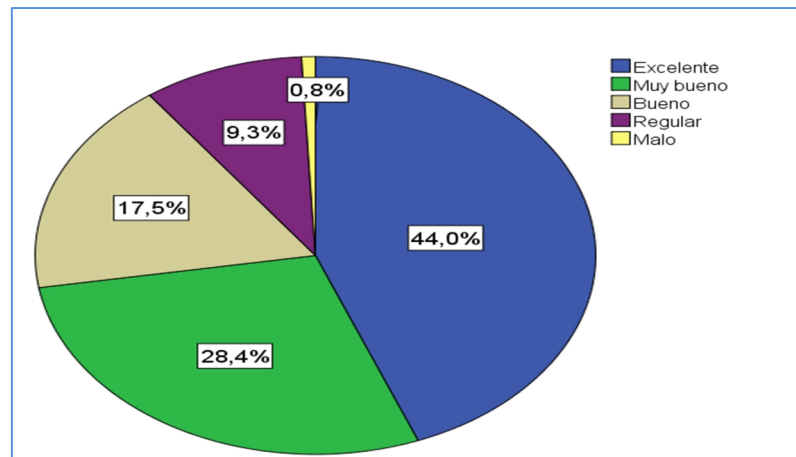
**Tabla 19:** Riesgo de liquidez, Pregunta 10 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	166	44,0
	Muy bueno	107	28,4
	Bueno	66	17,5
	Regular	35	9,3
	Malo	3	,8
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 14:** Relación con el servicio personal



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Se identifica que la opinión de los socios sobre el servicio prestado por el personal que labora en la Cooperativa en comparación con la competencia es excelente, existe empatía, calidad y calidez al momento de ofrecer sus servicios cooperativos. Solo un 10% aproximadamente no están de acuerdo con el servicio recibido del personal de la cooperativa.

2.11. ¿De los siguientes factores para adquirir un crédito cuál prefiere usted?

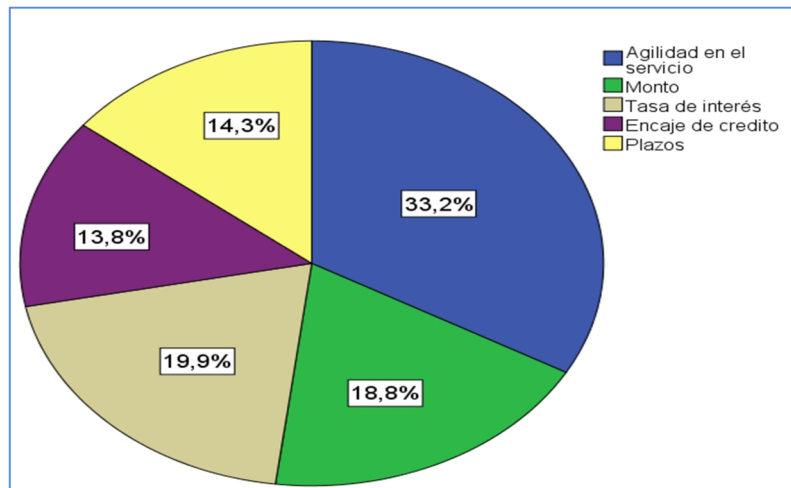
**Tabla 20:** Riesgo de liquidez, Pregunta 11 a socios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Agilidad en el servicio	125	33,2
	Monto	71	18,8
	Tasa de interés	75	19,9
	Encaje de crédito	52	13,8
	Plazos	54	14,3
	Total	377	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 15:** De los factores expuestos cual prefiere como usuario



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

De los criterios evaluados por los clientes al momento de obtener un crédito se observa la agilidad en el servicio y las tasas de interés son las más relevantes que influyen sobre la decisión de los mismos. El monto es un criterio menor apreciado, sin embargo consideran que al momento de recibir un crédito las políticas aplicadas por las autoridades no satisfacen sus requerimientos.

#### 4. Encuesta a Empleados - Según el plan de contingencia

4.1. ¿Considera usted que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente?

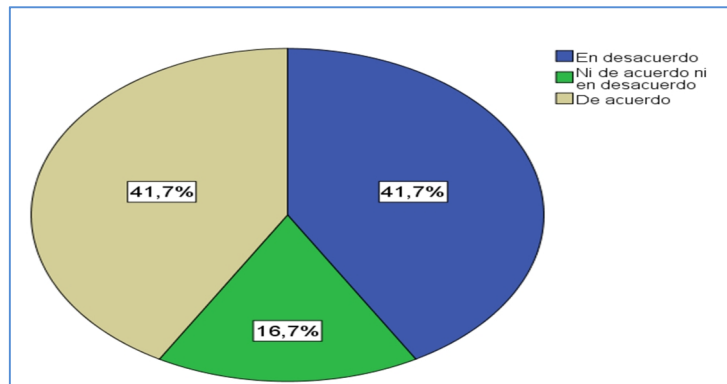
**Tabla 21:** Plan de contingencia, Pregunta 1 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	10	41,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16,7
	De acuerdo	10	41,7
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 16:** ¿Considera que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

La opinión de los entrevistados se encuentra dividida ya que el 42% de empleados consideran que el plan de contingencia fue elaborado técnicamente asegurando un resultado adecuado en el control de los procesos que no afecten la liquidez de la empresa, mientras el 58% restante consideran que el plan de contingencia no contiene los elementos técnicos suficientes para que garantice el menor impacto posible ante un suceso imprevisto.

4.2. ¿Considera usted que el plan de contingencia cumple con su monitoreo?

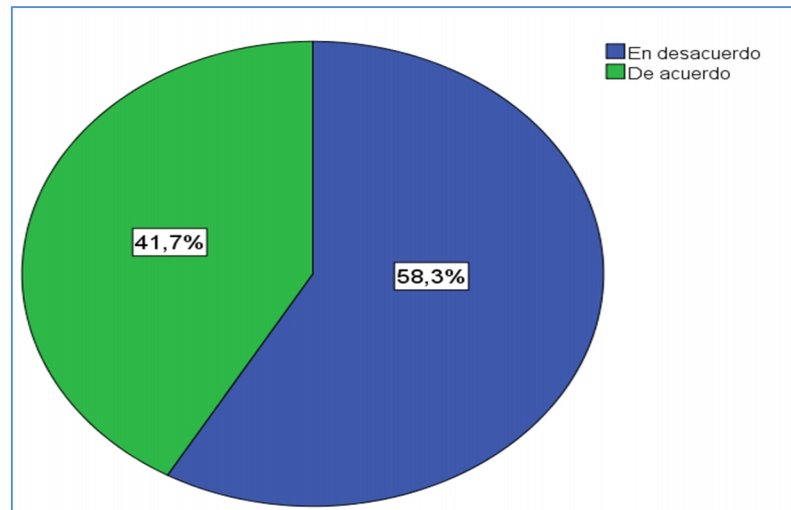
**Tabla 22:** Plan de contingencia, Pregunta 2 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	14	58,3
	De acuerdo	10	41,7
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 17:** ¿Considera que el plan de contingencia cumple con su monitoreo?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Los empleados consideran que el plan de contingencia no cumple con elementos técnicos, tampoco permite tener un control sobre los aspectos críticos que podría afrontar la cooperativa, facilitando una acción oportuna y estratégica para actuar ante eventos irregulares.

4.3. ¿Según usted “contingencia” se refiere a prevención?

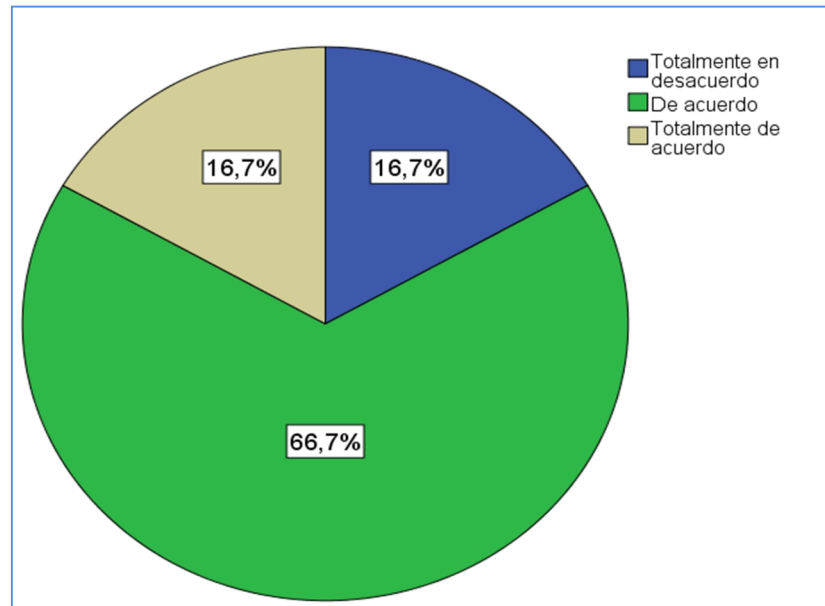
**Tabla 23:** Plan de contingencia, Pregunta 3 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	16,7
	De acuerdo	16	66,7
	Totalmente de acuerdo	4	16,7
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 18:** Contingencia se refiere a prevención.



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Los empleados tienen claridad y compromiso referente a que todo lo que tiene que ver con contingencia, esto se refiere a acciones preventivas para garantizar los procesos y la liquidez institucional, por ende la importancia en su profesionalismo y seriedad en cada etapa de acción.

4.4. ¿El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos en las instituciones financieras?

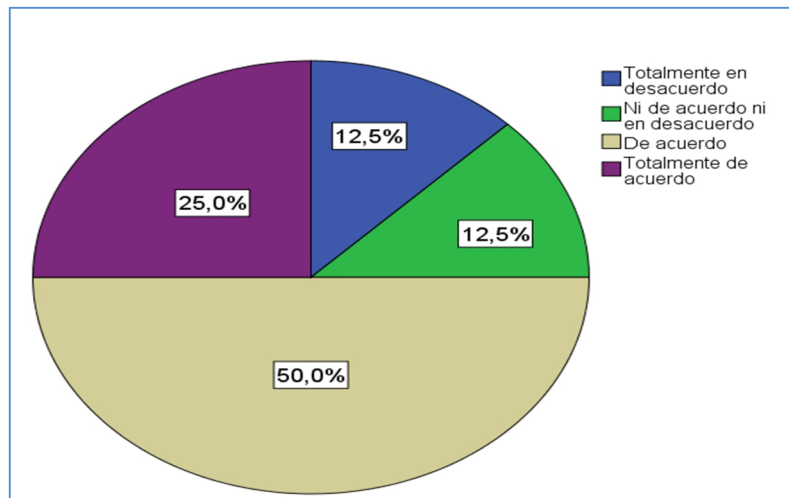
**Tabla 24:** Plan de contingencia, Pregunta 4 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	12,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,5
	De acuerdo	12	50,0
	Totalmente de acuerdo	6	25,0
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 19:** ¿El plan de contingencia es una herramienta para prevenir riesgos?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El total de empleados de la cooperativa considera que la utilidad del plan de contingencia radica en que se trata de acciones o herramientas para prevenir riesgos ya que no desean asumir costos o consecuencias no controlables ante la ausencia de acciones pertinentes.

5. Encuesta aplicada a Empleados - Según el riesgo de liquidez

5.1. ¿Conoce usted a fondo qué se refiere la liquidez en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

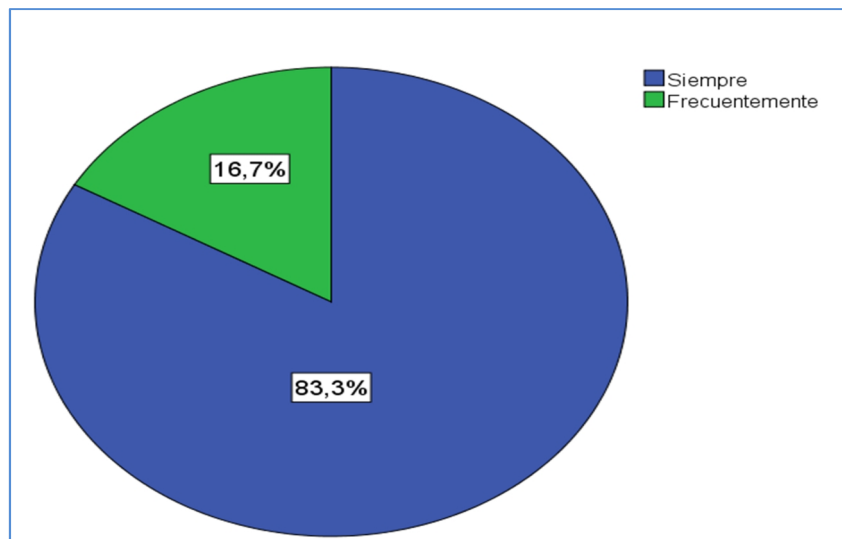
**Tabla 25:** Riesgo de liquidez, Pregunta 1 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	20	83,3
	Frecuentemente	4	16,7
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 20:** ¿A qué se refiere la liquidez en una Cooperativa?



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El personal tiene absoluto conocimiento de que la liquidez es el elemento fundamental en la organización que le permite su desempeño eficiente, de lo contrario la cooperativa no podría generar sus operaciones y cumplir con sus clientes las obligaciones lo que disminuiría su rentabilidad.

5.2. Según usted cada qué tiempo se deberían presentar los informes sobre la liquidez de la Cooperativa.

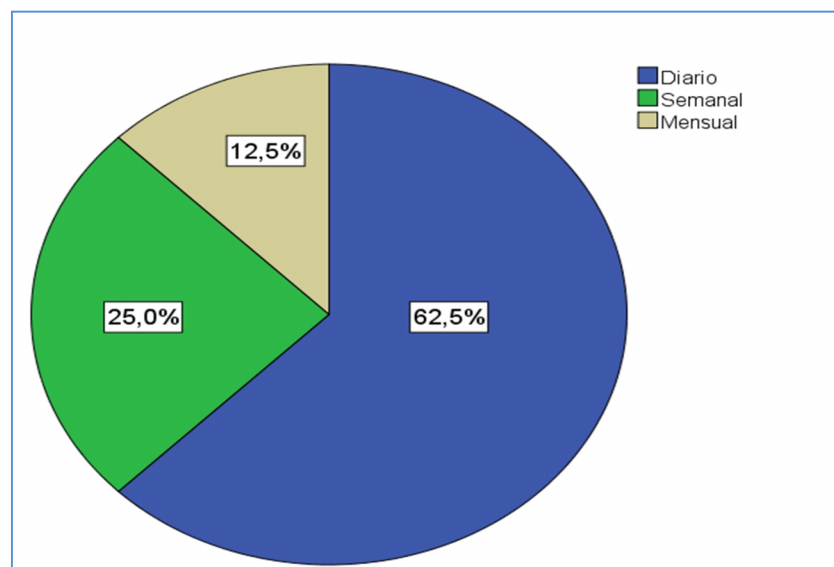
**Tabla 26:** Riesgo de liquidez, Pregunta 2 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Diario	15	62,5
	Semanal	6	25,0
	Mensual	3	12,5
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 21:** Cada qué tiempo se deberían presentar los informes sobre la liquidez de la Cooperativa



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Un 63% de investigados consideran la necesidad de presentar los informes de liquidez de la cooperativa en forma diaria, con el fin de monitorear permanentemente la realidad financiera de la cooperativa que les permita tomar acciones en caso de no contar con la liquidez adecuada.

5.3. ¿Considera que actualmente la liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado?

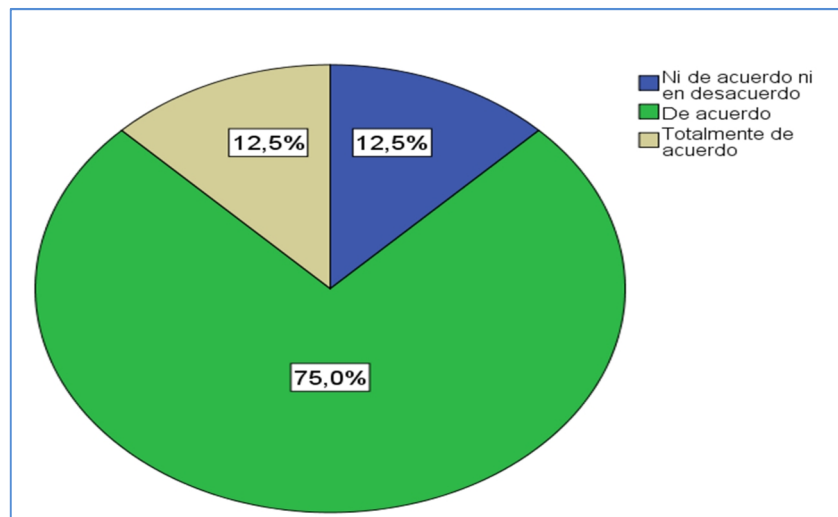
**Tabla 27:** Riesgo de liquidez, Pregunta 3 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,5
	De acuerdo	18	75,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,5
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 22:** La liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor del 88% de investigados consideran que actualmente la liquidez de la cooperativa se ve influida por la ausencia de un plan de contingencia ya que no le permite disponer de un plan de acción que le permita anticiparse a posibles hechos adversos que repercuten sobre la liquidez.

5.4. ¿La Cooperativa al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras?

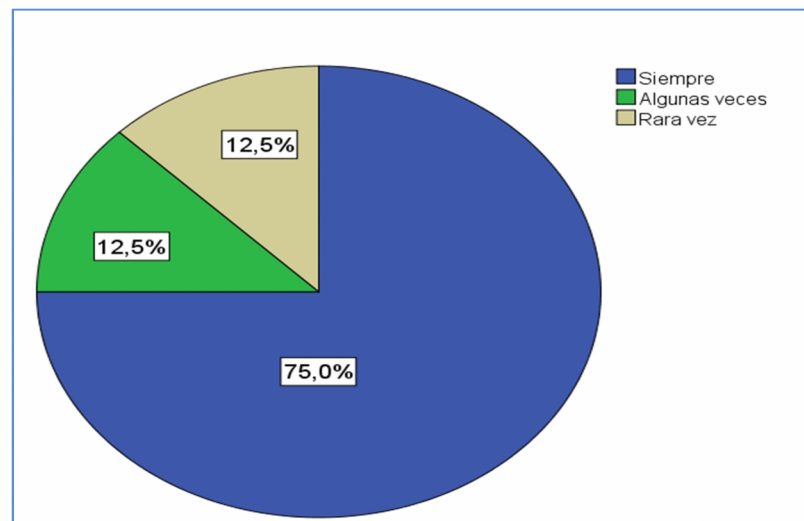
**Tabla 28:** Riesgo de liquidez, Pregunta 4 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	18	75,0
	Algunas veces	3	12,5
	Rara vez	3	12,5
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 23:** Al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Un 75% de investigados indican claramente que la insuficiencia de liquidez pueden ocasionar pérdidas futuras ya que como se ha indicado anteriormente la insuficiencia de recursos impide realizar las operaciones normales de la cooperativa y por ende requerirá obtener financiamiento extra, mayores costos, pérdida de clientes y consecuentes pérdidas en el mediano y largo plazo.

5.5. ¿Considera que la Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones institucionales?

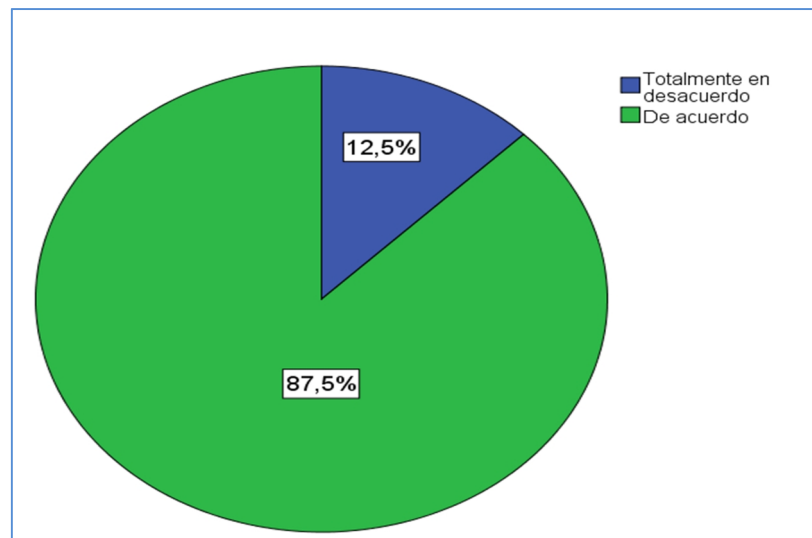
**Tabla 29:** Riesgo de liquidez, Pregunta 5 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	12,5
	De acuerdo	21	87,5
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 24:** La Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El tema de liquidez es vital en la cooperativa, por ello el criterio de alrededor del 88% de entrevistados ven la posibilidad de que la entidad no pueda cumplir sus obligaciones institucionales, ante la falta de liquidez que pudiera generarse.

5.6. ¿Considera usted que en ésta Cooperativa la recuperación de cartera es adecuada?

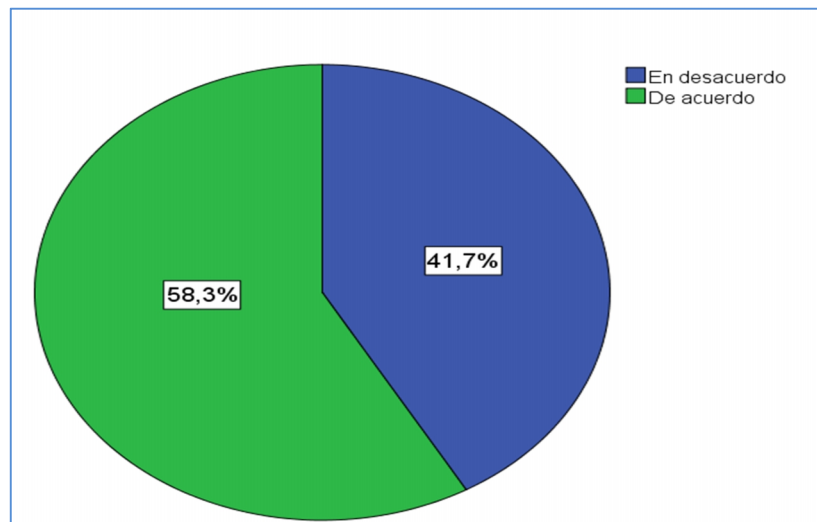
**Tabla 30:** Riesgo de liquidez, Pregunta 6 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	10	41,7
	De acuerdo	14	58,3
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 25:** En ésta Cooperativa la recuperación de cartera es adecuada



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor del 42% de empleados de la cooperativa consideran que la recuperación de cartera no es adecuada, haciendo relación a los mecanismos de cobro que se implementan y que a su parecer no son eficientes, esto puede restar eficiencia y liquidez a la entidad.

5.7. ¿La falta de liquidez ocasionaría la pérdida de credibilidad en los socios?

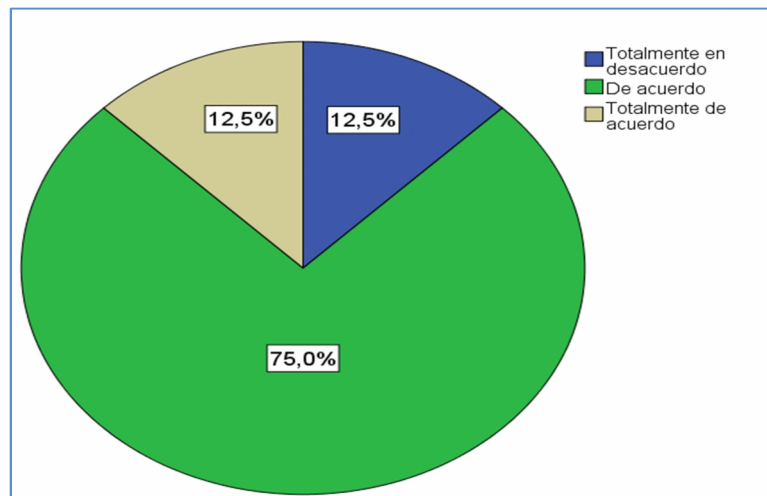
**Tabla 31:** Riesgo de liquidez, Pregunta 7 a empleados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	12,5
	De acuerdo	18	75,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,5
	Total	24	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 26:** La falta de liquidez ocasionaría la pérdida de credibilidad en los socios



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Los empleados al ser entrevistados consideran en aproximadamente un 87% de ellos que la falta de liquidez que pudiera ocurrir en la cooperativa definitivamente generaría falta de credibilidad por parte de los socios, pues este indicador es clave al momento de mostrar al público solvencia y confianza, es importante entonces no dar señales negativas que hagan pensar aquello a sus clientes.

## 6. Encuesta a Directivos - Según el plan de contingencia

6.1. ¿Considera usted que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente?

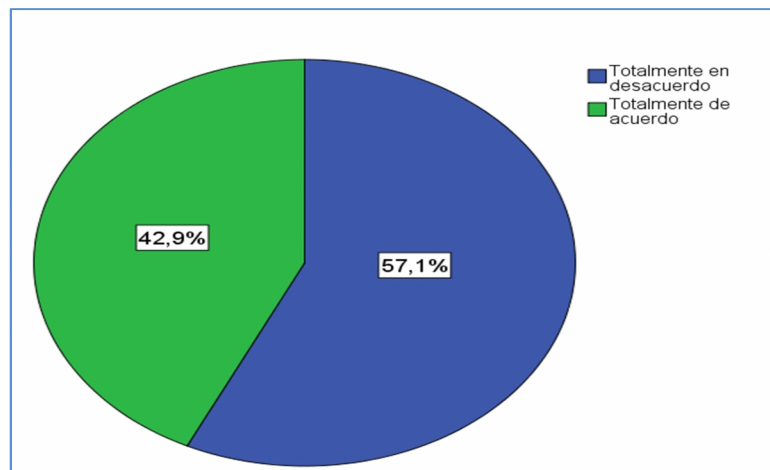
**Tabla 32:** Plan de contingencia, Pregunta 1 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	57,1
	Totalmente de acuerdo	3	42,9
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 27:** El plan de contingencia actual fue implementado técnicamente



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Existe un criterio dividido entre los directivos que están en totalmente de acuerdo 57% y en menor medida los que están en desacuerdo 43% al considerar que el plan de contingencias actual haya sido implementado técnicamente, ello se debe a que el encargado de elaborar este plan no tiene un asesoramiento o conocimiento técnico previo de cómo realizar e implementar un plan de contingencia.

6.2. ¿Considera usted que el plan de contingencia cumple con su monitoreo?

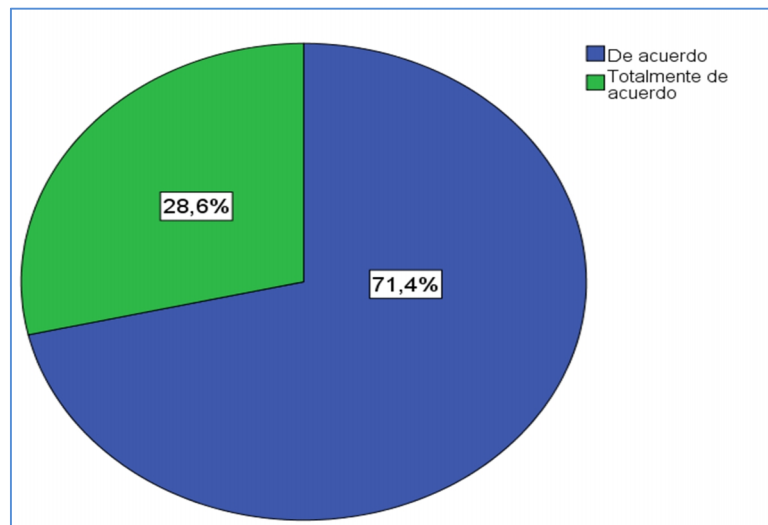
**Tabla 33:** Plan de contingencia, Pregunta 2 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	5	71,4
	Totalmente de acuerdo	2	28,6
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 28:** El plan de contingencia cumple con su monitoreo



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

A pesar que existe un criterio pronunciado de que el plan de contingencia no ha sido implementado técnicamente existe una tendencia casi total entre de acuerdo y totalmente de acuerdo que consideran que el plan de contingencia actual cumple con su objetivo de monitorear la situación financiera y operativa de la cooperativa, mostrando en sí que si existiera un plan de contingencia implementado adecuadamente los beneficios serían mayores para la institución.

