



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN PARA EL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

CRISTIAN ISRAEL PAUCAR LEÓN

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor: Cristian Israel Paucar León, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y a su vez analizado su contenido se autoriza su presentación.



Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo
DIRECTOR



Ing. María del Carmen Ibarra Chango
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristian Israel Paucar León, declaro que el presente trabajo de titulación es mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba 30 de mayo 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristian Paucar', with a horizontal line drawn underneath it.

Cristian Israel Paucar León
C.C. 060498942-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Luis y Segunda por ser el pilar más importante en mi vida, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

Cristian Israel

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mi Padre, Luis Paucar y a mi Madre Segunda León por su apoyo incondicional durante el transcurso de mi carrera, que han sido mi mayor ejemplo a seguir en este camino, que a pesar de tantas adversidades siempre me demostraron su amor y su apoyo fraterno.

A mi hermana Paty León junto con su esposo Luis Chimborazo que con sus energías siempre me ayudaron a salir adelante en mis momentos de estrés, que a pesar de las circunstancias y los malos momentos me ayudaron a superarme.

Un agradecimiento especial a la Ingeniera Fernanda Astudillo por toda tu paciencia, amor, cariño y amistad que fueron esenciales para cumplir todas mis metas.

A mis compañeros de carrera que más que futuro colegas se han convertido en verdaderos amigos. Gracias por todas las mañanas, tardes y noches de estudio y risas.

A mi amigo Ángel por su apoyo incondicional, por compartir sus conocimientos y por ser un gran ser humano y un gran colega.

Agradezco a la Dra. Sandra Jácome y a la Ing. María del Carmen Ibarra por todo el apoyo brindado durante el transcurso de mi trabajo de titulación, por ser una guía durante mi formación académica y por ser un ejemplo profesional.

A todos los profesores que son parte del de la Escuela de Contabilidad y Auditoría que siempre han compartido sus conocimientos conmigo y mis compañeros.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
<i>1.1.1 Formulación del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Delimitación del problema.....</i>	<i>3</i>
1.2 Justificación	4
<i>1.2.1 Justificación Teórica.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2 Justificación Metodológica.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3 Justificación Académica</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4 Justificación Práctica</i>	<i>5</i>
1.3 Objetivos	5
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes investigativos.....	6
2.2 Antecedentes Históricos.....	8
<i>2.2.1 Origen del Sistema Financiero Ecuatoriano</i>	<i>8</i>
<i>2.2.2 El Sistema Financiero</i>	<i>8</i>
<i>2.2.3 Funciones del Sistema Financiero.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.4 Importancia del Sistema Financiero en el Ecuador.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.5 Componentes del Sistema Financiero.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.6 Clasificación de las Instituciones Financieras</i>	<i>11</i>
<i>2.2.7 Historia del Crédito</i>	<i>11</i>
2.3 Fundamentación Teórica.....	12
<i>2.3.1 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3.1.1 Sector Económico Popular y Solidario.....</i>	<i>12</i>

2.3.1.2	<i>Objeto de la ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)</i>	13
2.3.1.3	<i>Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario</i>	13
2.3.2	<i>Instituciones Financieras</i>	14
2.3.3	<i>Cooperativismo</i>	14
2.3.3.1	<i>Cooperativas</i>	15
2.3.3.2	<i>Principios Cooperativos</i>	16
2.3.3.3	<i>Importancia de las Cooperativas</i>	16
2.3.3.4	<i>Clasificación de las Cooperativas</i>	17
2.3.3.5	<i>Finalidad de las Cooperativas</i>	18
2.3.4	<i>Crédito</i>	18
2.3.4.1	<i>Tipos o Clasificación de Crédito</i>	19
2.3.5	<i>Riesgo</i>	20
2.3.5.1	<i>Riesgo Crediticio</i>	20
2.3.6	<i>Cartera Vencida</i>	20
2.3.7	<i>Mora</i>	20
2.3.7.1	<i>Morosidad</i>	21
2.3.7.2	<i>Índice de morosidad</i>	21
2.3.8	<i>Gestión de cobranza</i>	22
2.3.8.1	<i>Cobranza</i>	23
2.3.8.2	<i>Importancia de la Cobranza</i>	24
2.3.8.3	<i>Políticas de cobranzas</i>	24
2.3.8.4	<i>Seguimiento de Cobranzas</i>	24
2.3.8.5	<i>Procedimientos de Cobranzas</i>	25
2.3.8.6	<i>Etapas de Cobranza</i>	25
2.3.9	<i>Diseño de un Plan</i>	26
2.3.9.1	<i>Plan</i>	26
2.3.9.2	<i>Planeación</i>	26
2.3.9.3	<i>Control</i>	27
2.4	<i>Idea a defender</i>	27
2.4.1	<i>Variables</i>	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		28