6.3. ¿Según usted “contingencia” se refiere a prevención?

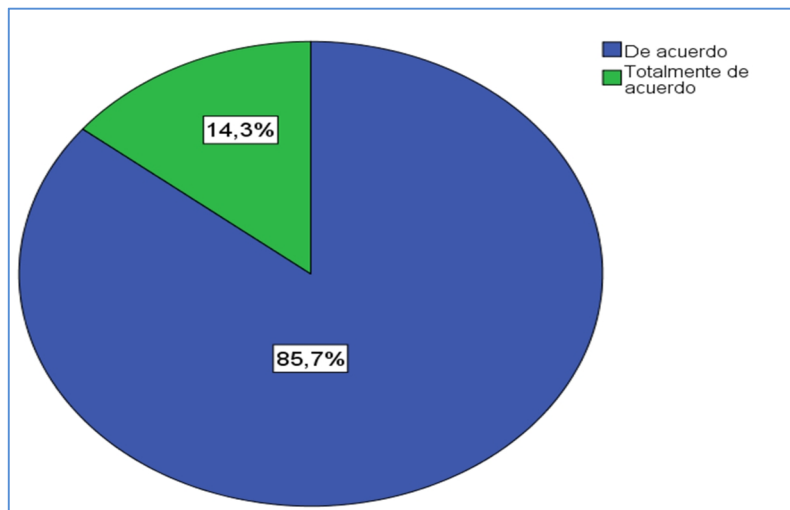
**Tabla 34:** Plan de contingencia, Pregunta 3 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	6	85,7
	Totalmente de acuerdo	1	14,3
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 29:** Contingencia se refiere a prevención



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Todos los directivos tienen claro el tema o importancia de que el plan de contingencia tiene que ver con prevención, por ello es muy importante que la cooperativa cuente con un plan técnicamente elaborado que cumpla con el objetivo buscado por la institución de disminuir el riesgo de liquidez.

6.4. ¿El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos en las instituciones financieras?

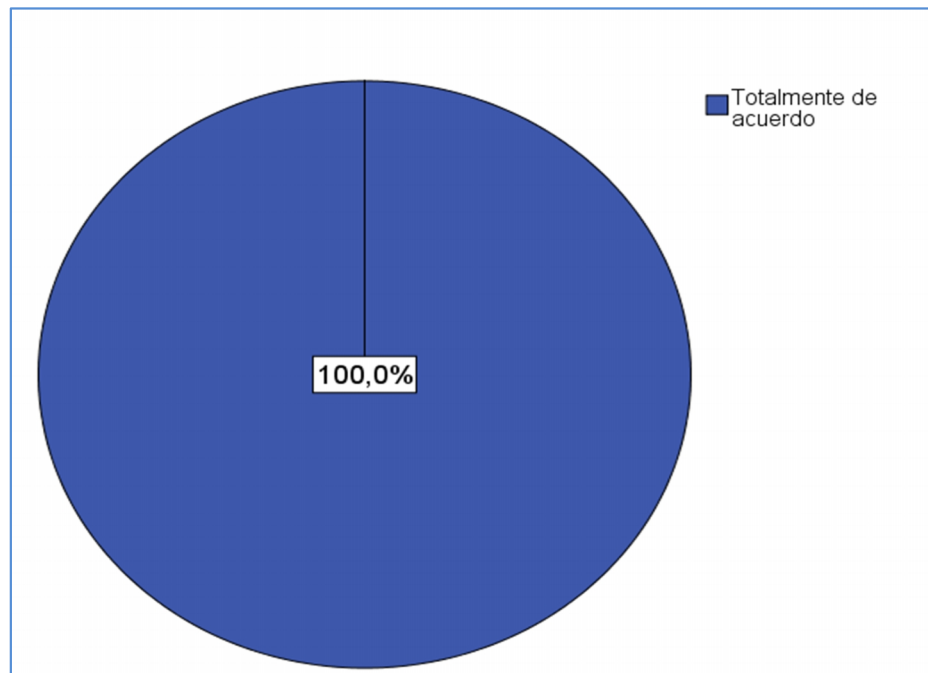
**Tabla 35:** Plan de contingencia, Pregunta 4 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente de acuerdo	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 30:** El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El 100% de directivos están conscientes que el plan de contingencia como herramienta de control permite prevenir riesgos en la cooperativa, es una normativa exigida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el Ecuador, cuyo objetivo es el de mantener el sistema financiero saludable y libre de riesgos.

## 7. Encuesta aplicada a Directivos - Según el riesgo de liquidez

### 7.1. ¿Según su criterio cuál es la importancia de la liquidez en su institución?

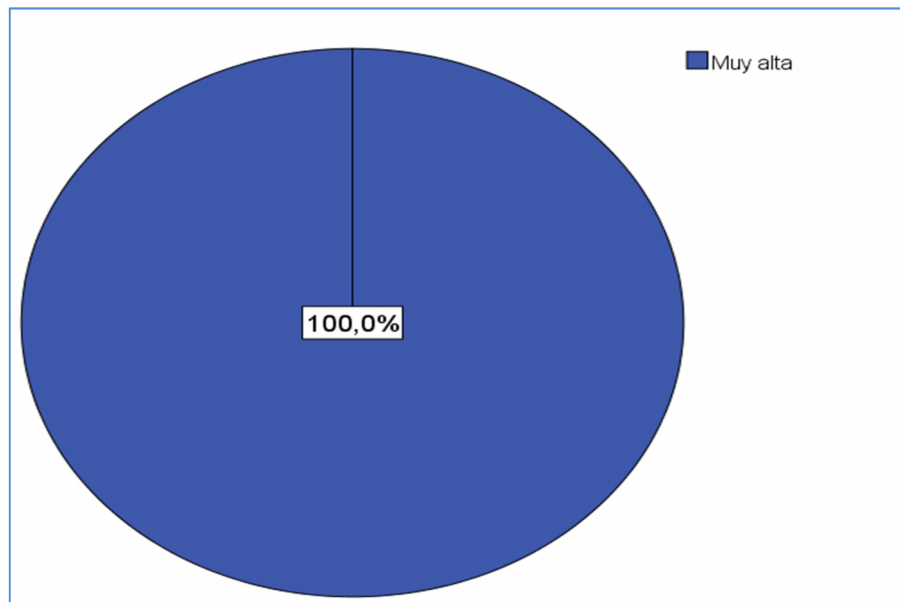
**Tabla 36:** Riesgo de liquidez, Pregunta 1 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy alta	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 31:** Importancia de la liquidez en la institución



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Como es natural, el 100% de autoridades de la cooperativa consideran que la liquidez es un tema muy relevante, de ello depende el normal funcionamiento de la institución, seguridad, solvencia y satisfacción de los clientes, así como la permanencia de la cooperativa y sus servicios en el largo plazo.

7.2. Según su opinión ¿cuál es el tiempo adecuado para presenta informes de liquidez?

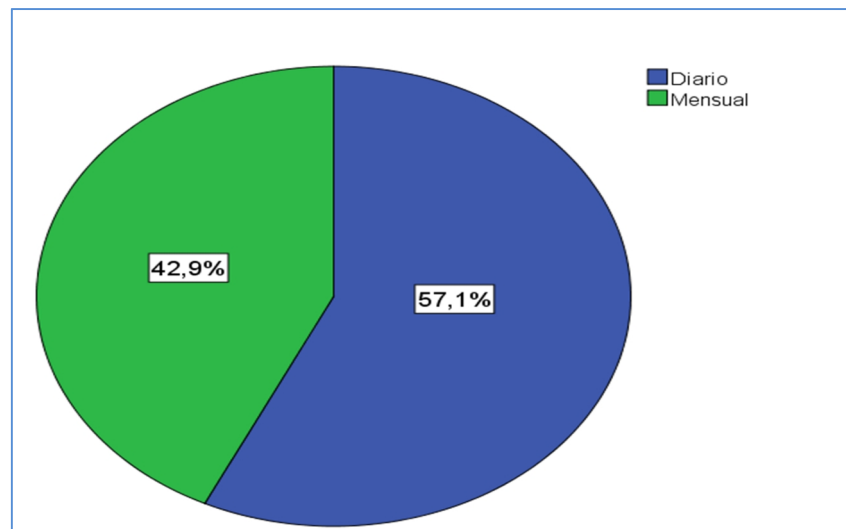
**Tabla 37:** Riesgo de liquidez, Pregunta 2 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Diario	4	57,1
	Mensual	3	42,9
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 32:** Cuál es el tiempo adecuado para presenta informes de liquidez



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Más del 55% de autoridades de la cooperativa consideran necesario e importante la presentación de informes de liquidez y de manera específica con frecuencia diaria, esto le permite tener un control adecuado de la situación financiera de la institución como herramienta de gestión y planificación para cumplir eficientemente con los clientes en cuanto a su cartera de crédito y compromisos asumidos con los acreedores.

7.3. ¿Considera que actualmente la liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado?

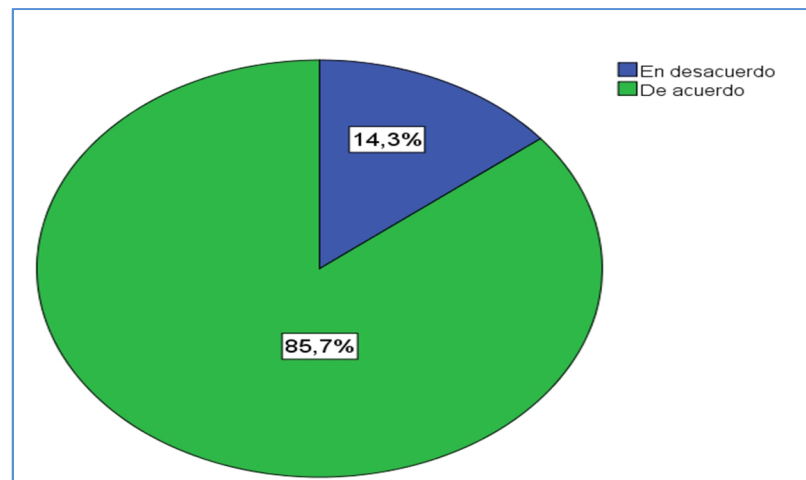
**Tabla 38:** Riesgo de liquidez, Pregunta 3 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	1	14,3
	De acuerdo	6	85,7
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 33:** La liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Existe una inconformidad en las autoridades de la cooperativa ya que por un lado existen criterios divididos en cuanto a que el plan de contingencia actual ha sido técnicamente elaborado, tal como consta en la es pregunta 1 del plan de contingencia, sin embargo aproximadamente el 86% de ellos consideran que la liquidez actual de la cooperativa se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado.

7.4. ¿La Cooperativa al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras?

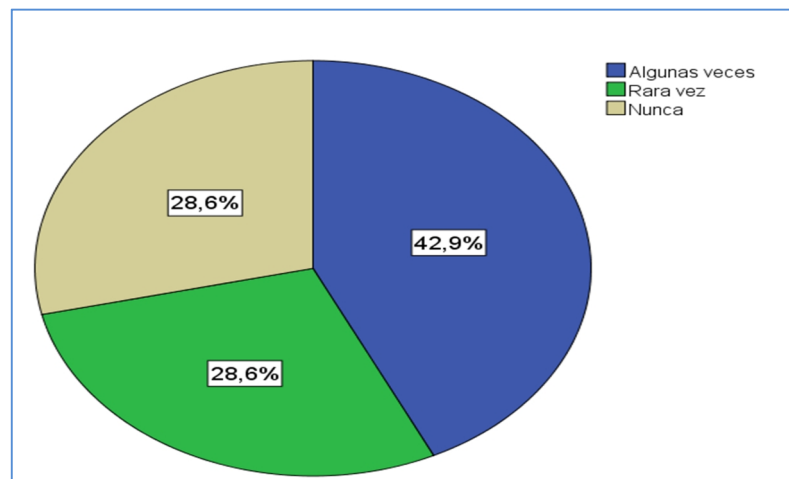
**Tabla 39:** Riesgo de liquidez, Pregunta 4 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Algunas veces	3	42,9
	Rara vez	2	28,6
	Nunca	2	28,6
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 34:** Al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Las autoridades en alrededor de un 43% consideran que no es directamente relacionado que la insuficiencia de liquidez ocasionara pérdidas futuras, ya que confían en la gestión financiera y fuentes externas de financiación que manejándolas adecuadamente les puede permitir superar la deficiencia temporal hasta lograr solvencia sin afectar su rentabilidad o lo que es peor que le genere pérdidas.

7.5. ¿Considera que la Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones institucionales?

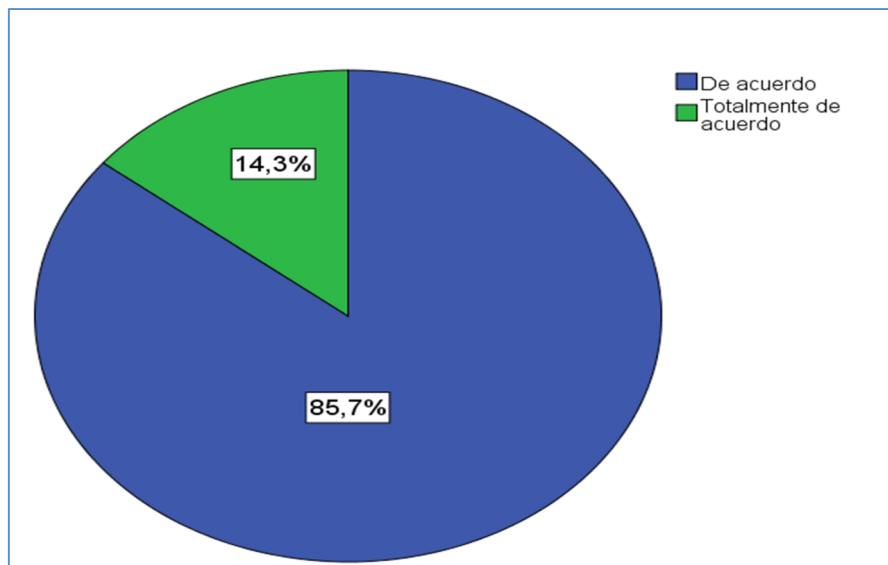
**Tabla 40:** Riesgo de liquidez, Pregunta 5 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	6	85,7
	Totalmente de acuerdo	1	14,3
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 35:** La falta de liquidez no permitirá cumplir con las obligaciones



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

A diferencia de la pregunta anterior donde la falta de liquidez no necesariamente puede ocasionar pérdidas, en esta pregunta en su totalidad los directivos piensan que la falta de liquidez no permitiría cumplir con las obligaciones financieras lo que ocasionaría pérdida y credibilidad de los socios.

7.6. ¿Considera usted que en ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad?

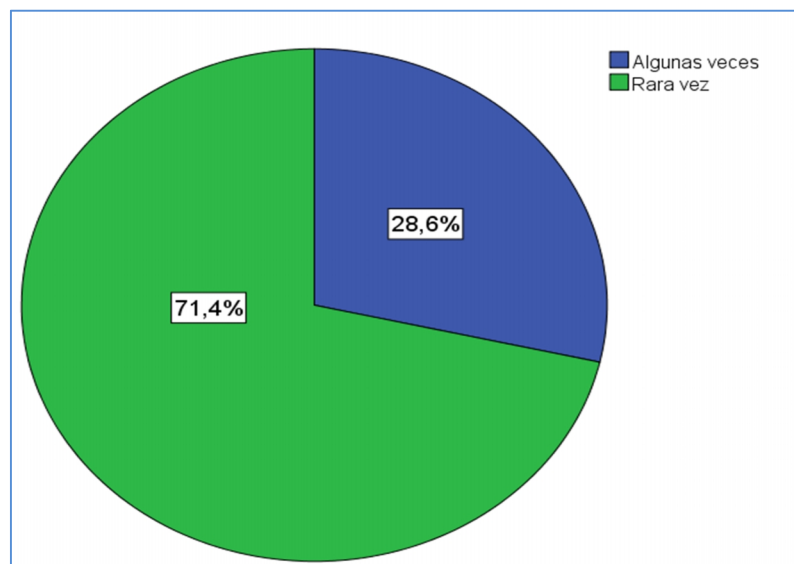
**Tabla 41:** Riesgo de liquidez, Pregunta 6 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Algunas veces	2	28,6
	Rara vez	5	71,4
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 36:** En ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

En su mayoría los directivos consideran que no existe alto grado de morosidad o que rara vez lo existe, las condiciones generadas al interior de la institución, la normativa externa así como la experiencia y voluntad de sus autoridades por llevar adelante una buena gestión en favor de sus socios han mantenido los niveles de morosidad dentro de límites razonables.

7.7. ¿La falta de liquidez ocasionaría la pérdida de credibilidad en los socios?

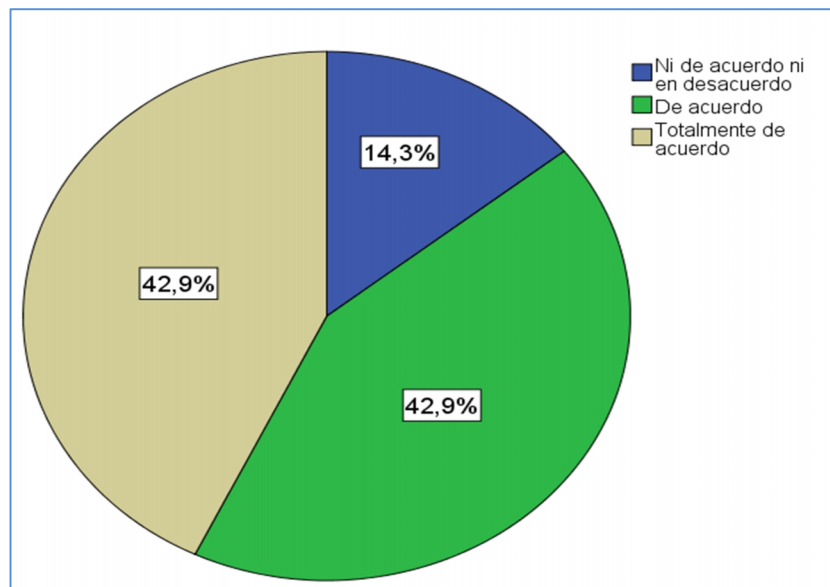
**Tabla 42:** Riesgo de liquidez, Pregunta 7 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14,3
	De acuerdo	3	42,9
	Totalmente de acuerdo	3	42,9
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 37:** La falta de liquidez ocasionaría la pérdida de credibilidad



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Alrededor de un 83% de las autoridades de la cooperativa están de acuerdo y totalmente de acuerdo, que la falta de liquidez es determinante en el nivel de credibilidad de los socios, ya que es un indicador negativo que genera incertidumbre y desconfianza por tanto promueve la pérdida de clientes.

7.8. Considera usted qué la Cooperativa ha implementado políticas y procedimientos para limitar el riesgo de liquidez.

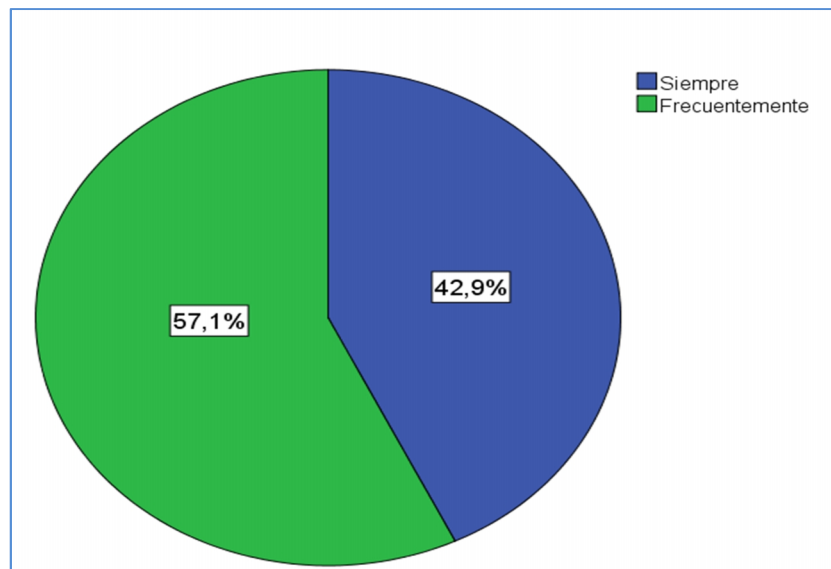
**Tabla 43:** Riesgo de liquidez, Pregunta 8 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	3	42,9
	Frecuentemente	4	57,1
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 38:** La Cooperativa ha implementado políticas y procedimientos para limitar el riesgo de liquidez



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Los directivos de la cooperativa están de acuerdo en que la implementación de políticas y procedimientos son imprescindibles para limitar el riesgo de liquidez, por ello siempre se han orientado los esfuerzos y recursos necesarios al interior de la institución que permitan disponer de mecanismos suficientes para mantener los indicadores de control dentro de los parámetros adecuados.

7.9. La Cooperativa tiene cursos de acción o estrategias sobre activos, pasivos y patrimonio para mejorar los flujos de efectivo

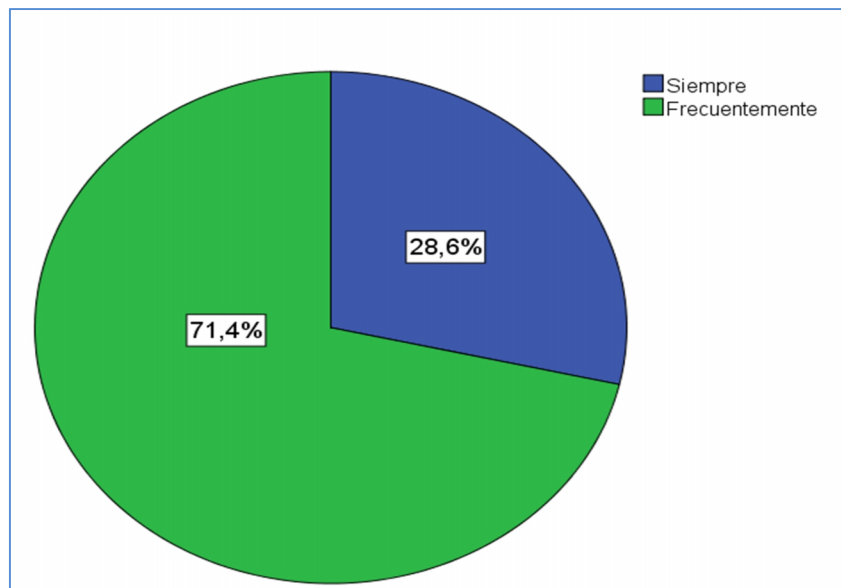
**Tabla 44:** Riesgo de liquidez, Pregunta 9 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	2	28,6
	Frecuentemente	5	71,4
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 39:** Cursos de acción o estrategias sobre activos, pasivos y patrimonio para mejorar los flujos de efectivo



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

Los directivos consideran que la cooperativa desarrolla constantemente estrategias para el manejo adecuado de activos, pasivos y patrimonio que permita mejorar los flujos de efectivo, mantener la liquidez y sobre todo la confianza que los socios tienen en la institución sirviéndolos con la gama de productos y servicios disponibles.

7.10. En la Cooperativa existen políticas de crédito, captaciones e inversión, capitalización y gastos.

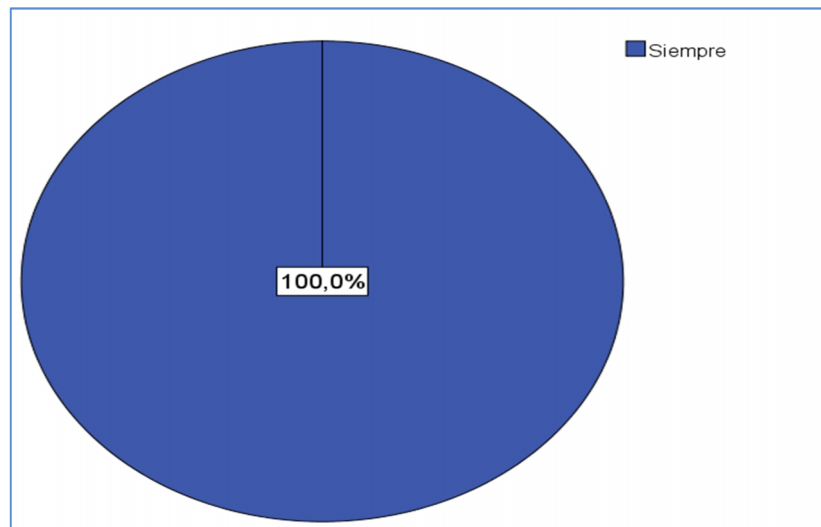
**Tabla 45:** Riesgo de liquidez, Pregunta 10 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 40:** Existen políticas de crédito, captaciones e inversión, capitalización y gastos.



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El 100% de autoridades coinciden que en la cooperativa siempre se han generado políticas de crédito, captaciones e inversión así como así como en el manejo de capitalizaciones y gastos como parte integral de la administración financiera, buscando el uso óptimo de los recursos que le han llevado a consolidarse como una de las cooperativas más sólidas del norte del Ecuador.

7.11. La institución cuenta con un instrumento metodológico que permita informar sobre el riesgo de liquidez de la Cooperativa.

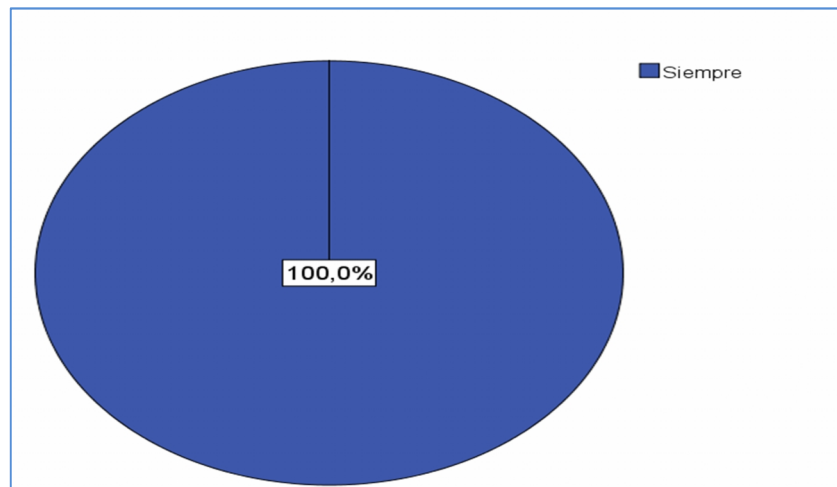
**Tabla 46:** Riesgo de liquidez, Pregunta 11 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 41:** Instrumento metodológico que permita informar sobre el riesgo de liquidez



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

A decir del 100% de autoridades, la cooperativa cuenta con un instrumento metodológico que permita informar sobre el riesgo de liquidez, dentro de ello está el plan de contingencia que se ha implementado y que de acuerdo al criterio del 50% aproximadamente de las autoridades de la institución no cumple con los requerimientos técnicos suficientes, por ende la necesidad de mejorar su diseño e implementación.

7.12. ¿La Cooperativa tiene capacidad de cobertura de intermediación a corto plazo?

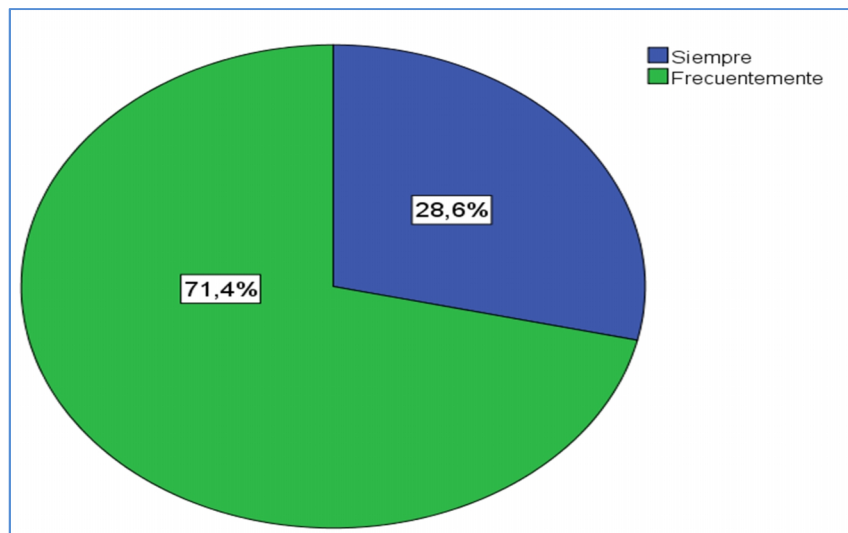
**Tabla 47:** Riesgo de liquidez, Pregunta 12 a directivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	2	28,6
	Frecuentemente	5	71,4
	Total	7	100,0

**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Ilustración 42:** La Cooperativa tiene capacidad de cobertura de intermediación



**Fuente:** Investigación de campo, agosto 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

El 100% de directivos consideran que la cooperativa tiene capacidad de cobertura de intermediación, eso es lo que le ha generado la liquidez actual, ya que ha logrado establecer condiciones adecuadas entre los ahorros, depósitos a plazo y créditos concedidos, sumando a ellos los proveedores externos de crédito que en conjunto le permiten la intermediación financiera generando rentabilidad a la cooperativa.

8. Entrevista aplicada al Gerente General.

**8.1. ¿Qué tipo de riesgos existen en la Cooperativa?**

Los principales riesgos de existen la Cooperativa son: Riesgo de mercado, operativo, liquidez, institucional.

**8.2. De todos los tipos de riesgos ante mencionados, para usted cuál riesgo es el de mayor impacto que afecta a la institución.**

Todos los riesgos son importantes para la institución, porque cada riesgo afecta a cada área específica en la Cooperativa; por ejemplo, el riesgo operativo está relacionado con el ambiente laboral y la ejecución de los procesos de beben cumplir los funcionarios, el riesgo del mercado se refiere a la pérdida directa de clientes, el riesgo institucional se ve relacionado con la afectación a la imagen institucional de la cooperativa y el riesgo de liquidez se puede considerar como el más importante porque es el dinero líquido que posee la cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras.

**8.3. ¿Cómo se encuentra la liquidez de la Cooperativa actualmente?**

Actualmente la liquidez de la cooperativa se encuentra entre los límites de rango dispuestos por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

**8.4. ¿La Cooperativa cuenta con un plan de contingencia que permita prevenir este tipo de riesgo?**

La Cooperativa si posee un plan de contingencia en relación al riesgo de liquidez, el plan no se encuentra enfocado en la prevención de la liquidez en sí, el plan que tiene la cooperativa se basa en la forma de cómo se va a entregar

sus ahorros a los socios en caso de presentarse algún desastre en la cooperativa.

**8.5. El plan de contingencia que posee actualmente la institución cumple con los requerimientos necesarios por su ente regulador.**

El plan de contingencia fue elaborado por el encargado del área de riesgos de la cooperativa y si cumple con los requerimientos de la Superintendencia.

**8.6. Cómo contribuye el plan de contingencia en el entorno del riesgo de liquidez.**

El actual plan de contingencia se basa en la devolución de sus ahorros a los socios de la cooperativa, este no está desarrollo para disminuir o mejorar la liquidez de la entidad.

**8.7. Considera que los depósitos a plazo fijo y la recuperación de cartera vencida influye en el índice de liquidez.**

Los depósitos a plazo fijo y la recuperación de cartera son factores determinantes para el buen funcionamiento de la cooperativa, la liquidez se enfoca en estos dos parámetros es por esos que los asesores de captaciones y los asesores de crédito son responsables los primeros en captar nuevos depósitos a plazo fijo y los segundos en realizar una adecuada colocación de cartera sana y su respectiva recuperación.

**8.8. ¿Según su opinión cuales son los factores decisivos que influyen la liquidez de la Cooperativa?**

Los factores que influyen la liquidez de la Cooperativa son los inesperados retiros de ahorros normales y las cancelaciones de los depósitos a plazo fijo,

también son la recuperación de cartera versus las colocaciones de cartera, la falta de ahorros a la vista y nuevas operaciones de depósitos a plazo fijo.

**8.9. ¿Cuáles son las áreas específicas que tienen mayor afectación por la insuficiente liquidez?**

Se puede considerar que toda la cooperativa se ve afectada al no poseer la liquidez suficiente, pero las áreas más afectadas son inversiones y crédito.

**8.10. Desde su punto de vista cómo influye en la Cooperativa la falta de liquidez.**

La falta de liquidez afecta directamente en el movimiento diario de la cooperativa, no se podría realizar la concesión de créditos. Tampoco realizar las cancelaciones de los depósitos a plazo fijo y por ende se generaría una mala imagen institucional.

**8.11.Cuál es su percepción del crecimiento de liquidez en referencia a las otras cooperativas.**

Nuestra mayor competencia de la localidad es la Cooperativa Tulcán, trimestralmente se realiza la comparación de los indicadores de liquidez, considerando que en los últimos trimestres la Cooperativa Tulcán posee mayores porcentajes de liquidez en relación a nuestra cooperativa.

**8.12. Usted como gerente de la institución que métodos o procesos ha empleado o implementado para mejorar la situación del riesgo de liquidez.**

La primera estrategia es la realización de colocación de cartera hasta el día 25 de cada mes y los 5 días restantes del mes los señores asesores de crédito son encargados de realizar la respectiva cobranza de la cartera vencida.

Otro método es el pago de retiros normales hasta una cantidad diaria de cinco mil dólares por socio, en el caso que supere esta cantidad de dinero será cancelado en cheque del Banco del Austro.

**8.13. ¿Qué cursos de acción o estrategias existen sobre los activos, pasivos y patrimonio para mejorar los flujos de efectivo?**

En caso de la cooperativa no posee la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras, esta se ve en la obligación de vender sus activos fijos con la opción de convertir un activo fijo en un activo corriente, de otra manera hay la posibilidad de solicitar un crédito en instituciones del interior o del exterior.

**8.14. ¿Qué políticas de crédito, captación e inversión, capitalización y gastos existe en la Cooperativa?**

Realizar la colocación de operaciones de crédito sanas.

Realizar los desembolsos de los créditos hasta el día 25 de cada mes.

Los últimos 5 días de cada mes los asesores deben realizar la respectiva cobranza de la cartera vencida.

Los depósitos a plazo fijo se cancelaran a una tasa del 8% anual.

**8.15. La institución cuenta con un instrumento metodológico que permita informar sobre el riesgo de liquidez de la Cooperativa.**

La cooperativa cuenta con el reporte diario del índice de liquidez.

Según el respectivo diagnóstico podemos identificar que la Cooperativa se encuentra expuesta a varios tipos de riesgos, pero en sí el de mayor afectación para la institución es el riesgo de liquidez, considerando que la liquidez es el

efectivo líquido que posee y con el cual la cooperativa realiza sus movimientos diarios y por ende el cumplimiento de sus obligaciones, es por eso que el Gerente General de la misma ha establecido políticas y estrategias de captaciones y de crédito con el objetivo de mantener un límite de la liquidez y estar dentro de los lineamientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y poder cumplir con los estándares establecidos.

### **3.6.2. Interpretación de resultados**

Tal como se identificó en la pregunta 2.3 los resultados muestran que el 22% de clientes confían en la cooperativa como una institución que demuestra solvencia financiera. En la pregunta 2.4 los resultados arrojan que el 24% de clientes consideran que la cooperativa tiene deficiencias económicas al momento de conceder créditos. Las dos percepciones reducen la imagen institucional, por el contrario el fin de un plan de contingencia debe contribuir al mejoramiento de sus indicadores de liquidez y por ende de su imagen.

La pregunta 2.10 trata de identificar el criterio de los clientes sobre el servicio brindado por el personal de la institución, encontrando como respuesta que la mayoría de investigados están satisfechos del servicio prestado y solo el 10% lo considera entre regular y malo.

Los créditos que la institución otorga a sus clientes es importante en el análisis, es así que en la pregunta 2.5 los encuestados manifiestan en un 57% que los montos y plazos son bajos para cumplir con sus necesidades, en parte esto se debe a las políticas de control emitidas por la Superintendencia de Bancos y en parte a las políticas restrictivas de la propia institución en base de la deficiencia de liquidez tal como la manifestaron los empleados de la Cooperativa.

Básicamente se identifica una inconformidad de los funcionarios del área de crédito con la política instituida en la Cooperativa de realizar desembolsos de

crédito hasta el día 25 de cada mes como máximo, con el fin de controlar la deficiencia de liquidez institucional, ello se convierte en una desventaja frente a la competencia y los empleados no pueden cumplir con las metas establecidas ya que no otorgan créditos en fin de mes, por ende los clientes al sentirse insatisfechos dando como resultado que los clientes busquen otras fuentes de financiamiento.

El 42% de empleados aproximadamente consideran que el plan de contingencia implementado no fue técnicamente elaborado incidiendo en la política de restringir los créditos al fin de mes, así lo perciben el 83% de empleados investigados.

Los trabajadores de la cooperativa se ven afectados por la falta de comunicación entre los departamentos de crédito y captaciones; diariamente existen inconvenientes para cumplir con las obligaciones financieras, pues no existen políticas adecuadas que establezcan montos diarios y personal con perfil específico que realice el control periódico para mantener sus parámetros adecuados del índice de liquidez.

La percepción de los directivos es similar a los trabajadores y clientes en el sentido que el plan de contingencia no fue elaborado técnicamente 57%, están de acuerdo que la aplicación pertinente de un plan representa una herramienta de monitoreo para prevenir el riesgo, mejorar la liquidez y por ende cambiar las políticas actuales para satisfacer a sus clientes. El 86% de directivos atribuyen al deficiente plan de contingencia los impactos negativos sobre la liquidez de la cooperativa y generaría pérdidas económicas ya que no podría cumplir adecuadamente sus obligaciones institucionales.

Se ha identificado en general que el plan de contingencia a criterio de clientes, empleados y directivos incide directamente sobre el riesgo de liquidez ya que actualmente no se está cumpliendo con la función de prevenir el riesgo, por

ende las decisiones adoptadas no tienen un sustento técnico sino que se basa más en la experiencia y en medidas emergentes de acuerdo a la situación de cada mes, impidiendo una acción sostenida que beneficie a los clientes y por ende la institución.

### 3.6.3. Validación de la idea a defender

**Tabla 48:** Análisis comparativo del índice de liquidez

Año	Índice de liquidez	% de aumento o decremento	Plan de contingencia
2008	14.50%		Sin plan
2009	19.15%	4.65%	
2010	23.12%	3.97%	
2011	14.72%	-8.4%	Plan implementado inadecuadamente
2012	13.27%	-1.45%	
2013	15.00%	1.73%	

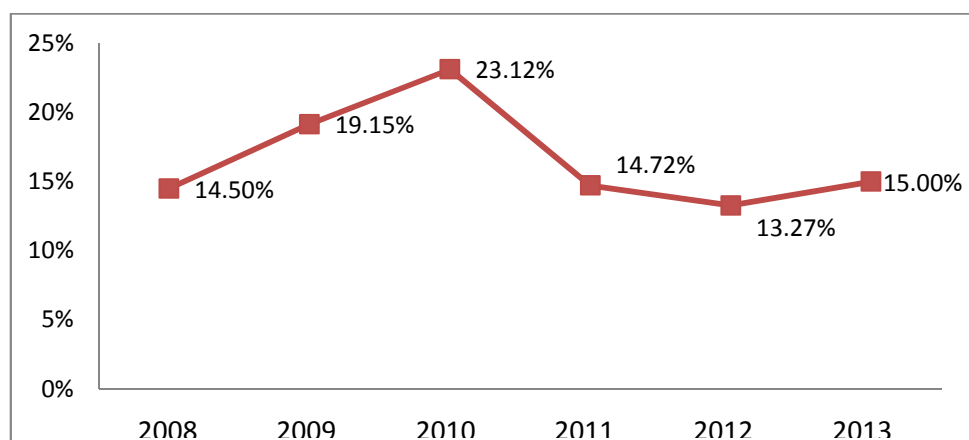
**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado:** Andrea Pozo

En la tabla anterior podemos encontrar los datos de liquidez de la cooperativa Pablo Muñoz Vega, según archivos de la institución identificamos que del año 2008 al 2010 no existía un plan de contingencia; a partir del 2011 se implementó de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos el plan de contingencia, que autoridades, empleados y clientes analizan su pertinencia o no.

Respecto a años anteriores se determina que el índice de liquidez de la Cooperativa fue mayor, factor que le permitió a la institución realizar desembolsos hasta fin de mes, incrementando ostensiblemente la cartera, ya sea por nuevos créditos o montos de colocación, facilitando al mismo tiempo cumplir metas y satisfacer las necesidades urgentes de los socios.

**Ilustración 43:** Índice de liquidez



**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado:** Andrea Pozo

Tal como se observa en la gráfica, a partir del año 2011 donde se implementó el plan de contingencia existe una desmejora en los indicadores de liquidez, pasando del 23,12% al 15% hasta el año 2013, así podríamos precisar que el plan de contingencia implementado no cumplió el objetivo de mejorar la liquidez de la cooperativa, por el contrario empeoró, en tal sentido podemos apoyarnos del criterio de los empleados y directivos que indican que no existe un plan adecuado de contingencia adecuado y a causa de ello la liquidez de la cooperativa incide en el normal cumplimiento de sus operaciones con el público.

**Tabla 49:** Componentes del Índice de liquidez

Liquidez	Año					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos disponibles/ Captaciones	16.55%	18.75%	19.73%	10.42%	9.03%	10.56%
Fondos Disponibles/ Captaciones < 90 días	18.34%	21.05%	22.43%	12.40%	11.17%	14.24%
Índice de liquidez	14.50%	19.15%	23.12%	14.72%	13.27%	15.00%

Fondos disponibles = caja + bancos

Captaciones = depósitos a la vista + depósitos a plazo fijo + depósitos restringidos (encaje)

Índice de liquidez = (fondos disponibles + inversiones) / (depósitos a plazo fijo + obligaciones financieras)

**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado:** Andrea Pozo

Al referirnos a la liquidez, analizamos la capacidad de la cooperativa para atender los requerimientos de efectivo del público y nuevas solicitudes de crédito, así se observa que esa capacidad hasta el año 2010 tenía una tendencia creciente, a partir del mismo año empieza un declive hasta el año 2013, ello está influenciado por el comportamiento de los valores disponibles en caja o bancos y las inversiones de la institución así como de los depósitos que mantienen los clientes, las obligaciones financieras y los nuevos requerimientos de crédito; cuando las cuentas mencionadas no tienen un comportamiento adecuado en su estructura y tiempo se genera un desfase de los niveles de liquidez.

A pesar de la situación descrita anteriormente se puede establecer que la institución mantiene sus indicadores dentro de los niveles exigidos, sin embargo inferiores a sus niveles de años anteriores.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador como ente de control de las cooperativas financieras estableció el 14% como índice de liquidez mínimo y a partir del año 2013 el índice de liquidez mínimo fue del 9%, de acuerdo a la circular No. IG- INSFPR-DNR-SRFA-2012-049.

**Tabla 50:** Análisis comparativo de liquidez con la competencia

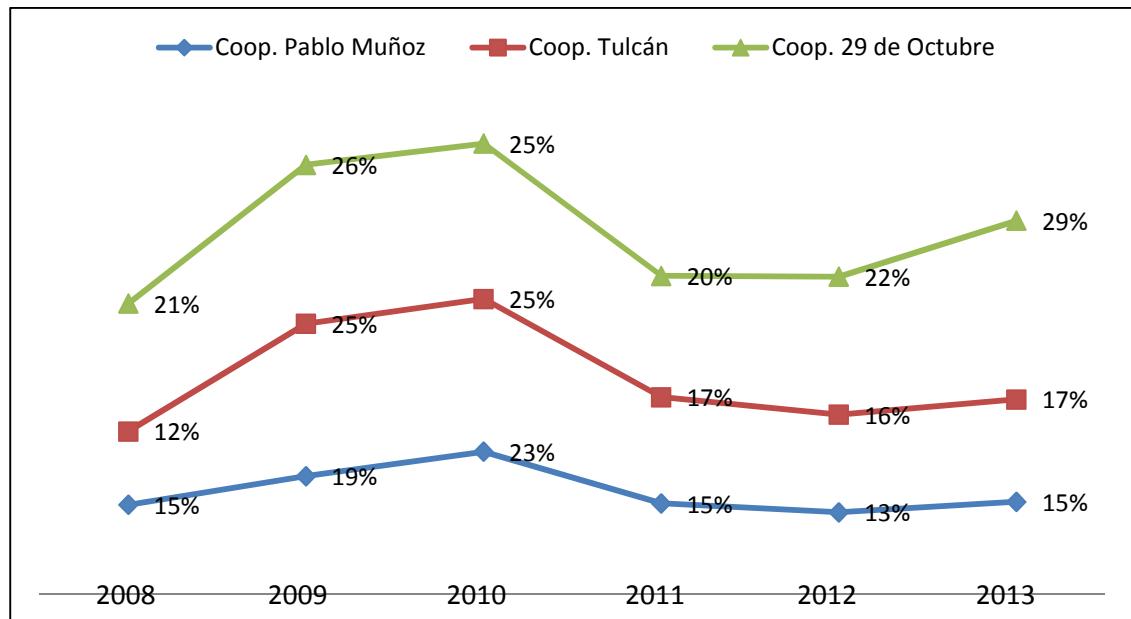
<b>Año</b>	<b>Coop. Pablo Muñoz Vega</b>	<b>Coop. Tulcán</b>	<b>Coop. 29 de Octubre</b>
2008	14.50%	11.92%	20.73%
2009	19.15%	24.75%	25.77%
2010	23.12%	24.79%	25.21%
2011	14.72%	17.24%	19.68%
2012	13.27%	15.86%	22.39%
2013	15.00%	16.61%	29.00%

**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado:** Andrea Pozo

Los directivos obtienen informes mensuales del índice de liquidez de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., los cuales analizan y comparan con sus principales competidores la Cooperativa Tulcán y 29 de Octubre, siendo una situación preocupante porque el índice está bajo la competencia.

**Ilustración 44:** Liquidez Pablo Muñoz Vega versus Competencia



**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado:** Andrea Pozo

Realizando un análisis histórico de liquidez de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., con su principal competidor en la región como es la Cooperativa Tulcán, observamos que este competidor presenta niveles de liquidez históricos superiores, excepto en el año 2008; representa entonces que existe un problema latente que incide sobre el incremento del riesgo de liquidez y por ende la capacidad para responder las obligaciones con el público al no contar con un plan de contingencia adecuado.

Los directivos han intentado mantener el índice de liquidez, para ello se implementó un plan de contingencia en los 3 últimos años que no ha permitido mejorar sus indicadores. Se podría afirmar que los clientes tienen una

percepción que contradice con los datos, pues consideran que existe liquidez y solvencia adecuada, mientras que para los empleados y ciertos directivos tal liquidez no es suficiente respecto a años anteriores, por ende es urgente la implementación de un plan de contingencia adecuado.

A nivel general podemos considerar como factores externos que afectan la liquidez: a) elevados costos de financiamiento externo; b) acciones de la competencia en cuanto al pago de intereses mayores a los depósitos a plazos y a la vista; exceso de oferta de créditos que genera sobreendeudamiento y mora de los clientes; competencia en campañas de ahorros que generan gastos excesivos e innecesarios; c) inestabilidad económica local que dificulta a los clientes obtener recursos para cumplir sus obligaciones; problemas climáticos o cíclicos de los cultivos y producción agropecuaria que genera incumplimiento en los pagos; de los cuales la mayoría no dependen de acciones que pueda establecer la cooperativa y no se pueda mejorar por esa vía la liquidez.

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 4.1. CONCLUSIONES.

- El 70% de investigados consideran que la cooperativa debe poseer un plan de contingencia, que les permitirá generar confianza en sus operaciones y credibilidad a nivel financiero local y nacional, es un tema a considerar ya que el plan no corresponde a la realidad o hace falta difundir sus beneficios, pues esto se relaciona con otra pregunta donde los clientes manifiestan que el nivel de información respecto al plan de contingencia y riesgo de liquidez es bajo, ya que del 72% que manifiestan la necesidad de tener acceso a la información y conocer la realidad de la cooperativa.
- Existe una alta percepción de los clientes y del público en general sobre la buena imagen institucional considerándola como solvente, es importante mantener y mejorar esa imagen a través de las buenas decisiones gerenciales, apoyados de un buen plan de contingencia que permita un control adecuado de las operaciones que fortalezcan la imagen institucional.
- Un porcentaje importante de clientes manifiestan que en la cooperativa existe alto grado de morosidad, es un indicador preocupante al considerar que es una fuente de fondeo de la institución por lo que las actividades a realizar requieren un seguimiento adecuado a las causas internas y externas para la morosidad.
- La cooperativa debe ajustar la administración de riesgo de liquidez a las necesidades, características, volumen y complejidad de sus operaciones, por tanto debe definir límites y alertas previas que mitiguen su ocurrencia.
- La gestión adecuada del riesgo de liquidez contribuye a garantizar su capacidad de pago, fortalece la reputación de la cooperativa, disminuye el riesgo de quiebra y reduce costos de financiamiento.

## **4.2. RECOMENDACIONES.**

- La cooperativa debe crear una comisión especializada, interdisciplinaria, que revise, actualice y monitoree el plan de contingencia propuesto, como herramienta para mejorar los indicadores de liquidez.
- El director de la comisión de riesgos debe participar activamente en las reuniones gerenciales para comunicar los resultados obtenidos y requerimientos de aplicación a nivel institucional para que el plan se mantenga vigente y operativo.
- Deben emprender estrategias de cobranza y análisis de crédito que permita reducir los niveles de mora, aportando positivamente a controlar el riesgo.
- Es necesario desarrollar, difundir, aplicar y dar seguimiento a los límites y alertas tempranas que mitiguen la ocurrencia del riesgo.
- Se deben evaluar los activos improductivos de la institución para programar su conversión en efectivo, permitiendo superar el riesgo de liquidez ante posibles descalces.
- La gestión del riesgo de liquidez debe ser eficiente y oportuna, que contribuya a mejorar su capacidad de pago, fortalezca la reputación institucional, reduzca los costos de financiamiento.
- La cooperativa además de gestionar la liquidez en situaciones normales, debe prepararse para manejar eventuales crisis, internas y externas, en distintos escenarios, preparando un plan de contingencia al menor costo.
- Se debe tomar en cuenta los criterios del índice de liquidez como parte del proceso de medición y control.

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA.**

#### **5.1. TÍTULO.**

Diseño de un Plan de contingencia para reducir el riesgo de Liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

#### **5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., es una entidad financiera fundada en 1966 y que en la actualidad dispone de más de 19504 socios activos, esta Cooperativa está supervisada por Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y la Economía, Popular y Solidaria; que requieren por tal razón incorporar en sus procesos de gestión un plan de contingencia que permita identificar los factores de riesgo, que puedan afectar o alterar el normal funcionamiento del negocio, con el fin de tomar medidas necesarias para la mitigación y control del riesgo, brindando solidez, seguridad y confianza a sus afiliados, clientes y ciudadanía en general.

Es necesario entonces contar con un conjunto de acciones a ser llevadas a cabo, orientadas a controlar el riesgo de liquidez y mejorar la situación financiera de la institución y nivel de satisfacción de los clientes.

#### **5.3. JUSTIFICACIÓN.**

Es necesario disponer de un plan de contingencia adecuado, en el que se detallen actividades a cumplir, que sean coherentes, al menor costo o afectación del interés institucional, evitando tomar decisiones equivocadas en el momento de ocurrir un hecho no previsto.

Es necesario tener la capacidad para responder a sus obligaciones financieras, así como para enfrentar retiros sobre sus depósitos a la vista, el vencimiento de depósitos a plazo fijo así como el pago de acreedores.

La liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., depende de la volatilidad de las fuentes de fondeo como: depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo y créditos externos, siendo requerido mantener los controles, registros, medidas preventivas y correctivas, técnicamente elaboradas que permitan mantener los niveles de seguridad de acuerdo los estándares establecidos por los organismos de control.

Con la implementación de un plan de contingencia, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., estará en la capacidad de controlar los diferentes tipos de eventos del riesgo de liquidez se presenten, garantizando su permanencia a ser sostenible a auto-sostenible en el tiempo.

## **5.4. OBJETIVOS.**

### 5.4.1. Objetivo General

Proponer un Plan de Contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., que permita disminuir el riesgo de liquidez.

### 5.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar bibliográficamente riesgo y contingencia.
- Determinar los requerimientos necesarios para controlar la volatilidad de las fuentes de fondeo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., que permita mejorar su posición de liquidez.

- Establecer estrategias de control y seguimiento de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., que permitan mejorar la posición de liquidez en el corto plazo.

## **5.5. FUNDAMENTACIÓN.**

### 5.5.1. Riesgo de liquidez

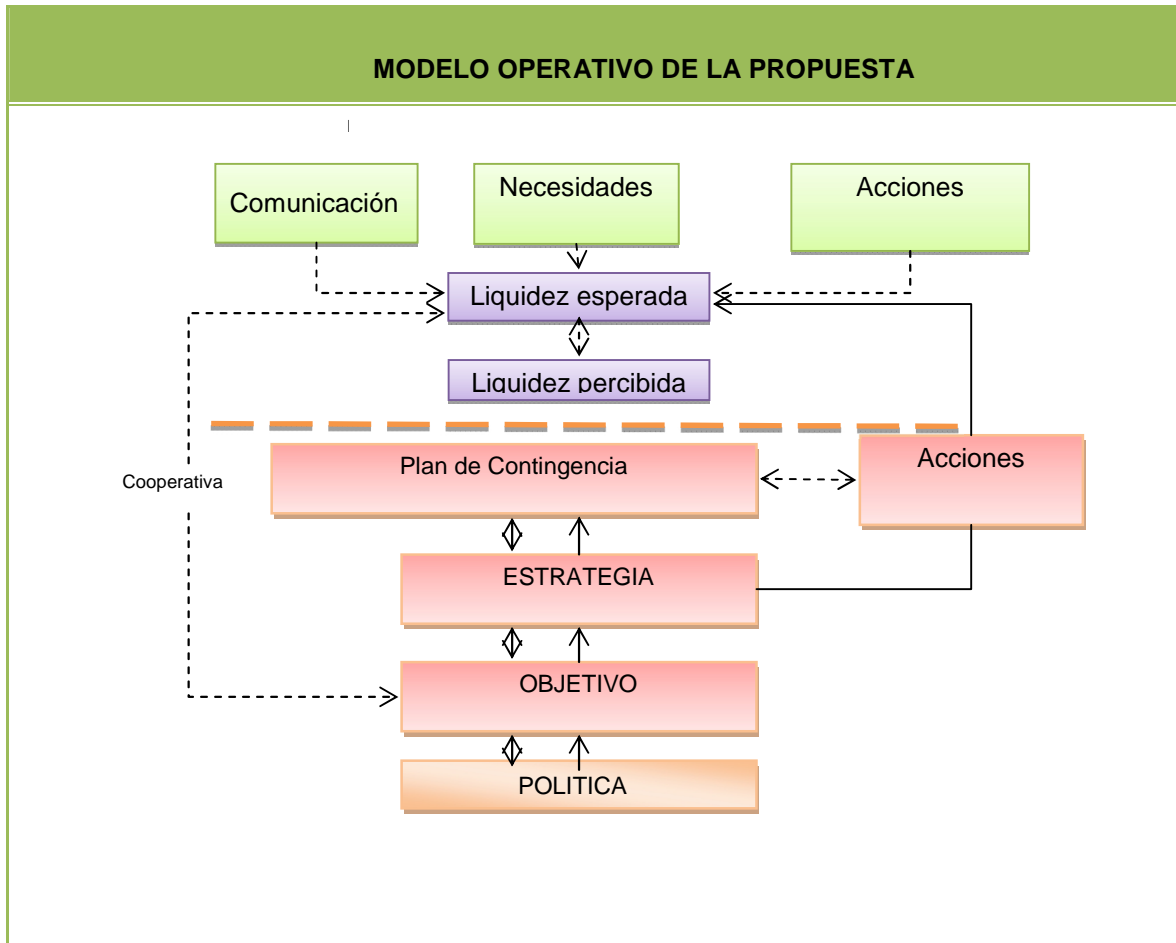
De acuerdo a la resolución No. JB-2002-431 de 22 de enero del 2002 y reformado con resolución No. JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003, de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el Artículo 2 se refiere al riesgo de liquidez “cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización”

### 5.5.2. Plan de Contingencia

Según resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005, en el Artículo 2, numeral 30, se indica que un plan de contingencia “Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico”

## 5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Ilustración 45: Modelo operativo de la propuesta



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Andrea Pozo

### 5.6.1. Matriz de identificación y priorización de riesgos.

La elaboración de la matriz de identificación y priorización de riesgos, sirve como una herramienta para evaluación de los mismos, que permite presentar de manera gráfica el impacto y la frecuencia (probabilidad de ocurrencia) de eventos de riesgo, es una guía visual que facilita determinar prioridades para la atención y toma de decisiones de determinados riesgos identificados, busca

evaluar los eventos determinados de riesgo tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto que permitirá a los administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., elegir que riesgos merecen ser tratados a fin de establecer su prioridad para su tratamiento y control.

#### 5.6.1.1. PASO I.- Recopilación de la información.

El proceso de identificación de riesgos inicialmente se enfoca en detectar cuáles son los principales factores de riesgo al que se encuentra expuesta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., y sus prioridades de gestión de riesgo de liquidez en la que se estiman las probabilidades de ocurrencia de los eventos generadores de pérdidas y su impacto en la posición financiera de la Cooperativa. Para la recopilación de la información la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., tiene a disposición la siguiente estrategia:

- Sesiones de discusión e intercambio de ideas con los diferentes niveles jerárquicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

Lo que en realidad se persigue es poder identificar las probables contribuciones al riesgo de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., que tiene mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia.

#### 5.6.1.2. PASO II.- Clasificación de los riesgos institucionales.

Existen múltiples formas de clasificar los riesgos, se ha optado por desarrollar la misma con sujeción al factor de riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., partiendo de lo general a lo particular, así:

1. Retiro masivo de ahorros de clientes.
2. Demanda excesiva de crédito.
3. Alto nivel de cancelación de depósitos a plazo fijo.
4. Incremento de mora.

#### 5.6.1.3. PASO III.- Estructuración de la Matriz de identificación y priorización de riesgos.

La matriz de identificación y priorización de riesgos nace como un producto de varias sesiones y diálogos de discusión con los responsables de cada una de las áreas de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda. Su esquema se detalla a continuación:

- **Factor de riesgo:** Son amenazas que tiene el potencial de ocasionar incidentes indeseables, lo cual podrán causar daño a la organización y a su liquidez. A través de la técnica de la “lluvia de ideas” se determinaron las principales amenazas.
- **El origen del riesgo:** Se pueden clasificar en internas y externas, cuyas consecuencias podrán generar la iliquidez.
- **La potencial consecuencia del factor de riesgo identificado:** Determina el resultado positivo o negativo de la presencia del factor de riesgo, eventos, que pueden afectar el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.
- **El impacto (Alto, medio o Bajo):** Es la percepción de la magnitud de las pérdidas que puede enfrentar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., de presentarse el factor de riesgo.

**Tabla 51:** Impacto y Frecuencia.

I M P A C T O	<b>Alto</b>	4	5	5
	<b>Medio</b>	3	3	5
	<b>Bajo</b>	1	2	4
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>				

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Andrea Pozo

- **La probabilidad de ocurrencia (Alta, Media o Baja):** Es la percepción de la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, que constituye una medida de incidencia, expresada en el potencial número de incidentes que pueden suscitarse de un evento.
- **El nivel de riesgo inherente:** Representa el resultado de aplicar la tabla de impacto y frecuencia para realizar la medición del factor de riesgo.

#### 5.6.1.4. PASO IV.- Control – Señales de alerta temprana.

Las señales de alerta temprana permiten controlar los riesgos identificados en la matriz de identificación y priorización de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

Anualmente se determinan las señales de alerta temprana, el procedimiento para establecerlo será el impacto (alto, medio o bajo) y la frecuencia o probabilidad de ocurrencia (alta, media o baja) que será dado por la asignación de la nueva calificación otorgada por los involucrados que servirá para elegir que riesgos deben ser controlados, a través de planes de acción.

A continuación se presenta la matriz de identificación y priorización de riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., elaborada metódicamente siguiendo los pasos detallados en los numerales anteriores:

**Tabla 52:** Matriz de Identificación y Priorización de riesgos.

FACTOR DE RIESGO	ORIGEN	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	CONTROL DE RIESGO
Retiro masivo de dinero	Externo	Pérdida de liquidez	Alto	Media	4	Plan de contingencia
Demanda excesiva de crédito	Externo	Disminución de clientes	Alto	Alta	5	Plan de contingencia
Alto nivel de cancelaciones de depósitos a plazo	Externo	Elevados costos operativos	Alto	Media	4	Plan de contingencia
Incremento de mora	Interno	Mala imagen	Medio	Baja	3	Plan de contingencia

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Andrea Pozo

#### 5.6.2. Fases de la administración de riesgos.

Es importante que las fases o etapas de este proceso, permitan realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas las cuales se enfoquen en la eficiencia de las operaciones financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., permitiendo identificar, medir, controlar y monitorear las exposiciones de riesgo de liquidez de acuerdo a los procesos de administración de riesgos.

**Tabla 53:** Fases de la Administración de Riesgo.

FACTORES DE RIESGO			
IDENTIFICACIÓN	MEDICIÓN	CONTROL	MONITOREO

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Andrea Pozo

El proceso de la Administración de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., está compuesto por cuatro fases.

- FASE I.- Identificación
- FASE II.- Medición
- FASE III.- Control
- FASE IV.- Monitoreo

#### 5.6.2.1. FASE I.- Identificación.

La identificación del riesgo de liquidez es un proceso continuo que busca reconocer y entender el riesgo existente en cada operación realizada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

#### 5.6.2.2. FASE II.- Medición.

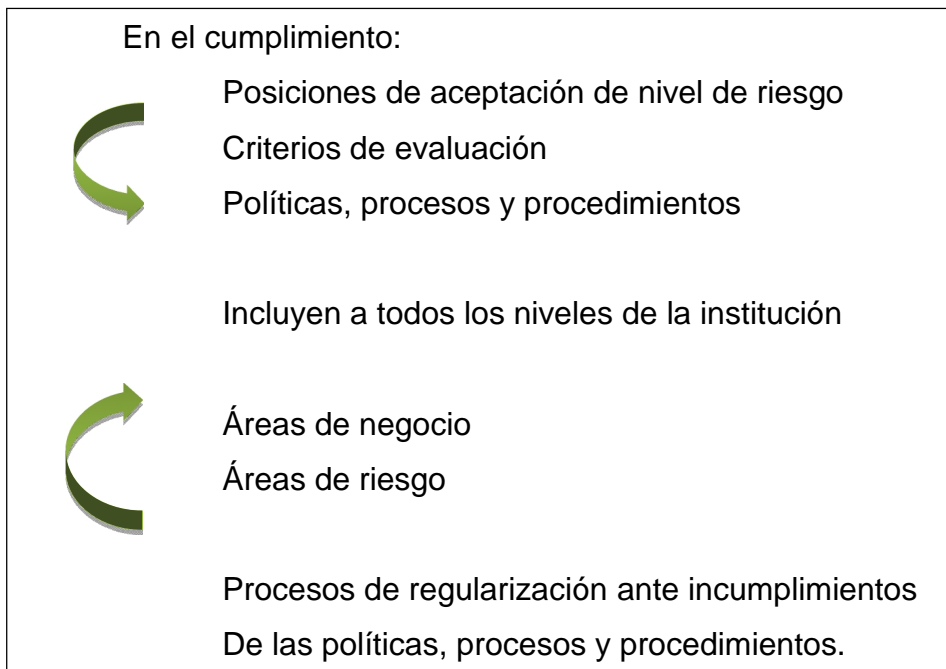
El riesgo de liquidez debe ser medido diariamente con el objeto de determinar fondo disponible que posee la Cooperativa, con esto se determina el cumplimiento de políticas y el impacto económico en la institución, además permite a alta gerencia disponer los controles o correctivos necesarios.

Para medir el riesgo de liquidez se utiliza las herramientas de la complejidad de las operaciones y el nivel de riesgo asumido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., lo que permite realizar mejoras dependiendo de las necesidades de la institución.

### 5.6.2.3. FASE III.- Control.

La administración de riesgo se ve en la obligación de implantar un sistema de control que permita a la Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., la verificación y seguimiento del cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos establecidos por la Cooperativa.

**Ilustración 46:** Control



**Fuente:** Investigación de campo

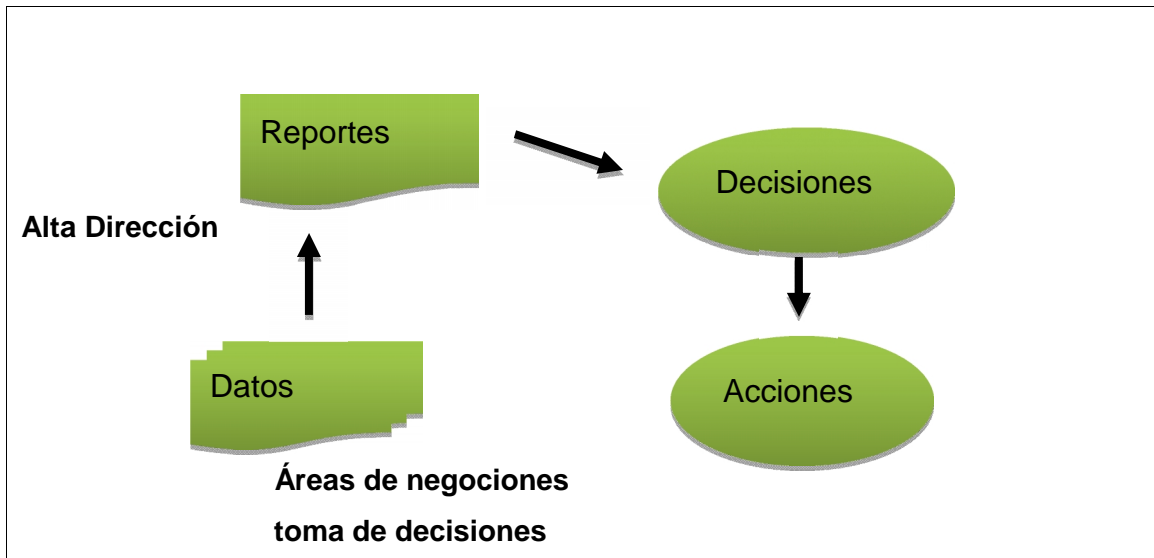
**Elaborado por:** Andrea Pozo

Al establecer que las posiciones de aceptación de nivel de riesgo, políticas, procesos y procedimientos deban ser cumplidas, es necesario, como parte del sistema de control interno, la Administración de la Cooperativa, establezca controles necesarios (Auditoría Interna), para asegurar que se está administrando adecuadamente el riesgo de liquidez.

#### 5.6.2.4. FASE IV.- Monitoreo.

Todos los niveles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., dentro de sus competencias gerenciales, se realizará seguimiento de los posibles riesgos y de los resultados obtenidos de las acciones adoptadas, lo cual permite realizar un monitoreo permanente a través de un sistema de información para el riesgo de liquidez, preparado para satisfacer las eventualidades de la Cooperativa.

**Ilustración 47:** Sistemas de Información



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Andrea Pozo

La metodología utilizada mantendrá información suficiente para apoyar los procesos en la toma de decisiones, mediante el sistema financiero Financiamiento que utiliza la Cooperativa, permite realizar así mismo una revisión periódica de las posiciones del riesgo de liquidez.

#### 5.6.3. Composición estructural de la liquidez.

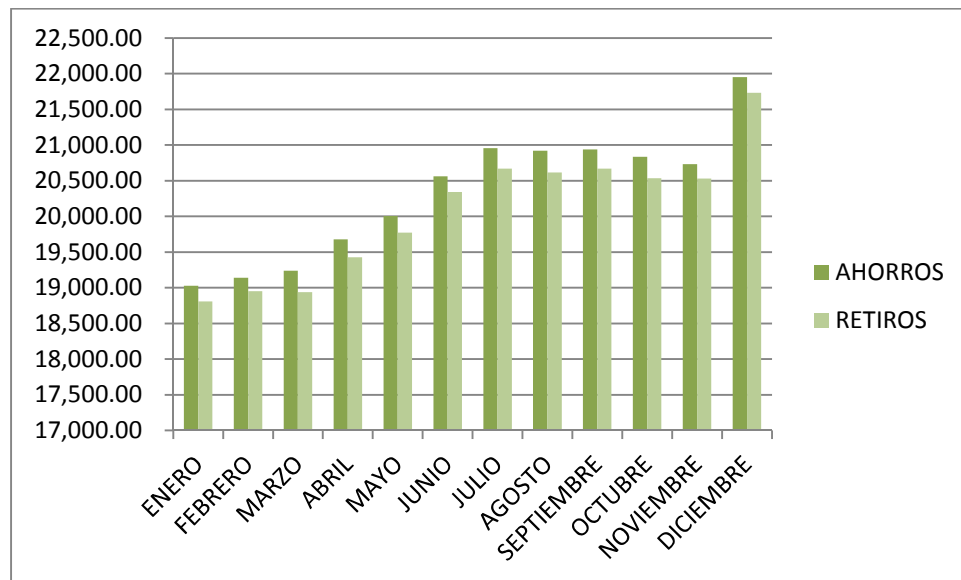
La composición estructural de la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., está compuesta por las siguientes cuentas:

### 5.6.3.1. Ahorros a la vista (relación con Retiros)

Los ahorros a la vista, son considerados fondos ahorrados por el socio/cliente con disponibilidad inmediata, es decir, es el dinero que ingresa de forma inmediata a la Cooperativa, pero que no sabemos cuándo el socio/cliente va a disponer de esos recursos, es por eso, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., debe hacer la relación ahorros a la vista versus retiros normales, cuyo objetivo es determinar con qué valor de dinero dispone la Cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras.

A continuación se presenta en base a datos históricos la relación existente entre ahorros a la vista versus retiros normales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., permitiendo ilustrar el comportamiento tendencial de los mismos.

**Ilustración 48:** Depósitos a la vista versus Retiros año 2012



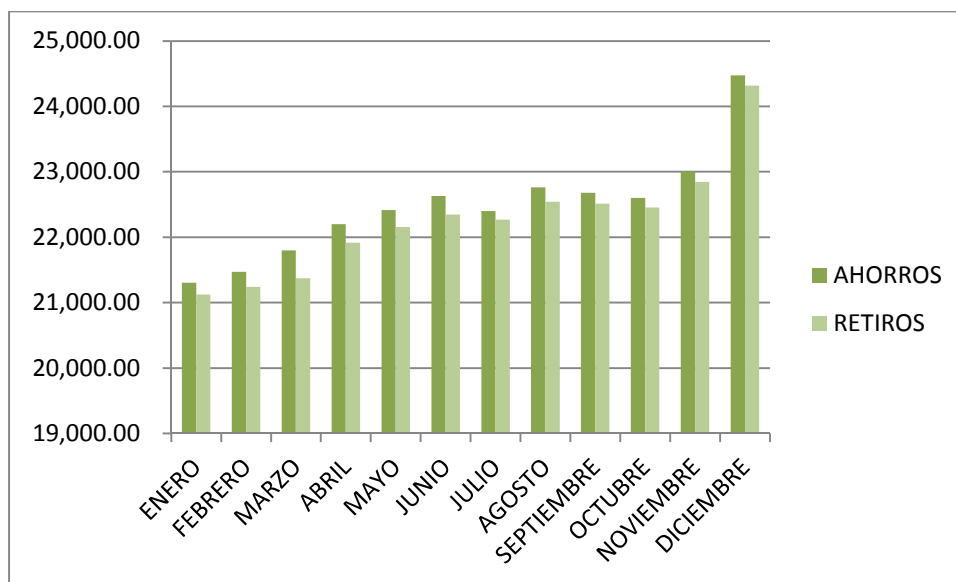
**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

De acuerdo a datos históricos se observa en la gráfica que existe una tendencia decreciente en la captación de ahorros a la vista en los meses de enero,

octubre y noviembre, por otro lado se muestra una variación incremental a lo largo de todo el año superando las cifras de los retiros en los mismos periodos de comparación, aspecto importante que puede mejorar determinando las causas de las tendencias decrecientes marcadas anteriormente.

**Ilustración 49:** Depósitos a la vista versus Retiros año 2013



**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2013

**Elaborado:** Andrea Pozo

De acuerdo a datos históricos se observa en la gráfica que existe una tendencia decreciente en la captación de ahorros a la vista en los meses de enero, julio, septiembre y octubre, por otro lado se muestra una variación incremental a lo largo de todo el año superando las cifras de los retiros en los mismos periodos de comparación, aspecto importante que puede mejorar determinando las causas de las tendencias decrecientes marcadas anteriormente.

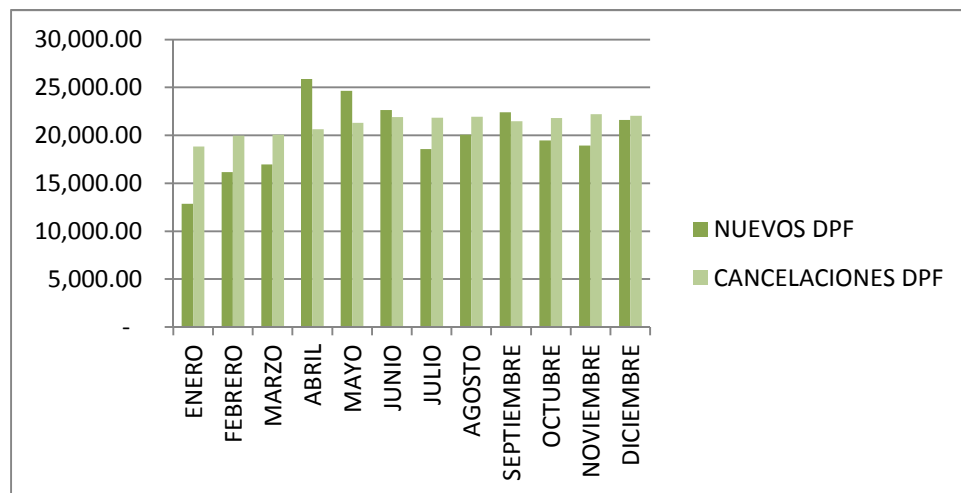
#### 5.6.3.2. Depósitos a Plazo Fijo (relación con Cancelación Depósitos a Plazo Fijo)

Los depósitos a plazo fijo, son fondos ahorrados por el socio/cliente por un plazo previamente establecido, donde el dinero gana mayor tasa de interés,

considerando que el socio/cliente puede hacer uso de su dinero en cualquier momento, perdiendo un porcentaje de interés generado por su depósito, es por eso, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., debe analizar la relación de los depósitos a plazo fijo versus cancelaciones depósitos a plazo fijo, con el objetivo de conocer con qué valor de dinero dispone la Cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras.

A continuación se presenta en base a datos históricos la relación existente entre los depósitos a plazo fijo versus cancelaciones depósitos a plazo fijo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., permitiendo ilustrar el comportamiento tendencial de los mismos.

**Ilustración 50:** Depósitos a Plazo Fijo versus Cancelaciones DPF año 2012.

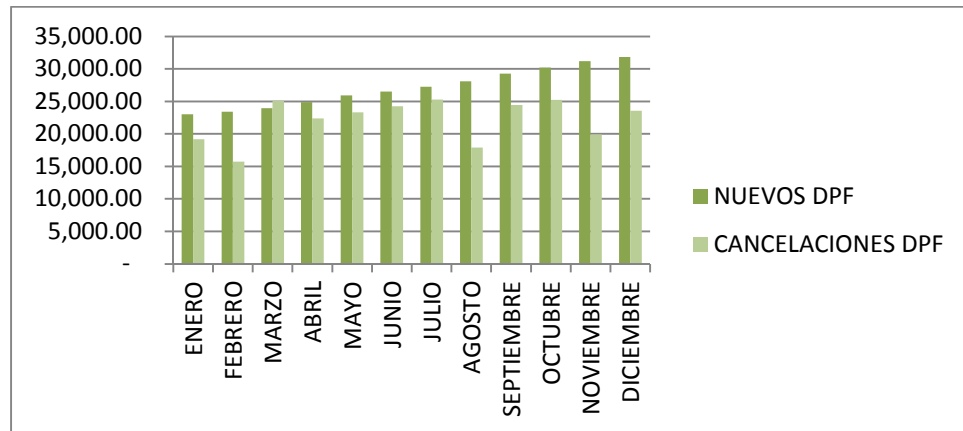


**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

De la misma manera en los Depósitos a Plazo Fijo se nota un descenso en captaciones de los meses de enero, julio y noviembre; de todos modos el comportamiento en el resto del año es con tendencia al alza, lo que se observa es que en la mayoría de meses las cancelaciones de DPF son superiores a la captación de nuevos DPF, aspecto importante que puede mejorar determinando las causas de las tendencias decrecientes marcadas anteriormente.

**Ilustración 51:** Depósitos a Plazo Fijo versus Cancelaciones DPF año 2013.



**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2013

**Elaborado:** Andrea Pozo

En este año los Depósitos a Plazo Fijo se nota un crecimiento durante el periodo de todo el año y un decrecimiento en las cancelaciones de DPF lo que significa que los socios no han retirado sus depósitos a plazo fijo, han considerado mantener esos depósitos por mayor tiempo en la institución.

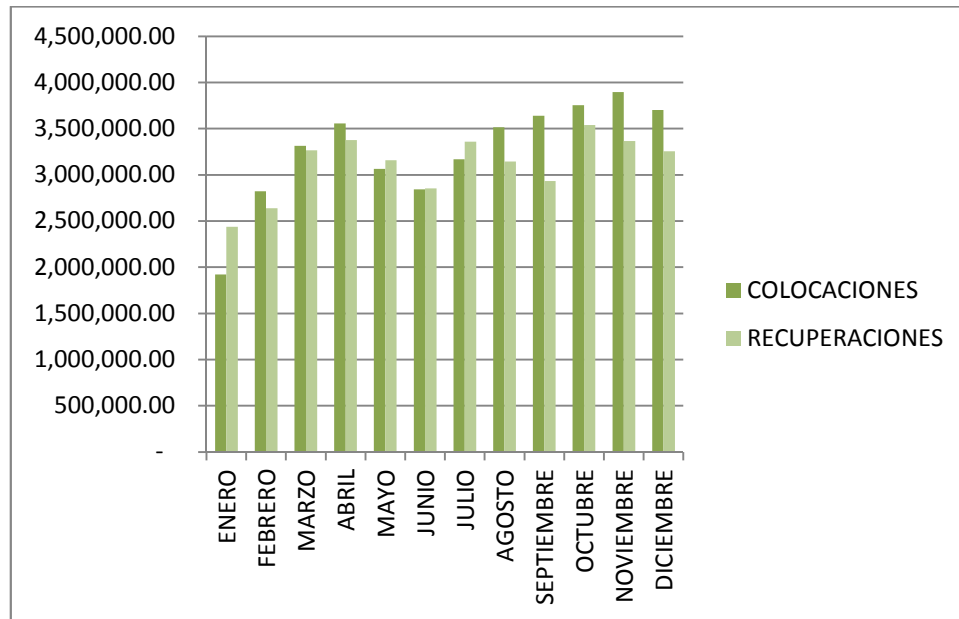
#### 5.6.3.3. Recuperación de cartera (relación con Colocación de cartera)

La recuperación de cartera es fundamental; porque es la recuperación de recursos propios de la institución, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., hace la relación con la colocación de cartera que corresponden a la salida de dinero que constituye parte elemental de la intermediación financiera y la razón de ser de la entidad, la alta demanda de crédito o deficiente administración de los mismos se reflejaría en la alta morosidad, generando pérdidas que afectan las provisiones, rentabilidad y patrimonio Institucional.

Es necesario entender que la eficiencia del negocio no está en colocar altos volúmenes de crédito sino colocación en sujetos de crédito con perfil adecuado para el monto, plazo, en función del destino y capacidad de pago.

A continuación se presenta en base a datos históricos la relación existente entre recuperación de cartera versus colocación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., permitiendo ilustrar el comportamiento tendencial de los mismos.

**Ilustración 52:** Recuperación de cartera versus Colocaciones de cartera año 2012.

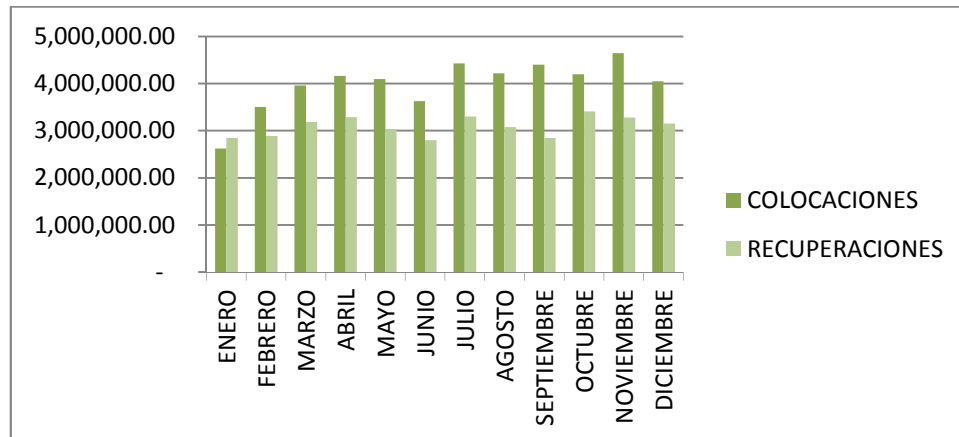


**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2012

**Elaborado:** Andrea Pozo

De acuerdo a datos históricos se observa en la gráfica que existe una tendencia decreciente en la recuperación de cartera en los meses de junio, septiembre y diciembre, por otro lado se muestra una variación incremental de las colocaciones a lo largo de todo el año superando las cifras de las recuperaciones, aspecto importante que puede mejorar determinando las causas de las tendencias decrecientes marcadas anteriormente.

**Ilustración 53:** Recuperación de cartera versus Colocaciones de cartera año 2013.



**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2013

**Elaborado:** Andrea Pozo

De acuerdo a la gráfica se observa que existe una tendencia decreciente en la recuperación de cartera en los meses de enero, junio, septiembre y diciembre, por otro lado se muestra una variación incremental de las colocaciones a lo largo de todo el año superando las cifras de las recuperaciones, aspecto importante que puede mejorar determinando las causas de las tendencias decrecientes marcadas anteriormente.

#### 5.6.3.4. Análisis de deficiencia de fondos en la estructura de la liquidez.

A partir del análisis histórico de componentes de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se espera identificar la suficiencia o deficiencia de fondos para el desarrollo normal de sus operaciones. (Ver Anexo 1)

Según el análisis en el año 2012 el promedio de las colocaciones tienen un nivel de cobertura del 95%; en depósitos a plazo fijo existe una cobertura del 106%; y en depósitos a la vista una cobertura del 101%, sin embargo observamos descalces globales en los meses de abril a junio y en septiembre. Los descalces se ocasiona debido a que las colocaciones se incrementan en

ciertos meses y las recuperaciones son insuficientes (causas de mora); además en depósitos a plazo se han vencido en ciertos meses valores elevados (clientes no renovaron sus inversiones). (Ver Anexo 2)

El mismo análisis se realizó para el año 2013, encontrando los siguientes resultados: en promedio las colocaciones tienen un nivel de cobertura del 77% (peor que el año 2012); en depósitos a plazo fijo existe una cobertura del 122%; y en depósitos a la vista una cobertura del 101%, sin embargo observamos descalces globales en el mes de marzo (mostrando una recuperación respecto al año anterior). Los descalces en colocaciones se genera en un periodo mayor ya que se mantiene en déficit de febrero a diciembre (incremento de mora); en depósitos a plazo se observa una mejora que permite cubrir la necesidad de efectivo, es decir se obtuvo nuevas inversiones del público. (Ver Anexo 3)

Si analizamos la variación del año 2013 respecto al año 2012 se precisa que existe una variación positiva en valores absolutos del flujo de caja en 9 de 12 meses, ratificando que el año 2013 mejoró la condición de liquidez promedio de la Cooperativa. Identificamos además que se confirma la variación desfavorable en recuperaciones, equivalente a que se han entregado más créditos pero la recuperación de cartera ha disminuido, reflejando un sinónimo de deterioro de la cartera, las colocaciones no se están recuperando de acuerdo a los plazos establecidos.

**Tabla 54:** Comparativa

<b>AÑO 2013</b>	<b>Promedio</b>
Recuperaciones	3.091.726
Colocaciones	3.990.341
Plazo Fijo	27.122.027
Cancelaciones	22.194.409
Depósitos a la vista	22.479.003
Retiros	22.257.952

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega, 2013

**Elaborado por:** Andrea Pozo

El promedio de las colocaciones es superior a las recuperaciones, por ende es necesario establecer la acción de contingencia que permita generar fondos para cubrir la actividad normal de la cooperativa. (Ver Anexo 4)

En esta tabla se encuentra analizado los movimientos mensuales correspondientes a depósitos a plazo fijo, depósitos a la vista, recuperaciones, colocaciones, cancelaciones y retiros; los valores negativos representan que el mes anterior el saldo fue superior al actual, mostrando entonces disminución en dicho elemento.

Depósitos a la vista es la cuenta más sensible, ya que los valores negativos nos indican que el saldo del mes respectivo es inferior, es decir tenemos menos valores en depósitos a la vista para aportar al flujo de efectivo global.

En cancelaciones por el contrario observamos que los depósitos a plazo fijo se han vencido en menor nivel que los meses anteriores, es decir se renovaron en lugar de cancelarse, por tanto se dispone de mayores recursos para generar disponible de efectivo.

En lo que respecta a retiros por el contrario los valores positivos en el mes respectivo nos indica que los clientes retiran valores sobre el promedio que deberá manejar la cooperativa ocasionando deficiencia temporal de efectivo. (Ver Anexo 5)

Este apartado centra su análisis en las entradas y salidas de efectivo para determinar el flujo de caja en función de los elementos ya descritos: recuperaciones, depósitos a plazo fijo, depósitos a la vista, colocaciones, cancelaciones, retiros, con la finalidad de identificar el descalce que pueda ocurrir en un mes determinado; bajo esa perspectiva se llega a identificar que en el mes de marzo existe un déficit de cerca de 1,5 millones de dólares cuyo desfase se debe prevenir.

#### 5.6.4. Acciones a seguir en el plan de contingencia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., debe tomar acciones preventivas ante la contingencia de un evento que pretenden solucionar antes de su existencia.

Como una forma de prevenir caer en una iliquidez (antes de), el Comité de Riesgos deberá tomar en cuenta un programa permanente de control, toda vez que los riesgos pueden ser inesperados por lo tanto deberá tener una facilidad de acondicionamiento de liquidez en el menor tiempo posible.

##### 5.6.4.1. PRIMERA ACCIÓN: Gestión de un crédito externo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., para salvaguardar los fondos disponibles ante diversos eventos, se ve en la obligación de realizar la gestión de un crédito externo en alguna institución financiera de la localidad o del exterior con el objetivo de cumplir con las obligaciones financieras; como por ejemplo la otorgación de créditos a sus socios/clientes; esto no es prudente restringir créditos ya que significaría una alerta negativa para el cliente que puede ser tomada como inestabilidad financiera y por ende pérdida de credibilidad y pérdida de clientes. Por el contrario el financiamiento requiere el pago de un interés que es inferior a la tasa que se cobra a un cliente por el crédito, se satisface la necesidad de los socios y a la vez se genera rendimiento por tasa.

#### **Estrategia**

Gestión de un crédito externo.

#### **Objetivo**

Realizar un estudio comparativo del mercado financiero local para identificar la mejor oportunidad en relación a tasas y condiciones

## Política

Establecer parámetros de crédito y retiros para atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos de los socios y clientes

## Actividades de la estrategia

Con el sustento presentado previamente se procede a evaluar las estrategias aplicables para generar flujos de fondos positivos que le permita a la cooperativa cumplir con sus obligaciones con el público eficientemente con la gestión de un crédito externo. (Ver Anexo 6)

Al realizar la investigación se identificó que el mes de marzo existía un descalce en los fondos disponibles, por ende la acción es obtener un crédito externo. A continuación se detalla las posibles instituciones financieras con las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., puede realizar la intermediación financiera:

**Tabla 55:** Instituciones Financieras

Institución	Cupo	Condiciones
BANCO DEL AUSTRO 2 984 032	Indefinido	Tiempo estimado de despacho 3 días Garantías: pagares endosados
CFN 2 562393 - 2 564 900	US\$ 2.200.000	Tiempo estimado de despacho 12 a 15 días Garantías: pagares endosados
BEV 396 33 73 - 396 33 00	US\$ 2.000.000	Tiempo estimado de despacho 20 días Garantías: pagares endosados
FINANCOOP 2 564 175 – 2 553 117 2 553 125	US\$ 1.600.000	Tiempo estimado de despacho 15 a 20 días Garantías: pagares endosados que cubran el 140% del préstamo
Oikocredit - Holanda 022 430 152	Indefinido	Tiempo estimado de despacho 20 días Depende de necesidad y garantías
Simbiotic – Suiza	US\$ 2.500.000	Tiempo estimado de despacho 12 días Garantía dependiendo de la necesidad de la Cooperativa y condiciones económicas y políticas estables en el Ecuador

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Andrea Pozo

El financiamiento es sugerido en el Banco del Austro ya que el tiempo estimado de despacho del crédito es de 3 días lo que solucionará de manera inmediata la iliquidez que se está presentando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., también se analiza que las condiciones son las mismas que las otras instituciones. Además esta institución financiera se encuentra ubicada en la localidad lo que facilita la entrega de la documentación y la realización de la negociación directamente con la gerente del banco, en las cuales se establecen las condiciones del crédito como son el plazo y la tasa la cual se va a cancelar.

La Tasa Efectiva Anual es la tasa de interés que calcula el costo o valor de interés esperado en un plazo de un año. Ya sea calculado en base a un año de 360 o 365 días. Así mismo, la tasa efectiva anual es el principal parámetro de comparación para evaluar el costo de un préstamo o crédito. A mayor tasa efectiva anual costará su crédito y tendrá que pagar más sus cuotas mensuales. La tasa efectiva pactada en la negociación es del 7% anual.

Fórmula para calcular la cuota mensual a pagar.

$$\frac{M * i * (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} = 380.485 \quad \text{Cuota mensual}$$

$$M = 1.500.000$$

$$I_a = 7,0\%$$

$$I_m = 0,0058$$

$$n = 4$$

Donde:

M = equivale el monto solicitado.

I<sub>a</sub> = equivale la tasa efectiva anual.

n = número de meses

A continuación se presenta tabla de amortización que incluye términos específicos y los valores calculados de cuota mensual, capital e interés, valores que se incluyeron en el análisis.

**Tabla 56:** Formato Tabla de Amortización

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>			
No OPERACIÓN:	00289158	MONEDA:	Dólares
TIPO DE OPERACIÓN	Comercial	Ruc:	0490001883001
CLIENTE:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.		
<b>DATOS DE LA OPERACIÓN</b>			
MONTO:	1.500.000	FECHA LIQUIDACIÓN:	05/03/2014
TASA INT. NOMINAL	6.8%	FECHA VENCIMIENTO	06/07/2014
TASA INT. EFECTIVA	7%	PAGO CAPITAL:	1
PLAZO:	4 MESES	PAGO INTERES:	1
TIPO AMORTIZACION	FRANCESA	CUOTA:	MENSUAL
DIRECCIÓN:	COLON Y 10 DE AGOSTO		TEL: 2980447
<b>DIV</b>			
	<b>SALDO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>
05/04/2014	1128265	371.735	8.750
05/05/2014	754362	373.903	6.582
05/06/2014	378278	376.084	4.400
05/07/2014	0	378.278	2.207

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Andrea Pozo.

#### 5.6.4.2. SEGUNDA ACCIÓN: Campaña de captación de nuevos clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., como acción correctiva ante la falta de liquidez, deberá desarrollar una campaña de captación de clientes mediante el mecanismo de la herramienta del plan de

marketing, con la finalidad de captar nuevos ahorristas que generará aumento en la cuenta de liquidez.

Mediante las redes sociales, la sociedad actual de la información y la comunicación a puesto a disposición de todos, medios a través de los cuales se puede comunicar fácilmente o tener un canal de rápido acceso para la comunicación e interrelacionarse. La juventud, los adultos, las empresas, los gobiernos; hoy hacen presencia y se comunican con sus seguidores por medio de las redes sociales. El Facebook, el Twitter, correo electrónico y youtube se han convertido en medios alternativos utilizando por millones de personas para enviar mensajes, información, noticias y temas de interés en el que participa la comunidad.

Por estas consideraciones se plantea la creación de cuentas en las redes sociales por medio de la Cooperativa mediante páginas de empresas, a fin de estar a la par de los avances de la tecnología y poder utilizar canales alternativos de difusión y promoción que permiten captar nuevos clientes a menor costo.

Se considera que el internet de ha convertido en una herramienta principal para las organizaciones, es por eso que la utilización de las páginas web de las empresas son indispensables porque permite publicarse y posicionarse, esto debido la gran cobertura que tiene este medio y a lo económico que resulta ser. Las organizaciones al poseer las páginas de empresas podrá promocionar sus productos y servicios en este medio de forma eficaz y competitivo.

La Cooperativa mediante la aplicación de páginas de empresa permitirá tener las siguientes ventajas: un sitio web no requiere de grandes inversiones, brinda información detallada de sus productos y servicios, la información está disponible las 24 horas y los 365 días del año, evita altos costos de impresión, refuerza y actualiza la imagen corporativa de la empresa, promueve la

comunicación con los socios y clientes, y crea un ambiente beneficioso y amable para las dos partes.

Esta acción permitirá a los directivos de la Cooperativa a tomar decisiones apropiadas.

### **Estrategia**

Captación de nuevos clientes mediante redes sociales.

### **Objetivo**

Crear una cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., en las redes sociales para difundir y promocionar los productos que posee lo cual permitirá captar más clientes.

### **Política**

Aplicar estrategias de atracción de clientes para depósitos a la vista como fuente de fondeo de capital a bajo costo.

### **Actividades de la estrategia.**

#### **1. Generar cuentas en las redes sociales.**

- Definir la información básica que va a contener la red social.
- Asignar un administrador de la cuenta.
- Crear la cuenta.

## 2. Diseño de la cuenta facebook.

Ilustración 54: Creación de la cuenta Facebook.



Elaborado por: Andrea Pozo

Ilustración 55: Productos y Beneficios



Elaborado por: Andrea Pozo

### 3. Diseño de la cuenta twitter.

Ilustración 56: Creación de la cuenta Twitter.



Elaborado por: Andrea Pozo

Ilustración 57: Publicaciones en la cuenta Twitter.



Elaborado por: Andrea Pozo

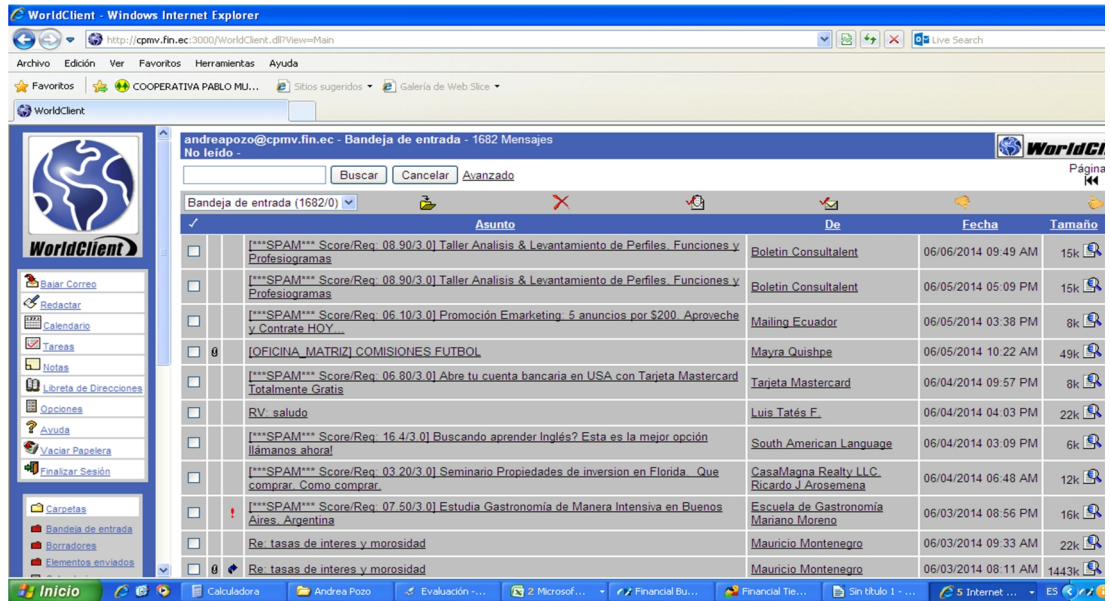
#### 4. Diseño de la cuenta de correo electrónico.

Ilustración 58: Creación de la cuenta correo electrónico



Elaborado por: Andrea Pozo

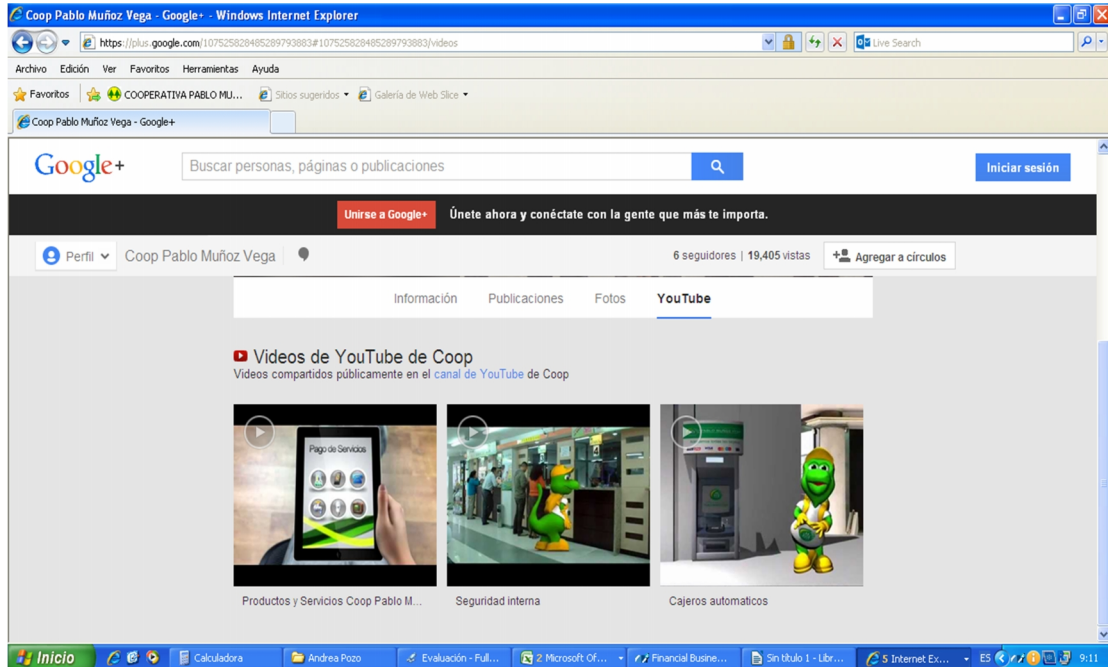
Ilustración 59: Creación de la cuenta correo electrónico



Elaborado por: Andrea Pozo

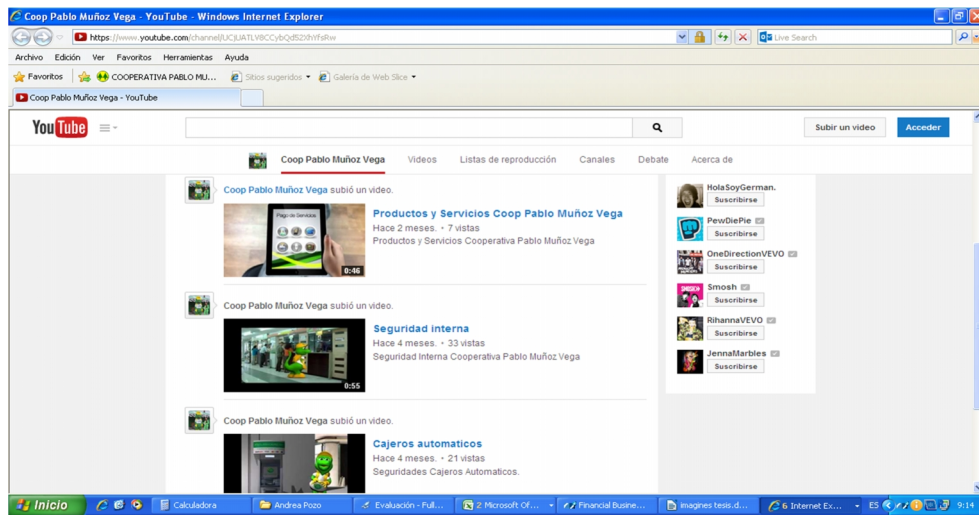
## 5. Diseño de la cuenta youtube

Ilustración 60: Creación de la cuenta de youtube



Elaborado por: Andrea Pozo

Ilustración 61: Videos publicitarios



Elaborado por: Andrea Pozo

## **6. Difundir los productos y promociones.**

Ñ Publicar en las cuentas los productos que ofrece la Cooperativa.

Ñ Publicar las actividades promocionales que tiene la institución.

## **7. Tiempo.**

Fecha de Inicio: 04 de mayo de 2014.

Fecha de Terminación: 04 de agosto de 2014.

Fecha de evaluación: 14 de agosto de 2014.

## **8. Seguimiento y retroalimentación.**

El seguimiento de este proyecto se lo realizará diariamente en el ingreso a las redes sociales, observando los comentarios o sugerencias que realicen los asociados o interesados que visitaron la red. Se retroalimentará actualizando la información y respondiendo las inquietudes.

A demás se ha implementado una metodología de anuncios en la cuenta de Facebook de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., con la finalidad que de todas las personas de la localidad y del mundo puedan acceder a la información brindada por esta cuenta.

A continuación se detallan los pasos a seguir para realizar el anuncio en la cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

**1.-** Entrar a la cuenta del perfil de la Cooperativa.

**2.-** Hacer clic en la opción crear anuncio.

**3.-** Diseñar el anuncio.

**Ilustración 62:** Creación de un anuncio en las redes sociales.



**Elaborado por:** Andrea Pozo

El objetivo de realizar anuncios en la cuenta de Facebook, anima a los usuarios que indiquen lo que les gusta de la página, también nos permite que estos usuarios se informen sobre la Cooperativa y decidan ser parte de la institución.

Los anuncios en la cuenta de Facebook permite describir lo que se quiere anunciar, en nuestro caso es dar a conocer los productos y beneficios que ofrece la Cooperativa de Ahorro Y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., También nos permite analizar qué público nos interesa llegar. Pocos soportes publicitarios ofrecen la misma capacidad para alcanzar un “target group” tan definido.

En primer lugar se elige el país en el que quieres anunciarte. A continuación define las características de tu público a captar: edad, sexo, intereses, categorías profesionales.

## **9. Costos de la cuenta empresarial.**

Los costos para la aplicación de la cuenta empresarial son los siguientes:

**Tabla 57:** Costo cuenta empresarial

Detalle	Valor mensual
Pago servicio de internet	100
Diseño gráfico	100
Administrador de la cuenta	420
<b>TOTAL</b>	<b>620</b>

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

## 10. Indicadores de gestión.

Para determinar el indicador de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se utilizó datos históricos de las Cooperativas de la localidad que poseen redes sociales.

**Tabla 58:** Indicadores de Gestión

Cooperativas	No de visitas diarias	No de consultas de información	No de visitas diarias/ No de consultas de información
Cooperativa San Gabriel	150	15	10
Cooperativa Tulcán	180	15	12
Cooperativa 29 de Octubre	120	14	8.6
Promedio	150	14.67	10.2

**Fuente:** Investigación páginas de redes sociales, febrero 2014

**Elaborado por:** Andrea Pozo

Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el indicador de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.:

Promedio Número de visitas diarias

$$= \frac{150}{14.67} = 10.22$$

Promedio Número de consultas de información

Lo que significa que mediante este medio vamos a captar un promedio de 10 clientes al día, es decir que cada mes vamos a captar un total de 200 clientes nuevos.

**Tabla 59:** Costo Beneficio campaña de captación de clientes.

Mes	Número de clientes captados	Valor de la apertura de cuenta.	Ingreso mensual	Costo Mensual cuenta empresarial	Total Ingreso mensual
Mayo	200	55,00	11000	620	10380
Junio	200	55,00	11000	620	10380
Julio	200	55,00	11000	620	10380

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Andrea Pozo

## 11. Recursos.

- Información interna y externa.
- Talento Humanos.
- Recursos Económicos.
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.

## 12. Responsable.

- Área de Sistemas: Jefe de Sistemas.
- Área de Marketing: Jefe de Marketing.

#### 5.6.4.3. TERCERA ACCIÓN: Mejorar la cobranza de cartera.

Como se identificó en el análisis existen ciertos meses donde se presenta deficiencia de efectivo por efecto de la reducción de recuperaciones; es necesario generar un proceso que permita mejorar las actividades de cobranza a fin de recuperar oportunamente los créditos otorgados.

#### **Estrategia**

Mejorar la cobranza de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

#### **Objetivo**

Determinar parámetros de recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., por parte de los notificadores lo cual permitirá tener un control sobre la morosidad.

#### **Política.**

Establecer parámetros de crédito, enfocadas en una colocación sana y recuperación de cartera vencida.

#### **Actividades de la estrategia.**

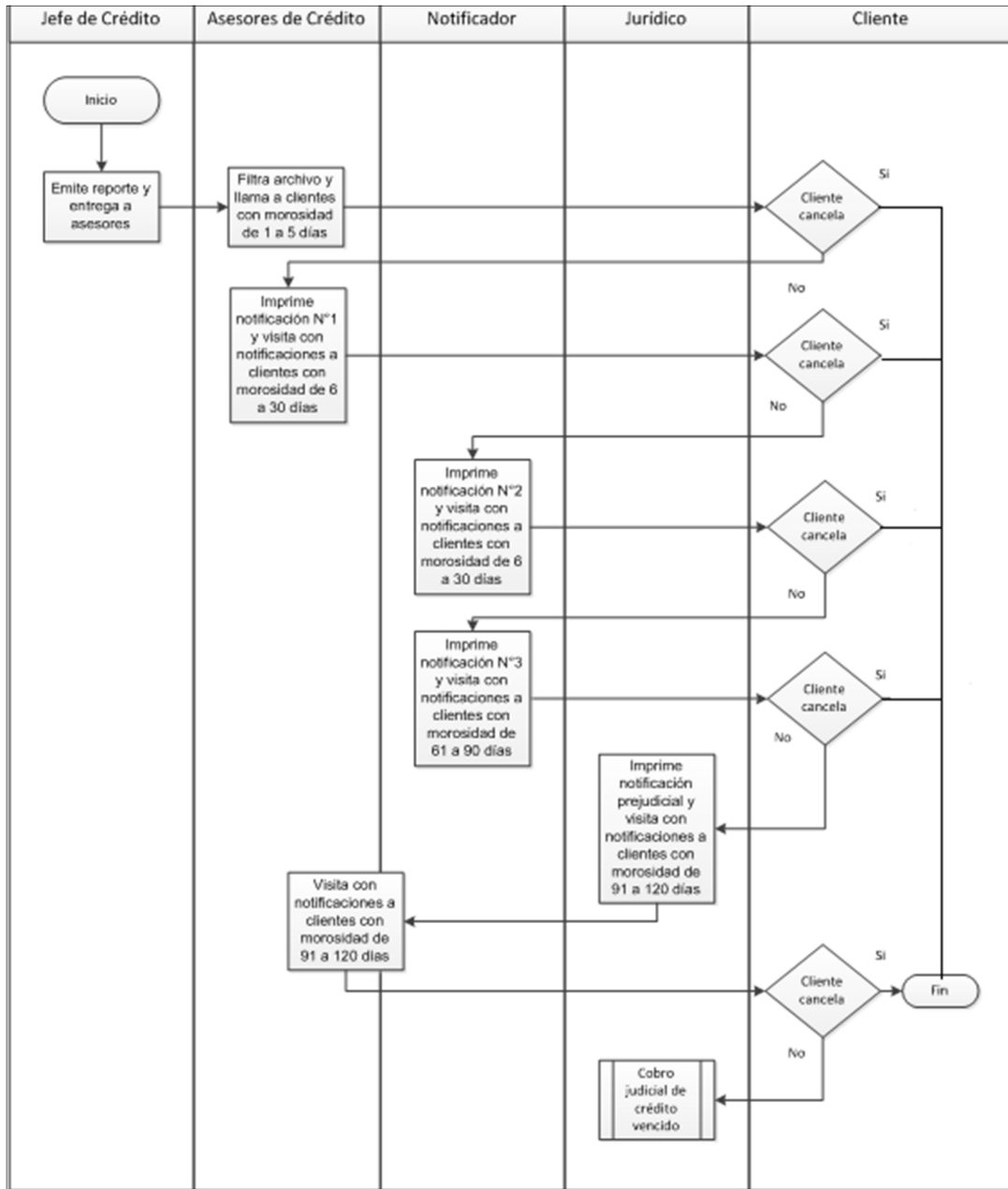
**Tabla 60:** Proceso de cobranza – Crédito normal

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
UNIDAD RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO DE TRABAJO
Jefe de crédito	01	Emite reporte	Jefe de Crédito emite reporte y entrega a asesores	fc_carofi
Asesor de crédito	02	Filtra archivo y llama a clientes	Asesores filtran archivo y llama a clientes que tienen morosidad de 1 a 5 días	fc_carofi
		Si cliente cancela	Fin	Comprobante de pago
	03	Imprime notificación Nº 1 y visita	Imprime notificación Y visita personalmente a clientes con morosidad de 6 a 30 días	Control de recepción de notificación
		Si cliente cancela	Fin	Comprobante de pago
Notificador	04	Imprime notificación Nº 2 y visita	Imprime notificación y visita personalmente a clientes con morosidad de 6 a 30 días	Control de recepción de notificación
		Si cliente cancela	Fin	Comprobante de pago
	05	Imprime notificación Nº 3 y visita	Imprime notificación Nro. 3 y visita personalmente a los clientes que tienen morosidad de 61 a 90 días.	Control de recepción de notificación
		Si cliente cancela	Fin	Comprobante de pago
Asesor jurídico	06	Imprime notificación prejudicial	Imprime notificación prejudicial	
Asesor de crédito y notificador	07	Visita con notificación	Visita personalmente con notificación prejudicial a clientes con morosidad de 91 a 120 días	Control de recepción de notificación
		Si cliente cancela	Fin	Comprobante de pago
Departamento jurídico	08	Cobro judicial	Realiza proceso judicial para cobro de crédito vencido	

**Fuente:** Manual de cobranza normal, CPMV

**Elaborado:** Andrea Pozo

**Ilustración 63:** Flujo de Procesos – Cobranza de Crédito Normal



**Fuente:** Manual de cobranza normal, Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Elaborado:** Andrea Pozo

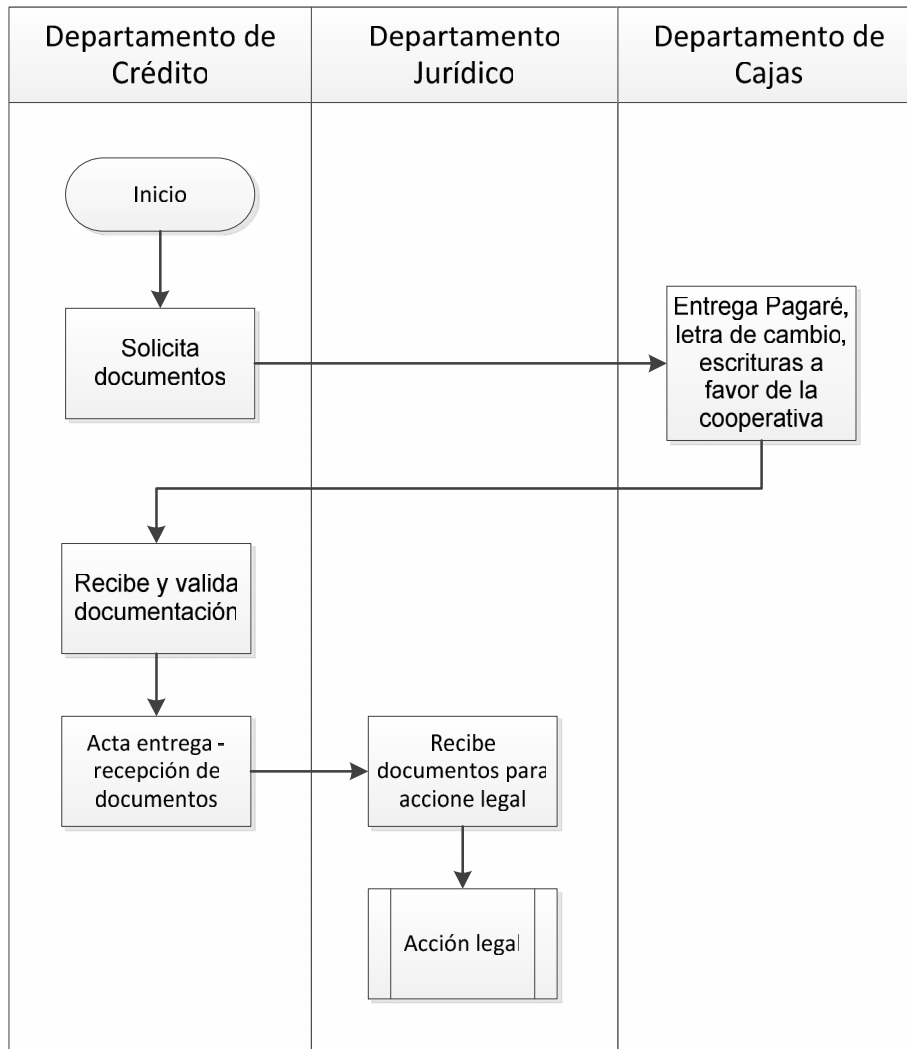
**Tabla 61:** Proceso de cobranza – Crédito vencido

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DOCUMENTO DE TRABAJO</b>
Departamento de cartera	01	Solicita documentos	Jefe de crédito solicita documentos al departamento de cajas mediante de oficio los clientes que va a enviar a juicio; este documento deberá ser con un visto bueno de gerencia	Pagare, Letras de Cambio, Escrituras a favor de la cooperativa
Departamento de cajas	02	Entrega documentos	Supervisor de Cajas entrega documentación con una Acta de Entrega-Recepción	Pagare, Letras de Cambio, Escrituras a favor de la cooperativa
Departamento de cartera	03	Recibe y valida documentación	Jefe de Crédito y Cobranza recibe documentos solicitados y valida el envío al departamento jurídico	Pagare, Letras de Cambio, Escrituras a favor de la cooperativa
Departamento de crédito	04	Realiza Acta de Entrega – Recepción de Documentos para Acción legal	Jefe de Crédito y Cobranza entrega documentación al Asesor legal con una Acta de Entrega-Recepción, indicando N° de cliente, nombres apellidos, número de operación, tipo de crédito, pagaré, hipoteca, observación	Pagare, Letras de Cambio, Escrituras a favor de la cooperativa
Departamento jurídico	05	Recibe documentación para la acción legal	Asesor Jurídico recibe documentación, los legaliza para realizar la acción judicial	Pagare, Letras de Cambio, Escrituras a favor de la cooperativa
	06	Acción judicial	Recuperación de cartera Judicial	Pagare, Letras de Cambio, Escrituras a favor de la cooperativa

**Fuente:** Manual de cobranza normal, Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Elaborado:** Andrea Pozo

**Ilustración 64:** Flujo de Procesos – Cobranza de Crédito Vencido



**Fuente:** Manual de cobranza normal, Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Elaborado:** Andrea Pozo

**Tabla 62:** Mora por tipo de crédito

Tipo de crédito	% Mora	Valor
Consumo	2,88%	2.098.826
Vivienda	1,34%	976.537
Microempresa	5,41%	3.942.586
<b>Total mora</b>		<b>7.017.949</b>

**Fuente:** Anexo 8

**Elaborado:** Andrea Pozo

En base de la cartera total de \$72.875.899 se elaboró esta tabla por tipo de crédito indicando su porcentaje, de lo que se desglosa en un valor total vencido de \$7.017.949.

Ahora se analiza los valores vencidos en los rangos de menor a 180 días y mayor a 180 días para la ejecución del cobro judicial y extrajudicial respectivamente.

**Tabla 63:** Mora propuesta para recuperación

<b>Tipo de crédito</b>	<b>&lt; 180 días</b>	<b>&gt; 180 días</b>
Consumo	293.748	705.780
Vivienda	1.091	24.913
Microempresa	676.714	1.197.088
<b>Mora Total</b>	<b>971.553</b>	<b>1.927.781</b>

**Fuente:** Anexo 8

**Elaborado:** Andrea Pozo

Existen actualmente tres notificadores que se encargan de la cobranza de la cartera mayor a 5 días y menor a 180 días, su sueldo básico es \$621 y una comisión por cobranza de \$400, en base de la meta establecida cada mes, si no cumple no recibe tal comisión.

La propuesta consiste en cambiar la estructura de comisiones a los notificadores en base de rangos de mora, diferenciando la comisión de acuerdo al nivel de cobranza por rango de vencidos; por ejemplo las recuperaciones por mora de 1 a 30 días se pagará el 2% de comisión; mora de 31 a 90 días 4% de comisión; mora de 91 a 180 días 8% de comisión.

El objetivo es impulsar a los cobradores hacia el cobro de la mora más deteriorada que le genere mayor ingreso personal (se estimula al trabajador por el hecho de que su ingreso se podría incrementar en base de la eficiencia en cobranza) y mayor beneficio para la institución (existe una implicación legal en

cuanto a provisiones tal como se muestra en la siguiente tabla, que provisiona cierto porcentaje como incobrables de acuerdo a los días de vencidos), por evitar las provisiones que afectan al gasto y por ende las utilidades.

Concentrándose en la cobranza de la cartera de mayor riesgo o días vencidos (que provisiona más), se reduce la provisión y mejora los resultados de la institución.

**Tabla 64:** Provisiones establecidas por la Superintendencia de Bancos

Sustituido con resolución No. JB-2008-1050 de 10 de enero del 2008, resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011 y tabla sustituida con resolución No. JB-2012-2217 de 22 de junio del 2012

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD					% DE PROVISIÓN	
	Comercial	Consumo	Vivienda	Microcrédito	Educativo	Mínimo	Máximo
A - 1	0	0	0	0	0	1%	
A - 2	1 - 15	1 - 8	1 - 30	1 - 8	1 - 15	2%	
A - 3	16 - 30	9 - 15	31 - 60	9 - 15	16 - 30	3%	5%
B - 1	31 - 60	16 - 30	61 - 120	16 - 30	31 - 60	6%	9%
B - 2	61 - 90	31 - 45	121 - 180	31 - 45	61 - 90	10%	19%
C - 1	91 - 120	46 - 70	181 - 210	46 - 70	91 - 120	20%	39%
C - 2	121 - 180	71 - 90	211 - 270	71 - 90	121 - 180	40%	59%
D	181 - 360	91 - 120	271 - 450	91 - 120	181 - 360	60%	99%
E	+ 360	+ 120	+ 450	+ 120	+ 360	100%	

**Fuente:** Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

**Elaborado:** Andrea Pozo

La cartera vencida mayor a 360 días como se observa la provisión es del 100%, por ende no existe incidencia sobre riesgo, más bien al momento de la cobranza es un ingreso directo a los resultados económicos.

No es necesario el incremento de personal, sino la aplicación de la estrategia diferenciada, los funcionarios actuales cumplen el perfil establecido para

desempeñar el cargo definido en el Manual Orgánico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega. (Ver anexo 7)

**Tabla 65:** Realizar cobro extrajudicial del 50% de cartera vencida entre 1 y 180 días

Liquidez	Año		
	2012	2013	2014
<b>Fondos disponibles</b>	<b>3.974.591</b>	<b>5.950.032</b>	<b>6.361.313</b>
Caja	1.589.837	2.380.013	2.791.294
Bancos	2.384.755	3.570.019	3.570.019
<b>Captaciones</b>	<b>44.006.380</b>	<b>56.323.075</b>	<b>56.323.075</b>
Depósitos a la vista	21.952.160	24.473.463	24.473.463
Depósitos a plazo fijo	13.217.532	19.094.767	19.094.767
Captaciones < 90 días	8.811.688	12.729.845	12.729.845
Depósitos restringidos (encaje)	25.000	25.000	25.000
<b>Inversiones</b>	<b>3.167.364</b>	<b>3.792.252</b>	<b>3.792.252</b>
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>9.821.956</b>	<b>8.648.983</b>	<b>8.648.983</b>
<b>Índice de liquidez</b>	<b>13,27%</b>	<b>14,99%</b>	<b>15,63%</b>

Fuente: Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

Elaborado por: Andrea Pozo

**Tabla 66:** Gastos Judiciales.

<b>GASTO JUDICIAL</b>	<b>Comisión 2%</b>	<b>Comisión 4%</b>	<b>Comisión 8%</b>
<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>1 a 30 Días</b>	<b>31 a 90 días</b>	<b>91 a 180 días</b>
Consumo que no devenga intereses	53.617	67.986	93.997
Consumo vencida	19.747	5.027	53.374
Vivienda que no devenga intereses	363	550	
Vivienda vencida	0	178	
Microempresa que no devenga intereses	103.741	127.351	174.319
Microempresa vencida	37.884	115.500	117.918
<b>Mora Total</b>	<b>215.352</b>	<b>316.593</b>	<b>439.607</b>
Comisiones	4.307	12.664	35.169

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Tabla 67:** Mora Total < 180 días

<b>Mora Total &lt; 180 días</b>	<b>971.552,74</b>
Recuperación 50%	485.776
Gastos de cobranza	
Sueldo 3 Cobradores	22.356
Comisión 2%	4.307
Comisión 4%	12.664
Comisión 8%	35.169
<b>Recuperación Neta</b>	<b>411.281</b>

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Elaborado por:** Andrea Pozo

La liquidez del año 2013 que correspondía a 14.99% pasa a un 15.63% en el año 2014, incorporado los ingresos netos por cobranza de mora menor a 180 días, aplicada la comisión diferenciada en base a rangos de mora.

Como se había explicado anteriormente, la meta de recuperación está en función de la norma legal de provisiones establecida en la tabla N° 57, no requiere un análisis histórico sino técnico de recuperar en función de la madurez o días vencidos, orientado a ser exigentes en la cobranza.

**Tabla 68:** Realizar cobro judicial del 10% de la cartera vencida >180 días

Liquidez	Año		
	2012	2013	2014
<b>Fondos disponibles</b>	<b>3.974.591</b>	<b>5.950.032</b>	<b>6.137.027</b>
Caja	1.589.837	2.380.013	2.567.008
Bancos	2.384.755	3.570.019	3.570.019
<b>Captaciones</b>	<b>44.006.380</b>	<b>56.323.075</b>	<b>56.323.075</b>
Depósitos a la vista	21.952.160	24.473.463	24.473.463
Depósitos a plazo fijo	13.217.532	19.094.767	19.094.767
Captaciones < 90 días	8.811.688	12.729.845	12.729.845
Depósitos restringidos (encaje)	25.000	25.000	25.000
<b>Inversiones</b>	<b>3.167.364</b>	<b>3.792.252</b>	<b>3.792.252</b>
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>9.821.956</b>	<b>8.648.983</b>	<b>8.648.983</b>
<b>Índice de liquidez</b>	<b>13,27%</b>	<b>14,99%</b>	<b>15,28%</b>

Fuente: Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

Elaborado por: Andrea Pozo

**Tabla 69:** Recuperación neta de la mora > 180 días

<b>Mora Total &gt; 180 días</b>	<b>1.927.781,05</b>
Recuperación 10%	192.778
Gastos de cobranza 3%	5.783
<b>Recuperación Neta</b>	<b>186.995</b>

Fuente: Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

Elaborado por: Andrea Pozo

En esta situación los únicos gastos que se consideran son del 3% por trámite judicial, sin embargo otros gastos que incluye el proceso (prohibición de

enajenar, secuestro de vehículos, embargo, prisión preventiva, cuyos valores depende del tipo de proceso y monto de la deuda) los asume el cliente.

Para establecer la meta de recuperación de esta alternativa se analizó en base de los datos históricos ya que el año 2013 se recuperó \$182.554, por ende el valor equivalente (solo por cuestiones cuantitativas) es del 10% de la cartera vencida de ese rango.

#### 5.6.4.4. Acciones complementarias

- Se debe establecer un monto promedio diario de despachos de crédito de acuerdo al valor presupuestado anual del año 2014, de modo que se garantice una medición planificada del futuro de déficit o excedentes de caja y planificar su financiamiento (monitoreo diario debe realizarlo el Jefe Financiero y coordinado con Gerencia General, Unidad de Riesgos, Contabilidad y Auditoría), caso contrario si no está planificado se corre el riesgo de tener demasiado excedente o lo más grave demasiado déficit. Para el caso del año 2013 el promedio de desembolso diario se encuentra en 15.347 dólares.

**Tabla 70:** Promedio diario de recuperaciones y colocaciones

<b>AÑO 2013</b>	<b>Promedio</b>	<b>Promedio/ diario</b>
Recuperaciones	3.091.726	11.891
Colocaciones	3.990.341	15.347

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

Este promedio diario no debe limitar el acceso al crédito, pues sería algo contraproducente realizar el desembolso en base del disponible, hay que realizar en base del presupuesto y comparar con lo disponible para aplicar la

estrategia respectiva de financiamiento externo, cumpliendo las exigencias del mercado financiero.

- En caso de persistir la deficiencia de fondos de corto plazo, se debe establecer la aprobación y desembolsos de montos menores a 10.000 dólares, con la finalidad de generar ingresos vía recuperaciones, depósitos a la vista y depósitos a plazo; al mismo tiempo que genera la exigencia de ser exhaustivos en las evaluaciones de créditos de montos elevado que garantice una colocación sana.
- Debe establecerse un máximo de retiro diario, por el momento en base de los datos existe cobertura de los retiros con el valor de depósitos a la vista, sin embargo tales valores no deben estar disponibles permanentemente, por tal razón debe quedar establecido que los retiros diarios sean máximo de 90.000 dólares y con opción para realizar cada retiro de hasta \$20.000 en la mañana por socio y pasado las 13 horas solo hasta \$3.000; con la especificación de valores superiores al tope diario serán desembolsados por medio de cheque de otra institución.

**Tabla 71:** Promedio de Depósitos a la vista y retiros

<b>AÑO 2013</b>	<b>Promedio</b>	<b>Promedio/ diario</b>
Depósitos a la vista	22.479.003	86.458
Retiros	22.257.952	85.608

**Fuente:** Datos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

- Se debe monitorear e identificar a los clientes que mantienen depósitos a plazos con la finalidad de que al menos 3 meses antes de su vencimiento se pueda establecer una negociación para renovar la operación a una tasa más atractiva de modo que el dinero no salga de la institución.
- Fomentar la generación de convenios institucionales para recibir pago de nómina en cuentas de ahorros sin costos por la transferencia, dichos fondos se convierten en una fuente de fondeo de bajo costo.

- La distribución de fondos excedentes debe ser diversificada en varios bancos y cooperativas priorizando la seguridad de recuperación, cuidando que dichas inversiones o renovaciones sean entre 30 y 90 días.
- Es necesario evaluar el volumen de fondos captados a corto plazo y buscar proveedores de fondos de mediano y largo plazo.

#### 5.6.5. Aprobación del plan.

Los encargados de la aprobación de dicho plan son el Comité Integral de Riesgos y el Consejo de Administración de la Cooperativa, y se sugiere los siguientes pasos:

- Presentación del plan.- es recomendable que el grupo coordinador, realice una exposición del Plan ante los niveles superiores.
- Entrega del documento.- Formalizar la entrega del documento a los niveles superiores.
- Estudio, aprobación o rechazo.

Es reconsiderado el Plan, cualquier sugerencia es tomada en cuenta, o bien ser necesario ajustar el Plan; de lo contrario se dará la aprobación del mismo, por parte de los niveles superiores.

#### 5.6.6. Divulgación

El plan de contingencia debe divulgarse, de modo que se convierta en una herramienta que oriente la acción durante sucesos irregulares que permita controlar el riesgo.

El Comité Integral de Riesgos será encargado de dirigir las acciones durante la contingencia y recuperación, debe tomar las decisiones durante los incidentes para declarar el inicio y final de la contingencia que corresponde a su proceso.

El comité de integral de riesgos está conformado por los funcionarios de la Cooperativa que desempeñan las funciones de Jefe de Riesgos y Jefe Financiero.

Actuará para cumplir con los siguientes procedimientos

- 1.- Análisis de la situación de contingencia.
- 2.- Decisión de activar o no el plan de contingencia.
- 3.- Iniciar el proceso de notificación a los directivos, empleados y clientes, a través de diferentes responsables.
- 4.- Tomar decisiones claves durante los incidentes con la finalidad de reducir al máximo el riesgo de liquidez.
- 5.- Dirigir, monitorear y evaluar las acciones durante la contingencia.
- 6.- Seguimiento del proceso de recuperación, con relación a los tiempos estimados de recuperación.

Políticas.

- Todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., deben conocer, gestionar y aplicar los lineamientos y estrategias de continuidad del negocio con el fin de cumplir las obligaciones de la institución.
- El plan de contingencia deberá revisarse, actualizarse para reflejar y responder a los cambios estructurales y de negocio que se vayan implementando en la Cooperativa.

- Todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., debe ser capacitado al menos una vez al año o cuando se requiera, sobre cómo actuar, antes, durante y después de una contingencia.
- Gerencia general será responsable de declarar oficialmente la contingencia, con el respaldado de un informe técnico presentado por el jefe del proceso afectado.

#### 5.6.7. Glosario.

Plan de contingencia.- Se entiende por plan de contingencia los procedimientos alternativos al movimiento normal de una organización, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de ésta.

Contingencia.- La palabra contingencia se refiere a algo que es probable que ocurra, aunque no se tiene certeza al respecto, por lo tanto, es o posible o aquello que puede, o no concretarse.

Liquidez.- La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo, lo cual permite hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Illiquidez.- Es la falta de dinero en efectivo de una empresa, o del sistema económico en general, que le impide hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Competitividad.- La competitividad es la capacidad que posee una empresa para obtener la rentabilidad sobre el mercado en relación a sus competidores.

Sostenibilidad.- Es la capacidad de resistir, aguantar, permanecer y atender a las necesidades.

Riesgo.- Es la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

Alerta temprana.- Son sistemas y procedimientos que forman parte de los planes de gestión de riesgo.

Corto plazo.- Es un periodo de tiempo menor a 90 días.

Redes sociales.- Son un sitio web que pueden convertirse en un lugar de consulta y compra, los usuarios pueden consultar todas sus dudas que tiene sobre los productos en los que están interesados, leer opiniones, escribir y por supuesto adquirir un producto o servicio con un solo clic.

## CAPITULO VI

### 6. BIBLIOGRAFÍA.

Aguirre, A., (2010), *Monitoreo de la liquidez del sistema financiero ecuatoriano: Una visión con medidas coherentes de riesgo*, Quito, Escuela Politécnica Nacional, recuperado el 2/7/2013, en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2335/1/CD-3084.pdf>

Barreno, M., Moyota, A. (2009), *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, de la ciudad de Riobamba durante el año 2009*. Universidad estatal de Bolívar. Recuperado el 6/5/2013, en <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/122/1/TESIS%20FINAL.pdf>

Block, S, Hirt, G., (2008) *fundamentos de administración financiera*, 19ª edición. México. McGrawHill

Cardona, C., (2010), *Fundamentos de Administración*, 3ª edición. Bogotá. ECO ediciones.

Chiavenato, I. Sapiro, A., (2010), *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones*, 2ª edición. México. McGrawHill

Fred, D., (2008), *Conceptos de Administración estratégica*, 11ª edición. México. Pearson Educación.

Hernández, R., (2010), *Metodología de la Investigación*, 5ª Edición. México. McGrawHill.

Hitt, M, Ireland, R, Hoskisson, R., (2009), *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*, 7ª edición. México. Cengage Learning.

Ley de comercio electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, (2002).

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, (2012), *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento*, Quito. Ecuador.

Münch, L., (2011), *Planeación estratégica, rumbo hacia el éxito*, 2ª edición. México. Trillas.

Niño, V., (2011), *Metodología de la investigación*, Bogotá, Ediciones de la U.

Ochoa, G, Saldívar, R., (2012), *Administración financiera Correlacionada con la NIF*, 3ª edición. México. McGrawHill.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades] (2013), *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*, 1ª edición. Quito. Ecuador.

Superintendencia de Bancos y Seguros, (2012), *Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Ecuador.

Rojas, M, Medina, L., (2011), *Planeación estratégica fundamentos y casos*, 21ª edición. Bogotá, Ediciones de la U.

## LINKOGRAFÍA

ElComercio.com, (junio, 2013), *Cronología de los problemas en cooperativas de ahorro y crédito*, recuperado el 2/7/2013, en [http://www.elcomercio.ec/negocios/Cronologia-problemas-cooperativas-Ecuador-finanzas\\_0\\_937106479.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/Cronologia-problemas-cooperativas-Ecuador-finanzas_0_937106479.html)

Oña, L. (2008), *Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.*, Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 10/9/2012, en: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEYQFjAE&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utpl.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F3409%2F1%2F658X4081.pdf&ei=LF0IUpyHBuzUyQHlw4GIAw&usg=AFQjCNFIEu5MnQI9v4OEF-Cg46rGZsuZtA&bvm=bv.50500085,d.dmg>

Superintendencia de Bancos y Seguros, (2002), *Nota Técnica sobre Riesgos de Mercado y Liquidez, Resoluciones Nos. JB-2002-429 y JB-2002-431*, recuperado el 10/05/2013, en [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CEYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sbs.gob.ec%2Fmedios%2FPORTALDOC%2Fdownloads%2FEntidades%2520Controladas%2FFormularios%2520Envio%2Fnotas\\_tecnicas\\_riesgos\\_mercado\\_liquidez.doc&ei=FBP\\_Ub7al47o8gSejICwAQ&usg=AFQjCNHNnkpE\\_JfxyU1XyH1KnekFwS-f2Q&bvm=bv.50165853,d.eWU](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CEYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sbs.gob.ec%2Fmedios%2FPORTALDOC%2Fdownloads%2FEntidades%2520Controladas%2FFormularios%2520Envio%2Fnotas_tecnicas_riesgos_mercado_liquidez.doc&ei=FBP_Ub7al47o8gSejICwAQ&usg=AFQjCNHNnkpE_JfxyU1XyH1KnekFwS-f2Q&bvm=bv.50165853,d.eWU)

## CAPITULO VII

### 7. ANEXOS.

**Anexo 1: Estructura de las cuentas de liquidez año 2012.**

<b>AÑO 2012</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Recuperaciones	2.437.485	2.638.540	3.263.756	3.374.607	3.157.637	2.854.677	3.357.565	3.145.751	2.933.655	3.538.755	3.365.636	3.256.476
Colocaciones	1.922.252	2.822.250	3.315.610	3.557.665	3.065.170	2.844.220	3.168.621	3.514.130	3.640.611	3.753.255	3.896.143	3.702.850
<b>Saldo</b>	<b>515.233</b>	<b>-183.710</b>	<b>-51.854</b>	<b>-183.058</b>	<b>92.467</b>	<b>10.457</b>	<b>188.944</b>	<b>-368.379</b>	<b>-706.956</b>	<b>-214.500</b>	<b>-530.507</b>	<b>-446.374</b>
Cobertura	127%	93%	98%	95%	103%	100%	106%	90%	81%	94%	86%	88%

Plazo Fijo	18.818.005	19.975.415	20.071.542	20.622.270	21.292.234	21.916.991	21.851.522	21.946.877	21.457.519	21.789.301	22.201.210	22.029.220
Cancelaciones	12.843.680	16.157.480	16.969.020	25.866.880	24.642.480	22.648.860	18.574.010	20.072.810	22.420.760	19.463.540	18.928.280	21.605.520
<b>Saldo</b>	<b>5.974.325</b>	<b>3.817.935</b>	<b>3.102.522</b>	<b>-5.244.610</b>	<b>-3.350.246</b>	<b>-731.869</b>	<b>3.277.512</b>	<b>1.874.067</b>	<b>-963.241</b>	<b>2.325.761</b>	<b>3.272.930</b>	<b>423.700</b>
Cobertura	147%	124%	118%	80%	86%	97%	118%	109%	96%	112%	117%	102%

Depósitos a la vista	19.026.477	19.140.766	19.239.326	19.678.512	20.003.821	20.559.040	20.954.964	20.920.941	20.937.392	20.834.719	20.730.343	21.952.160
Retiros	18.809.429	18.952.411	18.935.933	19.426.745	19.773.446	20.339.793	20.666.741	20.614.779	20.670.185	20.534.925	20.530.239	21.733.305
<b>Saldo</b>	<b>217.048</b>	<b>188.354</b>	<b>303.393</b>	<b>251.767</b>	<b>230.374</b>	<b>219.247</b>	<b>288.223</b>	<b>306.162</b>	<b>267.207</b>	<b>299.795</b>	<b>200.105</b>	<b>218.855</b>
Cobertura	101%	101%	102%	101%	101%	101%	101%	101%	101%	101%	101%	101%
<b>DISPONIBLE</b>	<b>6.706.607</b>	<b>3.822.580</b>	<b>3.354.061</b>	<b>-5.175.901</b>	<b>-3.027.404</b>	<b>-502.165</b>	<b>3.754.679</b>	<b>1.811.850</b>	<b>-1.402.991</b>	<b>2.411.055</b>	<b>2.942.527</b>	<b>196.181</b>

**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Anexo 2: Estructura de las cuentas de liquidez año 2013.**

<b>AÑO 2013</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Recuperaciones	2.847.570	2.888.321	3.184.625	3.288.010	3.036.611	2.796.617	3.299.151	3.076.020	2.842.611	3.406.438	3.280.488	3.154.246
Colocaciones	2.621.122	3.501.980	3.955.600	4.162.810	4.091.730	3.626.775	4.426.841	4.213.530	4.401.240	4.192.950	4.643.910	4.045.600
<b>Saldo</b>	<b>226.448</b>	<b>-613.659</b>	<b>-770.975</b>	<b>-874.800</b>	<b>-1.055.119</b>	<b>-830.158</b>	<b>-1.127.690</b>	<b>-1.137.510</b>	<b>-1.558.629</b>	<b>-786.512</b>	<b>-1.363.422</b>	<b>-891.354</b>
Cobertura	109%	82%	81%	79%	74%	77%	75%	73%	65%	81%	71%	78%

Plazo Fijo	23.001.798	23.428.703	23.957.867	24.870.311	25.898.517	26.518.013	27.227.364	28.060.297	29.268.187	30.200.809	31.207.848	31.824.612
Cancelaciones	19.198.200	15.752.050	25.106.510	22.394.500	23.322.100	24.258.850	25.265.300	17.898.840	24.461.210	25.215.300	19.898.840	23.561.210
<b>Saldo</b>	<b>3.803.598</b>	<b>7.676.653</b>	<b>-1.148.643</b>	<b>2.475.811</b>	<b>2.576.417</b>	<b>2.259.163</b>	<b>1.962.064</b>	<b>10.161.457</b>	<b>4.806.977</b>	<b>4.985.509</b>	<b>11.309.008</b>	<b>8.263.402</b>
Cobertura	120%	149%	95%	111%	111%	109%	108%	157%	120%	120%	157%	135%

Depósitos a la vista	21.306.994	21.472.034	21.798.652	22.200.953	22.414.063	22.628.108	22.401.435	22.761.880	22.681.245	22.602.331	23.006.873	24.473.463
Retiros	21.124.768	21.242.053	21.373.440	21.913.658	22.154.503	22.344.720	22.268.028	22.543.588	22.512.237	22.454.238	22.846.816	24.317.370
<b>Saldo</b>	<b>182.226</b>	<b>229.981</b>	<b>425.212</b>	<b>287.295</b>	<b>259.560</b>	<b>283.388</b>	<b>133.407</b>	<b>218.293</b>	<b>169.008</b>	<b>148.093</b>	<b>160.057</b>	<b>156.093</b>
Cobertura	101%	101%	102%	101%	101%	101%	101%	101%	101%	101%	101%	101%
<b>DISPONIBLE</b>	<b>4.212.271</b>	<b>7.292.974</b>	<b>-1.494.406</b>	<b>1.888.306</b>	<b>1.780.858</b>	<b>1.712.393</b>	<b>967.782</b>	<b>9.242.240</b>	<b>3.417.356</b>	<b>4.347.091</b>	<b>10.105.643</b>	<b>7.528.141</b>

**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

### Anexo 3: Variación porcentual

Variación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recuperaciones	17%	9%	-2%	-3%	-4%	-2%	-2%	-2%	-3%	-4%	-3%	-3%
Plazo Fijo	22%	17%	19%	21%	22%	21%	25%	28%	36%	39%	41%	44%
Depósitos a la vista	12%	12%	13%	13%	12%	10%	7%	9%	8%	8%	11%	11%
Colocaciones	36%	24%	19%	17%	33%	28%	40%	20%	21%	12%	19%	9%
Cancelaciones	49%	-3%	48%	-13%	-5%	7%	36%	-11%	9%	30%	5%	9%
Retiros	12%	12%	13%	13%	12%	10%	8%	9%	9%	9%	11%	12%
<b>Flujo de caja</b>	<b>-2.494.335</b>	<b>3.470.394</b>	<b>-4.848.468</b>	<b>7.064.207</b>	<b>4.808.262</b>	<b>2.214.558</b>	<b>-2.786.897</b>	<b>7.430.390</b>	<b>4.820.347</b>	<b>1.936.035</b>	<b>7.163.116</b>	<b>7.331.960</b>

Fuente: Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

Elaborado por: Andrea Pozo

### Anexo 4: Flujo de caja año 2013

AÑO 2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recuperaciones	2.847.570	2.888.321	3.184.625	3.288.010	3.036.611	2.796.617	3.299.151	3.076.020	2.842.611	3.406.438	3.280.488	3.154.246
Plazo Fijo	972.577	426.905	529.164	912.444	1.028.207	619.496	709.351	832.933	1.207.890	932.623	1.007.039	616.764
Depósitos a la vista	-645.166	165.040	326.617	402.302	213.109	214.045	-226.673	360.446	-80.635	-78.915	404.542	1.466.591
<b>Entradas</b>	<b>3.174.981</b>	<b>3.480.266</b>	<b>4.040.407</b>	<b>4.602.755</b>	<b>4.277.927</b>	<b>3.630.158</b>	<b>3.781.829</b>	<b>4.269.399</b>	<b>3.969.866</b>	<b>4.260.146</b>	<b>4.692.069</b>	<b>5.237.601</b>
Colocaciones	2.621.122	3.501.980	3.955.600	4.162.810	4.091.730	3.626.775	4.426.841	4.213.530	4.401.240	4.192.950	4.643.910	4.045.600
Cancelaciones	-2.407.320	-3.446.150	9.354.460	-2.712.010	927.600	936.750	1.006.450	-7.366.460	6.562.370	754.090	-5.316.460	3.662.370
Retiros	-608.538	117.285	131.387	540.218	240.845	190.217	-76.692	275.560	-31.350	-57.999	392.578	1.470.554
<b>Salidas</b>	<b>-394.736</b>	<b>173.115</b>	<b>13.441.447</b>	<b>1.991.018</b>	<b>5.260.175</b>	<b>4.753.742</b>	<b>5.356.599</b>	<b>-2.877.370</b>	<b>10.932.260</b>	<b>4.889.041</b>	<b>-279.972</b>	<b>9.178.524</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>2.780.245</b>	<b>3.307.150</b>	<b>-9.401.040</b>	<b>2.611.737</b>	<b>-982.248</b>	<b>-1.123.584</b>	<b>-1.574.769</b>	<b>7.146.768</b>	<b>-6.962.393</b>	<b>-628.894</b>	<b>4.972.041</b>	<b>-3.940.923</b>

Fuente: Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

Elaborado por: Andrea Pozo

### Anexo 5: Flujo de caja

<b>AÑO 2013</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Recuperaciones	2.847.570	2.888.321	3.184.625	3.288.010	3.036.611	2.796.617	3.299.151	3.076.020	2.842.611	3.406.438	3.280.488	3.154.246
Plazo Fijo	23.001.798	23.428.703	23.957.867	24.870.311	25.898.517	26.518.013	27.227.364	28.060.297	29.268.187	30.200.809	31.207.848	31.824.612
Depósitos a la vista	21.306.994	21.472.034	21.798.652	22.200.953	22.414.063	22.628.108	22.401.435	22.761.880	22.681.245	22.602.331	23.006.873	24.473.463
<b>Entradas</b>	<b>47.156.361</b>	<b>47.789.058</b>	<b>48.941.144</b>	<b>50.359.274</b>	<b>51.349.191</b>	<b>51.942.738</b>	<b>52.927.950</b>	<b>53.898.197</b>	<b>54.792.043</b>	<b>56.209.578</b>	<b>57.495.209</b>	<b>59.452.321</b>
Colocaciones	2.621.122	3.501.980	3.955.600	4.162.810	4.091.730	3.626.775	4.426.841	4.213.530	4.401.240	4.192.950	4.643.910	4.045.600
Cancelaciones	19.198.200	15.752.050	25.106.510	22.394.500	23.322.100	24.258.850	25.265.300	17.898.840	24.461.210	25.215.300	19.898.840	23.561.210
Retiros	21.124.768	21.242.053	21.373.440	21.913.658	22.154.503	22.344.720	22.268.028	22.543.588	22.512.237	22.454.238	22.846.816	24.317.370
<b>Salidas</b>	<b>42.944.090</b>	<b>40.496.083</b>	<b>50.435.550</b>	<b>48.470.968</b>	<b>49.568.333</b>	<b>50.230.345</b>	<b>51.960.169</b>	<b>44.655.958</b>	<b>51.374.687</b>	<b>51.862.488</b>	<b>47.389.566</b>	<b>51.924.180</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>4.212.271</b>	<b>7.292.974</b>	<b>-1.494.406</b>	<b>1.888.306</b>	<b>1.780.858</b>	<b>1.712.393</b>	<b>967.782</b>	<b>9.242.240</b>	<b>3.417.356</b>	<b>4.347.091</b>	<b>10.105.643</b>	<b>7.528.141</b>

**Fuente:** Archivos Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Elaborado por:** Andrea Pozo

**Anexo 6: Flujo de caja con el incremento del crédito externo de 1.500.000 dólares.**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Fondeo externo			1.500.000									
Recuperaciones	2.847.570	2.888.321	3.184.625	3.288.010	3.036.611	2.796.617	3.299.151	3.076.020	2.842.611	3.406.438	3.280.488	3.154.246
Plazo Fijo	23.001.798	23.428.703	23.957.867	24.870.311	25.898.517	26.518.013	27.227.364	28.060.297	29.268.187	30.200.809	31.207.848	31.824.612
Depósitos a la vista	21.306.994	21.472.034	21.798.652	22.200.953	22.414.063	22.628.108	22.401.435	22.761.880	22.681.245	22.602.331	23.006.873	24.473.463
<b>Entradas</b>	<b>47.156.361</b>	<b>47.789.058</b>	<b>50.441.144</b>	<b>50.359.274</b>	<b>51.349.191</b>	<b>51.942.738</b>	<b>52.927.950</b>	<b>53.898.197</b>	<b>54.792.043</b>	<b>56.209.578</b>	<b>57.495.209</b>	<b>59.452.321</b>
Capital		0	0	371.735	373.903	376.084	378.278	0	0	0	0	0
Interés financiamiento. Externo		0	0	8.750	6.582	4.400	2.207	0	0	0	0	0
Colocaciones	2.621.122	3.501.980	3.955.600	4.162.810	4.091.730	3.626.775	4.426.841	4.213.530	4.401.240	4.192.950	4.643.910	4.045.600
Cancelaciones	19.198.200	15.752.050	25.106.510	22.394.500	23.322.100	24.258.850	25.265.300	17.898.840	24.461.210	25.215.300	19.898.840	23.561.210
Retiros	21.124.768	21.242.053	21.373.440	21.913.658	22.154.503	22.344.720	22.268.028	22.543.588	22.512.237	22.454.238	22.846.816	24.317.370
<b>Salidas</b>	<b>42.944.090</b>	<b>40.496.083</b>	<b>50.435.550</b>	<b>48.851.453</b>	<b>49.948.817</b>	<b>50.610.830</b>	<b>52.340.653</b>	<b>44.655.958</b>	<b>51.374.687</b>	<b>51.862.488</b>	<b>47.389.566</b>	<b>51.924.180</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>4.212.271</b>	<b>7.292.974</b>	<b>5.594</b>	<b>1.507.821</b>	<b>1.400.374</b>	<b>1.331.908</b>	<b>587.297</b>	<b>9.242.240</b>	<b>3.417.356</b>	<b>4.347.091</b>	<b>10.105.643</b>	<b>7.528.141</b>

Elaborado por: Andrea Pozo

### Anexo 7: Perfil de puesto - Notificador

<b>NOTIFICADOR</b>	
<b>Misión del Cargo.-</b> Recuperar los montos de préstamos por parte de la Cooperativa, manteniendo una cartera sana, mediante el diseño y ejecución de estrategias y métodos oportunos, utilizando el reglamento de crédito y las políticas vigentes de la Cooperativa.	
<b>Descripción de Actividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina con su Jefe Inmediato para realizar la recuperación de cartera;</li> <li>✓ Visita a los clientes que se encuentren en mora para entregar la notificación del crédito en mora, incorporando los respaldos y sus observaciones al expediente de crédito del socio;</li> <li>✓ Mantiene ordenado el archivo y documentación de cobranzas, que facilite el control y seguimiento en la gestión de recuperación;</li> <li>✓ Presenta informes mensuales a su Jefe Inmediato sobre las notificaciones entregadas, capital recuperado, para su evaluación y pago correspondiente;</li> <li>✓ Realiza de forma eventual depósitos y retiros en bancos en ausencia del Mensajero-Conserje (Agencias y Sucursales);</li> <li>✓ Realiza todos los trámites del área legal como son: notarías, juzgados, reportes y seguimiento de RECSA (Sucursal Quito);</li> <li>✓ Efectúa el seguimiento de los procesos y documentación emitidos desde el área legal de matriz a los diferentes estamentos jurídicos;</li> <li>✓ Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato inherentes a su cargo.</li> </ul>	
<b>Nivel</b>	Administrativo
<b>Depende de</b>	Jefe de Crédito y Cobranzas
<b>Puestos que le reportan</b>	Ninguno
<b>Reemplazo</b>	Asesor de Microcrédito
<b>Responsabilidades</b>	
Por equipos y materiales	Por entrega de reportes
Por contactos externos	Por dinero
Por confidencialidad de información	Por registros / documentos
<b>Perfil del Cargo</b>	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller en cualquier especialidad
<b>Experiencia</b>	6 meses a 1 año en actividades similares (cobranzas)
<b>Capacitación requerida por el puesto:</b>	Técnicas de cobranza, Levantamiento de Información y verificación para la recuperación del crédito, Excel intermedio, Administración y control de morosidad.
<b>Perfil de Competencias</b>	
Orientación de servicio al cliente, Solución a problemas, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Negociación	

**Fuente:** Manual Orgánico Funcional, CPMV

**Anexo 8: Valores recuperados por el jurídico 2013, mora > 120 días**

<b>TRIMESTRE</b>	<b>VALOR</b>
Primer	63.541
Segundo	41.510
Tercero	54.135
Cuarto	23.369
Total	182.554

**Mora > 120 días año 2013**

<b>MES</b>	<b>VALOR</b>
Enero	937.027
Febrero	1.036.945
Marzo	1.079.535
Abril	1.095.694
Mayo	1.124.243
Junio	1.367.674
Julio	1.446.054
Agosto	1.539.203
Septiembre	1.755.097
Octubre	2.231.199
Noviembre	1.439.126
Diciembre	1.550.916

**Anexo 9: Balance General - Pablo Muñoz Vega**

<b>INDICADORES FINANCIEROS - PABLO MUÑOZ VEGA – 2013</b>		
<b>(en miles de dólares y porcentajes)</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
	ACTIVOS LÍQUIDOS	
11	FONDOS DISPONIBLES	5.950,03
1201	Fondos interbancarios vendidos	0,00
130105	De 1 a 30 días	0,00
130205	De 1 a 30 días	0,00
130305	De 1 a 30 días	501,55
130310	De 31 a 90 días	3.290,70
1304	Disponibles para la venta del Estado o de entidades del sector público	0,00
130605	De 1 a 30 días	0,00
130610	De 31 a 90 días	0,00
130615	De 91 a 180 días	0,00
A	TOTAL ACTIVOS LÍQUIDOS	9.742,28
	PASIVOS EXIGIBLES	
2101	Depósitos a la vista	24.473,46
2201	Fondos interbancarios comprados	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00
2102	Operaciones de reporto	0,00
2103	Depósitos a plazo	31.824,61
2105	Depósitos restringidos	25,51
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8.648,98
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	0,00
2903	Fondos en administración	0,00
B	TOTAL PASIVOS EXIGIBLES	64.972,57
	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS BRUTOS	
11	FONDOS DISPONIBLES	5.950,03

-1103	Bancos y otras instituciones financieras	-5.657,58
	TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERÉS	1.971,98
	TOTAL CARTERA VENCIDA	973,35
16	CUENTAS POR COBRAR	841,61
-1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	77,86
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	6,15
-170105	Terrenos	0,00
-170110	Obras de urbanización	0,00
-170115	Obras de edificación	0,00
-1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	342,15
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.820,04
19	OTROS ACTIVOS	716,66
-1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	0,02
-1901	Inversiones en acciones y participaciones	-193,59
-190205	Inversiones	0,00
-190210	Cartera de créditos por vencer	0,00
-190215	Cartera de créditos refinanciada por vencer	0,00
-190220	Cartera de créditos reestructurada por vencer	0,00
-190240	Deudores por aceptación	0,00
-190250	Bienes realizables	0,00
-190280	Inversiones en acciones y participaciones	0,00
-190286	Fondos de liquidez	0,00
-1903	Otras inversiones en participaciones	0,00
C	TOTAL ACTIVOS IMPRODUCTIVOS BRUTOS	7.848,69
	PROVISIONES	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-3.829,40
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-77,86
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	-342,15

1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	-0,02
D	TOTAL PROVISIONES	-4.249,42
E=C+D	TOTAL ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS	3.599,27
	ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS	292,45
	ACTIVOS INMOVILIZADOS NETOS	3.306,81
	PASIVOS CON COSTO	
2101	Depósitos a la vista	24.473,46
-210110	Depósitos monetarios que no generan intereses	0,00
-210130	Cheques certificados	0,00
-210150	Depósitos por confirmar	-156,10
2102	Operaciones de reporto	0,00
-210210	Operaciones de reporto por confirmar	0,00
2103	Depósitos a plazo	31.824,61
-210330	Depósitos por confirmar	0,00
2104	Depósitos de garantía	0,00
2105	Depósitos restringidos	25,51
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
-2203	Operaciones por confirmar	0,00
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8.648,98
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00
-2790	Prima o descuento en colocación de valores en circulación	0,00
280105	Obligaciones convertibles en acciones	0,00
2903	Fondos en administración	0,00
2904	Fondo de reserva empleados	0,00
	TOTAL PASIVOS CON COSTO	64.816,47
	PROVISIONES	
1399	(Provisión para inversiones)	-37,92
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-3.829,40
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-77,86
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por	-342,15

	pago y recuperados)	
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-0,02
	TOTAL PROVISIONES	-4.287,35
	PATRIMONIO MAS INGRESOS MENOS GASTOS	
3	PATRIMONIO	13.713,58
5-4	RESULTADOS (SOLO PARA DICIEMBRE EXCLUIR)	1.550,05
	PATRIMONIO MAS RESULTADOS	15.263,63
	ACTIVOS PRODUCTIVOS	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	5.657,58
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
13	INVERSIONES	3.754,33
	TOTAL CARTERA POR VENCER	69.930,57
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00
170105	Terrenos	0,00
170110	Obras de urbanización	0,00
170115	Obras de edificación	0,00
1901	Inversiones en acciones y participaciones	193,59
190205	Inversiones	0,00
190210	Cartera de créditos por vencer	0,00
190215	Cartera de créditos refinanciada por vencer	0,00
190220	Cartera de créditos reestructurada por vencer	0,00
190240	Deudores por aceptación	0,00
190250	Bienes realizables	0,00
190280	Inversiones en acciones y participaciones	0,00
190286	Fondos de liquidez	0,00
1903	Otras inversiones en participaciones	0,00
	TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS	79.536,07

## Anexo 10: Formato de Encuesta a socios



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

El objetivo de la presente encuesta es, establecer como parte de una investigación de campo, la opinión de los socios de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., en la ciudad de Tulcán para determinar si la Cooperativa cuenta con un adecuado plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez. Recuerde que su respuesta es muy importante y no lo comprometen en lo absoluto, por lo que se solicita que responda con toda libertad y sinceridad.

<b>1. Según los planes de contingencia</b>				
<b>1.1. ¿Sabe usted qué es un plan de contingencia?</b>				
Si		No		
<b>1.2. ¿Según usted “contingencia” se refiere a prevención?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.3. ¿La Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., debe poseer un plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.4. ¿Cree usted qué el asociado debe tener información respecto a planes de contingencia y riesgo de liquidez?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2. Según el riesgo de liquidez</b>				
<b>2.1. ¿Ha escuchado a qué se refiere la liquidez en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
<b>2.2. Para usted la liquidez tiene que ver con la disposición de recursos</b>				
Económicos	Tecnológicos	Sociales	Humanos	Informáticos
<b>2.3. ¿Cree usted que la Cooperativa es solvente?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.4. Usted considera que en ésta Cooperativa tiene problemas de solvencia económica al momento de otorgar créditos.</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
<b>2.5. Considera que los montos de los créditos son bajos para sus necesidades</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.6. ¿Usted considera que en ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
<b>2.7. Conoce usted los productos de captación que ofrece la Cooperativa, entre los cuales constan:</b>				

Ahorro normal	Pablito ahorrador	Ahorro Programado	Depósitos a Plazo Fijo	
<b>2.8. Usted ha realizado inversiones de dinero en la Cooperativa.</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
<b>2.9. Considera usted que la tasa de interés que le paga la Cooperativa por una inversión es la más adecuada en el Sistema Financiero.</b>				
Excelente	Muy Buenas	Buenas	Regulares	Malas
<b>2.10. En comparación con otras alternativas de Cooperativas Financieras, nuestro servicio por el personal</b>				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
<b>2.11. ¿De los siguientes factores para adquirir un crédito cuál prefiere usted?</b>				
Agilidad en el servicio	Monto	Tasa de interés	Encaje de crédito	Plazos

Datos del Encuestado: Edad \_\_\_\_\_ años      Sexo:      Masculino      Femenino

Actividad específica: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## Anexo 11: Formato de Encuesta a Empleados

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y

ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING



El objetivo de la presente encuesta es, establecer como parte de una investigación de campo, la opinión de los empleados de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., en la ciudad de Tulcán para determinar si la Cooperativa cuenta con un adecuado plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez. Recuerde que su respuesta es muy importante y no lo comprometen en lo absoluto, por lo que se solicita que responda con toda libertad y sinceridad.

<b>1. Según los planes de contingencia</b>				
<b>1.1. Considera usted que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.2. Considera usted que el plan de contingencia cumple con su monitoreo?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.3. ¿Según usted “contingencia” se refiere a prevención?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.4. El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos en las instituciones financieras?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2. Según el riesgo de liquidez</b>				
<b>2.1. ¿Conoce usted a fondo qué se refiere la liquidez en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
<b>2.2. Según usted cada qué tiempo se deberían presentar los informes sobre la liquidez de la Cooperativa.</b>				
Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
<b>2.3. ¿Considera que actualmente la liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado.</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.4. ¿La Cooperativa al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
<b>2.5. ¿Considera que la Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones institucionales?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.6. ¿Considera usted que en ésta Cooperativa la recuperación de cartera es adecuada?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
<b>2.7. La falta de liquidez ocasionaría la incredibilidad de los socios y pérdida de los mismos?</b>				

Datos del Encuestado: Edad \_\_\_\_\_ años      Sexo:      Masculino      Femenino

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 12: Formato de Encuesta a Directivos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y**  
**ECONOMÍA EMPRESARIAL**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**



El objetivo de la presente encuesta es, establecer como parte de una investigación de campo, la opinión de los directivos de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., en la ciudad de Tulcán para determinar si la Cooperativa cuenta con un adecuado plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez. Recuerde que su respuesta es muy importante y no lo comprometen en lo absoluto, por lo que se solicita que responda con toda libertad y sinceridad.

<b>1. Según los planes de contingencia</b>				
<b>1.1. Considera usted que el plan de contingencia actual fue implementado técnicamente</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.2. Considera usted que el plan de contingencia cumple con su monitoreo?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.3. ¿Según usted “contingencia” se refiere a prevención?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1.4. El plan de contingencia es una herramienta que permite prevenir riesgos en las instituciones financieras?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2. Según el riesgo de liquidez</b>				
<b>2.1. ¿Según su criterio cuál es la importancia de la liquidez en su institución.</b>				
Muy alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja
<b>2.2. Según su opinión cual es el tiempo adecuado para presenta informes de liquidez.</b>				
Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
<b>2.3. ¿Considera que actualmente la liquidez que posee la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado.</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.4. ¿La Cooperativa al no disponer la liquidez suficiente de sus recursos puede ocasionar pérdidas futuras?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
<b>2.5. ¿Considera que la Cooperativa por la falta de liquidez no podrá cumplir con las obligaciones institucionales?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.6. ¿Considera usted que en ésta Cooperativa existe alto grado de morosidad?</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

<b>2.7. La falta de liquidez ocasionaría la incredibilidad de los socios y pérdida de los mismos?</b>				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>2.8. Considera que la Cooperativa ha implementado políticas y procedimientos para limitar el riesgo de liquidez.</b>				
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

Datos del Encuestado: Edad \_\_\_\_\_ años      Sexo:      Masculino      Femenino

Actividad específica: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo 13: Formato de Entrevista a Gerente



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y  
ECONOMÍA EMPRESARIAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING



El objetivo de la presente entrevista es, establecer como parte de una investigación de campo, la opinión del gerente de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., en la ciudad de Tulcán para determinar si la Cooperativa cuenta con un adecuado plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez.

#### PREGUNTAS:

1. Qué tipo de riesgos existen en la Cooperativa?  
Cuales son.....
2. De todos los tipos de riesgos ante mencionados, para usted cuál riesgo es el de mayor impacto que afecta a la institución.  
Por qué.....
3. Cómo se encuentra la liquidez de la Cooperativa actualmente.  
Por qué.....
4. La Cooperativa cuenta con un plan de contingencia que permita prevenir este tipo de riesgo?  
Por qué.....
5. El plan de contingencia que posee actualmente la institución cumple con los requerimientos necesarios por su ente regulador.  
Por qué.....
6. Cómo contribuye el plan de contingencia en el entorno del riesgo de liquidez.  
Por qué.....
7. Considera que los depósitos a plazo fijo y la recuperación de cartera vencida influye en el índice de liquidez.  
Por qué.....
8. Según su opinión cuales son los factores decisivos que la liquidez de la Cooperativa?  
Por qué.....
9. Cuáles son las áreas específicas que tienen mayor afectación por la insuficiente liquidez.

- Por qué.....
10. Desde su punto de vista cómo influye en la Cooperativa la falta de liquidez.  
 Por qué.....
- 11.Cuál es su percepción del crecimiento de liquidez en referencia a las otras cooperativas.  
 Por qué.....
12. Usted como gerente de la institución que métodos o procesos ha empleado o implementado para mejorar la situación del riesgo de liquidez.  
 Por qué.....
13. Qué cursos de acción o estrategias existen sobre los activos, pasivos y patrimonio para mejorar los flujos de efectivo.  
 Cuáles y por qué.....
14. Qué políticas de crédito, captación e inversión, capitalización y gastos existe en la Cooperativa.  
 Cuáles y por qué.....
15. La institución cuenta con un instrumento metodológico que permita informar sobre el riesgo de liquidez de la Cooperativa.  
 Cuál y por qué.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 14: Formato Ficha de Observación.**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

Tema: Plan de Contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

Subtema: Área de Crédito.

Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., ciudad de Tulcán.

Fuente: Tlgo. Mauricio Montenegro.

Fecha: 25 de Septiembre del 2012.

El Tlgo. Mauricio Montenegro Jefe de Crédito de la la oficina Matriz de la Cooperativa, considera que el riesgo de liquidez es uno de los más importantes debido a que si la cooperativa llegara a tener iliquidez, esta no podría cumplir con el movimiento diario de la misma y tampoco cumplir con las obligaciones financieras. El Tlgo. Mauricio Montenegro detalló que la iliquidez de la Cooperativa se podría generar por la mala otorgación de créditos y por el mal manejo de recuperación de cartera vencida por parte de los asesores.

## Anexo 15: Carta de Aceptación.



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PABLO MUÑOZ VEGA"

Cooperativa de Ahorro y Crédito controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

*¡Invierte en tu futuro!*

Tulcán, 18 de agosto del 2014.

Ingeniero  
Diego Almeida  
DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING.  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI.  
Presente.-

De mi consideración:

Con un cordial saludo es grato dirigirme a usted, con la finalidad de informarle que he **AUTORIZADO** la realización de la tesis de grado a la señora estudiante Andrea Elizabeth Pozo Montenegro, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0401503248 cuyo tema es: "Plan de contingencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., y el riesgo de liquidez", para lo cual me comprometo a brindarle y facilitarle la información y documentación requerida.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,  
"POR UN CAPITAL EN MANOS DEL PUEBLO"

Lic. Carlos Acosta  
GERENTE GENERAL



Tulcán: 062 980382 - 062 980447 - 062 982081  
062 982082 - 062 982083 - 062 984841  
Ibarra: 062 643176 - 062 643177  
Quito: 022 238226 - 022 559975 - 022 554803

Mira: 062 280118  
Bolívar: 062 287139  
San Gabriel: 062 290552  
Lago Agrio: 062 830662

[www.cpmv.fin.ec](http://www.cpmv.fin.ec)



**Anexo 16: Fotografías.**

**Cajas**



**Servicio Médico y Odontológico**



## Instalaciones de la Cooperativa



## Funcionarios de la Cooperativa



**Anexo 17: Artículo Científico**

**“Plan de contingencia en la Cooperativa de Ahorro y  
Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., y el riesgo de liquidez”**

Nombre del autor: ANDREA ELIZABETH POZO MONTENEGRO

Escuela de AEM

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)

Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana

Tulcán-Ecuador

andre\_5dk@hotmail.com

**Resumen**

*La investigación corresponde al diagnóstico de las deficiencias de liquidez ocasionadas en años anteriores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.; por el inadecuado manejo del plan de contingencia han dificultado el desarrollo normal de las operaciones, debido a que el plan de contingencia fue elaborado de forma empírica, es pertinente tomar medidas necesarias para mitigar la incidencia sobre el riesgo de liquidez.*

*Dicho estudio se realizó con el objetivo de proponer un plan de contingencia, que aplicado adecuadamente permita a la institución incrementar sus captaciones, una recuperación eficiente de cartera y cumplir las obligaciones con el público, manteniendo niveles de liquidez dentro de los parámetros exigidos por los organismos de control, facilitando a la cooperativa fortalecer su estructura financiera, mejorar sus niveles de rentabilidad, imagen y posicionamiento empresarial en la región.*

### **Abstract**

The Cooperative Saving and Credit Pablo Muñoz Vega Ltda. is a leading financial institution in the north of the country and has extended its services to several cities and provinces, so it is a priority that this proposal is adopted, to strengthen their processes benefit of thousands of partners, employees and managers, and the community to mitigate the financial impact in case of an excessive loss of liquidity, which affects the local and national economy.

This research begin as a diagnosis of liquidity shortages experienced in the Savings and Credit Cooperative Pablo Muñoz Vega Ltda., by use inadequate of contingency plan that hinders the normal course of its operations.

This study was conducted with the aim of proposing a contingency plan that correctly applied allows improve the institution deposits, achieving efficient portfolio recovery and meet with the obligations of public, maintaining liquidity levels within the parameters required by the control agencies.

The contingency plan focuses on the application of a foreign credit which will allow the cooperative to have enough to cover the financial obligations with partners liquidity, attracting new customers is also done through social networks like facebook and be conducted recovery of nonperforming loans.

For this reason it is considered important the development of this research that will allow the cooperative maintain a solid financial structure, improve profitability, to maintain its corporate image and positioning in the region.

**Keywords:** Problem of liquidity, risk, contingency plan, contingency, financial obligations, cooperative savings and credit.

## **Tukuysuk**

Kai rikuykuna wuacharirkami imashna mirashpa ñaupaman llucshiskata. rikungapak kai Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., chaimandami tanda junchi imak yuyai kunata Minish tiricta rikushpa cangapak.

Shina llata yacha jushpa kalla rirkanchi shuk miray kunta tanda chishpa ali ricu richun kay ñukanchi institucion kai kunata gente kunaman ashta huan ali kaita rikuchishpa kachun.

Ashta huambacha kari jatun minish tirish kata tanda chishpa shuk rikuykunata charingapak kay Cooperativa ali kaita ashta huan mirashpa richun tukuy ñukanchi kausay kunapi.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., jatun pacha minishti rishka ukumi kan kulki kunata mañanchi uku kay Tulcán llactapi ashta huambash mirarishka mary tukuy kai provincial shina llata uchilla llacta kunapi maña chishpa waranga waranga kuna mari kulki kuna mañackuna tian shina llata kai ukupika mañashpa kan chay kunatami ricushpa kana kana ma chinga richun kay kulki kuna ñucanchi llacta kunapi.

## **1. Introducción**

A través de este estudio se diagnosticó la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., respecto a la aplicación de un plan de contingencia, es decir, la adopción de políticas para enfrentar un evento de riesgo presente o futuro que afecte su nivel de liquidez.

La Superintendencia de Bancos y Seguros [SBS] según la (resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero de 2004) establece que: “Las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio” (SBS, 2004, p. 203), por ello las instituciones Financieras deben implementar un plan de contingencia para prevenir el riesgo.

La investigación se enmarca en la Constitución de la República del Ecuador (2008), ya que como se menciona en el artículo 302 se incluye como política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, orientada a cumplir como objetivo establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.

## **2. Materiales y Métodos**

La presente investigación es descriptiva-exploratoria ya que explica la situación por la que está pasando la Cooperativa en cuanto a la aplicación de un plan de contingencia inadecuado el cual expone a un alto riesgo de iliquidez; con la información obtenida se realizó una aproximación a la realidad del problema investigado, determinando áreas de riesgo, de donde nace la propuesta referente al diseño de un plan de Contingencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., para disminuir el riesgo de liquidez.

Se realizó además un análisis cuantitativo sobre tendencias de medición de riesgo de liquidez, valoración de las pérdidas correspondientes a este riesgo, la frecuencia en la aplicación de controles; y un análisis cualitativo para conocer las causas y efectos que ocasiona un plan de contingencia inadecuado.

Seguidamente se recabó información de campo, para diagnosticar las variables planteadas, analizando información recogida por medio de encuestas a 377 socios activos (en base del cálculo de la muestra), y entrevistas aplicadas a 24 empleados y 7 directivos de la matriz; así como el análisis documental de investigaciones anteriores o normativa legal, para llegar a conocer la problemática que está presentando la Cooperativa y en base al análisis obtenido sugerir posibles soluciones.

Al final se presentan los resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **3. Resultados y discusión**

Para conocer el uso del plan de contingencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., se aplicó la muestra a los socios y censo a los funcionarios y directivo, mediante la aplicación de técnicas de investigación como entrevista y encuesta, las que nos permitieron determinar que el plan de contingencia que posee la cooperativa no cumple con el adecuado funcionamiento debido a que este fue realizado de una forma empírica y por eso se ve afectada la liquidez de la misma.

La muestra aplicada determina la recolección de información de trescientos setenta y siete socios activos, el censo fue realizado a 24 funcionarios y 7 directivos, entre hombres y mujeres, una entrevista dirigida para el Gerente

General detallando específicamente la problemática de la institución.

Al observar los resultados obtenidos se determina que un alto porcentaje consideran que la Cooperativa posee problemas de liquidez por el mal uso del plan de contingencia. Además los socios tienen inconformidad con los montos de los créditos que ofrece la Cooperativa, porque no son suficientes para cumplir con sus necesidades.

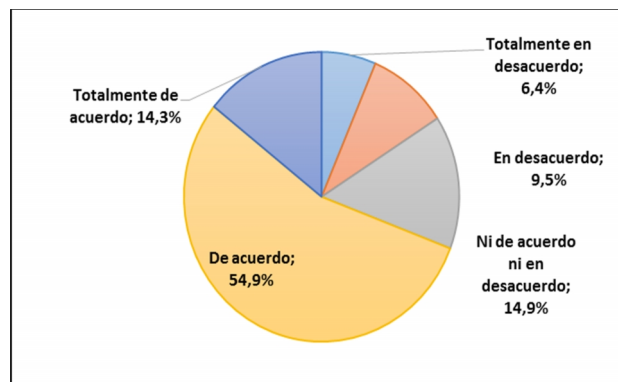
#### 4. Figuras:

**Tabla N° 1**  
**La Cooperativa Pablo Muñoz Vega Ltda., debe poseer un plan de contingencia que permita disminuir el riesgo de liquidez**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	24	6,4
	En desacuerdo	36	9,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	14,9
	De acuerdo	207	54,9
	Totalmente de acuerdo	54	14,3
Total		377	100,0

Fuente: Encuesta a socios de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

**Gráfico N° 1**  
**La Cooperativa debe poseer un plan de contingencia.**



Fuente: Encuesta a socios de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

## Interpretación

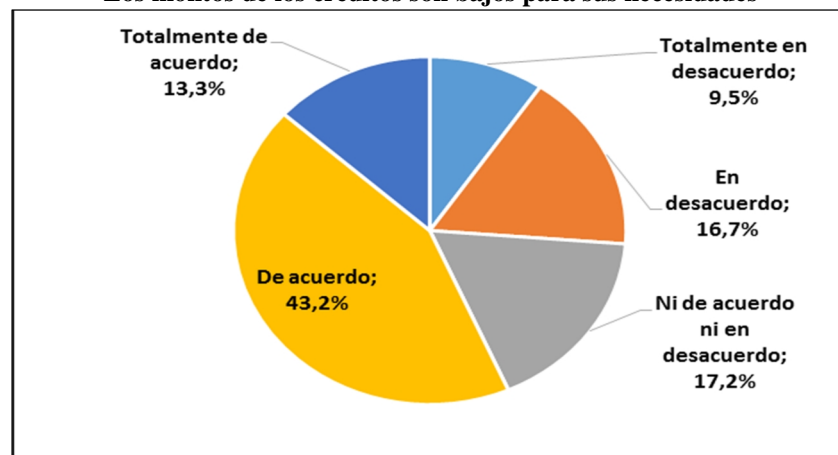
Esta pregunta permitió determinar que cerca del 70% de los socios investigados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la cooperativa debe poseer un plan de contingencia, pues les permitirá disminuir el riesgo de liquidez, generando confianza en sus operaciones y credibilidad a nivel financiero local y nacional.

**Tabla N° 2**  
**Considera que los montos de los créditos son bajos para sus necesidades**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	36	9,5
	En desacuerdo	63	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	17,2
	De acuerdo	163	43,2
	Totalmente de acuerdo	50	13,3
	Total	377	100,0

Fuente: Encuesta a socios de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

**Gráfico N° 2**  
**Los montos de los créditos son bajos para sus necesidades**



Fuente: Encuesta a socios de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

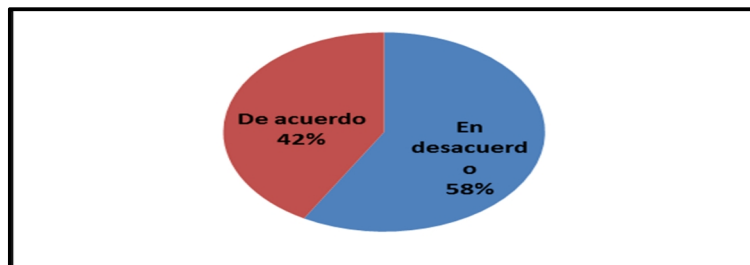
## Interpretación

Alrededor del 56% de clientes consideran que los montos de los créditos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., no son suficientes para sus necesidades; lo que puede generar una deficiencia en la institución y ocasionaría incredulidad de los socios y pérdida de los mismos, haciendo que acudan a otras IFI's para obtener la totalidad de recursos financieros o el faltante que no pudieron obtener en el mismo lugar, hay que considerar que la Cooperativa para la aprobación de los montos de los créditos se basan en la capacidad de pago que posee cada socio; si la Cooperativa no tomara en cuenta este factor ocasionaría aumento de endeudamiento y concentración de cartera en el socio.

**Tabla N° 3**  
**Considera que el plan de contingencia cumple con su monitoreo**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	14	58,3
	De acuerdo	10	41,7
	Total	24	100,0
Fuente: Encuesta a empleados de la CPMV Elaborado por: Andrea Pozo			

**Gráfico N° 3**  
**Considera que el plan de contingencia cumple con su monitoreo**



Fuente: Encuesta a empleados de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

## Interpretación

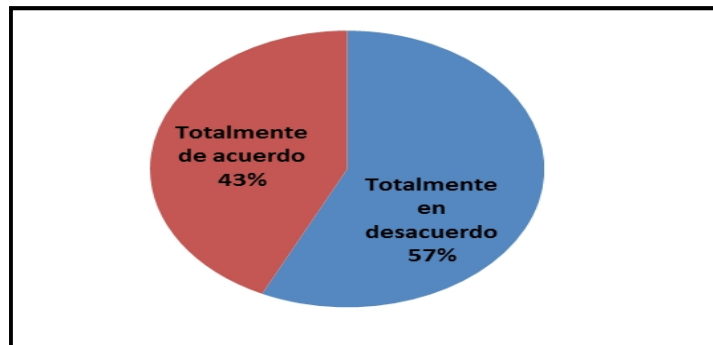
Cerca del 60% de los empleados consideran que el plan de contingencia no cumple con elementos técnicos; como por ejemplo el monitoreo diario de entrada de dinero (ahorros, dpf y recuperación de cartera) y salida de dinero como (retiros, cancelación de dpf y colocación de cartera); lo que ocasiona que la Cooperativa no posee la suficiente liquidez mensual para realizar los despachos de créditos hasta fin de mes y que pueda cumplir adecuadamente con sus obligaciones financieras.

**Tabla N° 4**  
**El plan de contingencia actual fue implementado técnicamente**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	57,1
	Totalmente de acuerdo	3	42,9
	Total	7	100,0

Fuente: Encuesta a directivos de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

**Gráfico N° 4**  
**El plan de contingencia actual fue implementado técnicamente**



Fuente: Encuesta a directivos de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

## Interpretación

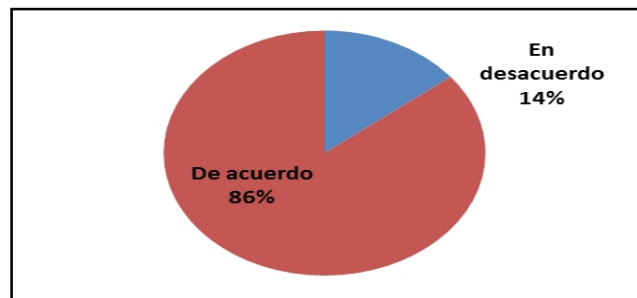
El 57% de directivos están totalmente de acuerdo que el plan de contingencia actual de la Cooperativa no ha sido implementado técnicamente, debido a que fue realizado de una forma empírica por el personal encargado de elaborar dicho plan sin el asesoramiento o conocimiento técnico previo de cómo elaborarlo; para lo cual la Cooperativa debe poseer un plan de contingencia basado en la normativa de las resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el cual debe contener objetivos, estrategias, políticas y acciones.

**Tabla No. 5**  
**La liquidez de la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado.**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	1	14,3
	De acuerdo	6	85,7
	Total	7	100,0

Fuente: Encuesta a directivos de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

**Gráfico No. 5**  
**La liquidez de la institución se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado**



Fuente: Encuesta a directivos de la CPMV  
Elaborado por: Andrea Pozo

## Interpretación

El 86% de los directivos consideran que la liquidez de la Cooperativa se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado, sin embargo las autoridades han buscado la manera de estabilizar la liquidez de la institución con la aplicación de acciones correctivas inmediatas para no ocasionar malestar en los clientes.

Enfoque en base a empleados y directivos.

Los trabajadores de la cooperativa se ven afectados por la falta de comunicación entre crédito y captaciones; diariamente existen inconvenientes para cumplir las obligaciones financieras, no existen políticas adecuadas que establezcan montos diarios y personal con perfil específico que realice control periódico para mantener sus parámetros adecuados de liquidez. La institución debe realizar un monitoreo diario de entrada de dinero como (ahorros, depósitos a plazo fijo y recuperación de cartera) y salida de dinero como (retiros, cancelación de depósitos a plazo fijo y colocación de cartera); lo que ocasionaría que la Cooperativa tenga diariamente un flujo de caja el cual permita poder cumplir con todas las obligaciones financieras y realizar un monitoreo diario de la liquidez de la Cooperativa.

El 57% de directivos indican que el plan de contingencia no fue elaborado técnicamente, además consideran que es una herramienta de monitoreo para prevenir el riesgo, mejorar la liquidez y por ende cambiar las políticas actuales para satisfacer a sus clientes. El 86% de directivos atribuyen que la liquidez de la Cooperativa se ve afectada por no poseer un plan de contingencia adecuado, lo que puede ocasionar incredulidad de los socios y pérdidas económicas al no cumplir adecuadamente sus obligaciones institucionales.

Sin embargo las autoridades han buscado la manera de estabilizar la liquidez de la institución con la aplicación de acciones correctivas inmediatas para no

ocasionar inconvenientes en los socios.

Se ha identificado que el plan de contingencia en relación al criterio de empleados y directivos incide directamente sobre el riesgo de liquidez ya que no se está cumpliendo con la función de prevenir el riesgo, por ende la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., para salvaguardar los fondos disponibles ante diversos eventos, se ve en la obligación de realizar la gestión de un crédito externo en alguna institución financiera de la localidad o del exterior con el objetivo de cumplir con las obligaciones financieras; como por ejemplo la otorgación de créditos a sus socios/clientes; esto no es prudente restringir créditos ya que significaría una alerta negativa para el cliente que puede ser tomada como inestabilidad financiera y por ende pérdida de credibilidad y pérdida de clientes. Por el contrario el financiamiento requiere el pago de un interés que es inferior a la tasa que se cobra a un cliente por el crédito, se satisface la necesidad de los socios y a la vez se genera rendimiento por tasa.

A continuación se detalla las posibles instituciones financieras con las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., puede realizar la intermediación financiera:

**Tabla 6: Instituciones Financieras**

Institución	Cupo	Condiciones
BANCO DEL AUSTRO 2 984 032	Indefinido	Tiempo estimado de despacho 3 días Garantías: pagares endosados
CFN 2 562393 - 2 564 900	US\$ 2.200.000	Tiempo estimado de despacho 12 a 15 días Garantías: pagares endosados
BEV 396 33 73 - 396 33 00	US\$ 2.000.000	Tiempo estimado de despacho 20 días Garantías: pagares endosados
FINANCOOP 2 564 175 – 2 553 117 2 553 125	US\$ 1.600.000	Tiempo estimado de despacho 15 a 20 días Garantías: pagares endosados que cubran el 140% del préstamo
Oikocredit – Holanda 022 430 152	Indefinido	Tiempo estimado de despacho 20 días Depende de necesidad y garantías
Simbiotic – Suiza	US\$ 2.500.000	Tiempo estimado de despacho 12 días Garantía dependiendo de la necesidad de la Cooperativa y condiciones económicas y políticas estables en el Ecuador

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Andrea Pozo

El financiamiento es sugerido en el Banco del Austro ya que el tiempo estimado de despacho del crédito es de 3 días lo que solucionar de manera inmediata la iliquidez que se está presentando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., también se analiza que las condiciones son las mismas que las otras instituciones. A demás esta institución financiera se encuentra ubicada en la localidad lo que facilita la entrega de la documentación y la realización de la negociación directamente con la gerente del banco, en las cuales se establecen las condiciones del crédito como son el plazo y la tasa la cual se va a cancelar.

La Tasa Efectiva Anual es la tasa de interés que calcula el costo o valor de interés esperado en un plazo de un año. Ya sea calculado en base a un año de 360 o 365 días. Así mismo, la tasa efectiva anual es el principal parámetro de comparación para evaluar el costo de un préstamo o crédito. A mayor tasa efectiva anual costará su crédito y tendrá que pagar más sus cuotas mensuales.

La tasa efectiva pactada en la negociación es del 7% anual.

Fórmula para calcular la cuota mensual a pagar.

$$M * \frac{i * (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} = 380.485 \quad \text{Cuota mensual}$$

$$M = 1.500.000$$

$$I_a = 7,0\%$$

$$I_m = 0,0058$$

$$n = 4$$

Donde:

M = equivale el monto solicitado.

$I_a$  = equivale la tasa efectiva anual.

n = número de meses

A continuación se presenta tabla de amortización que incluye términos específicos y los valores calculados de cuota mensual, capital e interés, valores que se incluyeron en el análisis.

**Tabla 7: Formato Tabla de Amortización**

TABLA DE AMORTIZACIÓN			
No OPERACIÓN:	00289158	MONEDA:	Dólares
TIPO DE OPERACIÓN	Comercial	Ruc:	0490001883001
CLIENTE:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.		
DATOS DE LA OPERACIÓN			
MONTO:	1.500.000	FECHA LIQUIDACIÓN:	05/03/2014
TASA INT. NOMINAL	6.8%	FECHA VENCIMIENTO	06/07/2014
TASA INT. EFECTIVA	7%	PAGO CAPITAL:	1
PLAZO:	4 MESES	PAGO INTERES:	1
TIPO AMORTIZACION	FRANCESA	CUOTA:	MENSUAL
DIRECCIÓN:	COLON Y 10 DE AGOSTO	TEL:	2980447
DIV	SALDO	CAPITAL	INTERES
05/04/2014	1128265	371.735	8.750
05/05/2014	754362	373.903	6.582
05/06/2014	378278	376.084	4.400
05/07/2014	0	378.278	2.207

Elaborado por: Andrea Pozo

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones:

- El 70% de investigados consideran que la cooperativa debe poseer un plan de contingencia, que les permitirá generar confianza en sus operaciones y credibilidad a nivel financiero local y nacional, es un tema a considerar ya que el plan no corresponde a la realidad o hace falta difundir sus beneficios, pues esto se relaciona con otra pregunta donde los clientes manifiestan que el nivel de información respecto al plan de contingencia y riesgo de liquidez es bajo. El 72% de los socios

manifiestan que la Cooperativa se ve en la obligación de facilitar el acceso a la información y conocer la realidad de la cooperativa.

- Un porcentaje importante de clientes manifiestan que los montos de los créditos que ofrece la Cooperativa no satisfacen sus necesidades, lo que puede generar una deficiencia en la institución y ocasionaría incredulidad de los socios y pérdida de los mismos, haciendo que acudan a otras instituciones financieras para obtener la totalidad de recursos financieros o el faltante que no pudieron obtener en el mismo lugar.
- La cooperativa debe ajustar la administración de riesgo de liquidez a las necesidades, características, volumen y complejidad de sus operaciones, por tanto debe definir límites y alertas previas que mitiguen su ocurrencia.
- La administración de riesgo de liquidez debe realizar un monitoreo diario del fondeo de liquidez tomando en cuenta las entradas de dinero como (ahorros, depósitos a plazo fijo y recuperación de cartera) y salidas de dinero como (retiros, cancelaciones de depósitos a plazo fijo y colocación de cartera) lo cual permitirá mitigar el riesgo de liquidez.
- La gestión adecuada del riesgo de liquidez contribuye a garantizar su capacidad de pago, fortalece la reputación de la cooperativa, disminuye el riesgo de quiebra y reduce costos de financiamiento.

## **5.2 Recomendaciones:**

- La cooperativa debe crear una comisión especializada, interdisciplinaria, que revise, actualice y monitoree el plan de contingencia propuesto, como herramienta para mejorar los indicadores de liquidez

- El director de la comisión de riesgos debe participar activamente en las reuniones gerenciales para comunicar los resultados obtenidos y requerimientos de aplicación a nivel institucional para que el plan se mantenga vigente y operativo.
- Deben emprender estrategias de cobranza como por ejemplo los notificadores deben realizar la cobranza de cartera vencida de 15 a 120 días vencidos, cuya cartera es la de mayor afectación para la institución lo cual permitirá reducir los niveles de mora, aportando positivamente a controlar el riesgo.
- Es necesario desarrollar, difundir, aplicar y dar seguimiento a los límites y alertas tempranas que mitiguen la ocurrencia del riesgo.
- Se deben evaluar los activos improductivos de la institución para programar su conversión en efectivo, permitiendo superar el riesgo de liquidez ante posibles descalces.
- La gestión del riesgo de liquidez debe ser eficiente y oportuna, que contribuya mejorar su capacidad de pago, fortalezca la reputación institucional, reduzca los costos de financiamiento.
- La cooperativa además de gestionar la liquidez en situaciones normales, debe prepararse para manejar eventuales crisis, internas y externas, en distintos escenarios, preparando un plan de contingencia al menor costo.
- Se debe tomar en cuenta los criterios de brecha de liquidez como parte del proceso de medición y control.

## 6. Bibliografía

Aguirre, A., (2010), Monitoreo de la liquidez del sistema financiero ecuatoriano: Una visión con medidas coherentes de riesgo, Quito, Escuela Politécnica Nacional, recuperado el 2/7/2013, en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2335/1/CD-3084.pdf>

Barreno, M., Moyota, A. (2009), Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema, de la ciudad de Riobamba durante el año 2009. Universidad estatal de Bolívar. Recuperado el 6/5/2013, en <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/122/1/TESIS%20FINAL.pdf>

Hernández, R., (2010), Metodología de la Investigación, 5ª Edición. México. McGrawHill.

Hitt, M, Ireland, R, Hoskisson, R., (2009), Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos, 7ª edición. México. Cengage Learning.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, (2012), Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, Quito. Ecuador.

Niño, V., (2011), Metodología de la investigación, Bogotá, Ediciones de la U.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades] (2013), Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, 1ª edición. Quito. Ecuador.