3.1	Modalidad de la investigación.....	28
3.2	Tipos de investigación.....	28
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos	29
3.3.1	<i>Métodos de la Investigación</i>	29
3.4	Técnicas e instrumentos	29
3.5	Población y muestra.....	30
3.6	Resultados.....	31
3.6.1	<i>Interpretación de datos de la encuesta</i>	31
3.6.2	<i>Presentación de los resultados de la Entrevista</i>	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		45
4.1	Título:.....	45
4.2	Información histórica	45
4.3	Direccionamiento estratégico.....	46
4.4	Análisis de la situación actual	49
4.5	Análisis comparativo, evolución y tendencia.....	76
4.6	Organigrama estructural	84
4.7	Descripción de funciones	86
4.8	Productos y servicios financieros.....	94
4.9	Plan estratégico	95
4.9.1	<i>Ficha metodológica de Indicadores financieros</i>	95
4.9.2	<i>Morosidad de la cartera total</i>	95
4.9.3	<i>Cobertura de la cartera problemática</i>	96
4.9.4	<i>Eficiencia Operativa</i>	97
4.9.5	<i>Roa</i>	98
4.9.6	<i>Intermediación financiera</i>	99
4.9.7	<i>Actividades</i>	100
4.9.8	<i>Planteamiento matriz FODA institucional</i>	129
4.9.9	<i>Definición de estrategias</i>	130
4.9.10	<i>Proyección financiera de la cartera vencida año 2019</i>	135
4.9.11	<i>Lineamientos de evaluación de la propuesta</i>	140
CONCLUSIONES		141

RECOMENDACIONES 142

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1-2:	Saldo de Activos.....	13
Tabla 1-3:	Personal del Departamento de Créditos.....	30
Tabla 2-3:	Manual de políticas, procedimientos y reglamentos de créditos	32
Tabla 3-3:	Aplicación de manual de políticas y procedimientos	33
Tabla 4-3:	Aplicación correcta del manual de políticas y.....	34
Tabla 5-3:	Seguimiento adecuado a los socios después de entregar el crédito.	35
Tabla 6-3:	Causas principales que influyen directamente con el incremento del índice de Morosidad	36
Tabla 7-3:	Gestión de cobros	37
Tabla 8-3:	Alternativas para la recuperación de la cartera vencida.	38
Tabla 9-3:	Cumplimiento del Perfil idóneo del área de cobranzas	39
Tabla 10-3:	Afectación de la cartera de créditos por la adquisición de otras carteras....	40
Tabla 11-3:	Implementación de un plan para el control y recuperación de la cartera ..	41
Tabla 12-3:	Aplicación Correcta Manual de políticas y procedimientos en el área de cobranzas para la recuperación de cartera	42
Tabla 1-4:	Estado de situación 2017	50
Tabla 2-4:	Estado de Situación 2018	55
Tabla 3-4:	Estado de Pérdidas y ganancias 2017	60
Tabla 4-4:	Estado de pérdidas y ganancias 2018	63
Tabla 5-4:	Análisis financiero de Estado de Situación 2017-2018.....	67
Tabla 6-4:	Análisis financiero Estado de Pérdidas y Ganancias 2017-2018	70
Tabla 7-4:	Cartera de microcrédito por vencer	76
Tabla 8-4:	Cartera de microcrédito vencida.....	78
Tabla 9-4:	Índice de morosidad 2017-2018	79
Tabla 10-4:	Provisión para cuentas incobrables.....	79
Tabla 11-4:	Rentabilidad sobre el patrimonio.....	80
Tabla 12-4:	Rentabilidad sobre el activo	80
Tabla 13-4:	Liquidez	80
Tabla 14-4:	Solvencia patrimonial	81
Tabla 15-4:	Planificación para gestión y recuperación de cartera	101
Tabla 16-4:	Hoja de procedimientos Otorgación de créditos.....	116
Tabla 17-4:	Procedimiento de cobranzas	124

Tabla 18-4: Matriz FODA institucional	129
Tabla 19-4: Mapa estratégico.....	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Entidades de Crédito	14
Gráfico 1-3:	Manual de políticas, procedimientos y reglamentos de créditos	32
Gráfico 2-3:	Aplicación de manual de políticas y procedimientos	33
Gráfico 3-3:	Aplicación correcta del manual de políticas y procedimientos de cobranzas.	34
Gráfico 4-3:	Seguimiento adecuado a los socios después de entregar el crédito.	35
Gráfico 5-3:	Causas principales que influyen directamente con el incremento del índice de Morosidad.....	36
Gráfico 6-3:	Gestión de cobros	37
Gráfico 7-3:	Alternativas para la recuperación de la cartera vencida.	38
Gráfico 8-3:	Cumplimiento del Perfil idóneo del área de cobranzas	39
Gráfico 9-3:	Afectación de la cartera de créditos por la adquisición de otras carteras.	40
Gráfico 10-3:	Implementación de un plan para el control y recuperación de la cartera	41
Gráfico 11-3:	Aplicación Correcta Manual de políticas y procedimientos en el área de cobranzas para la recuperación de cartera vencida	42
Gráfico 1-4:	Composición de los activos	72
Gráfico 2-4:	Composición del activo corriente	73
Gráfico 3-4:	Composición de Pasivos	73
Gráfico 4-4:	Composición del pasivo corriente.....	74
Gráfico 5-4:	Composición del patrimonio.....	74
Gráfico 6-4:	Composición de ingresos y gastos	75
Gráfico 7-4:	Cartera de microcrédito por vencer	77
Gráfico 8-4:	Cartera de microcrédito vencida	78
Gráfico 9-4:	Organigrama Estructural de Cooperativa Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	85
Gráfico 10-4:	Evaluación de la propuesta	140

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Formato de entrevista

Anexo B: Formato de encuesta

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un Plan de control y recuperación para cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, para reducir el índice de morosidad e incrementar la rentabilidad. La investigación se desarrolló aplicando el enfoque cualitativo y cuantitativo, para el análisis de la información financiera, específicamente de la cartera de créditos de la entidad, así como también de las políticas crediticias establecidas. Las etapas a través de las que se efectuó la investigación fueron: el análisis situacional, comparativo de tendencia, direccionamiento estratégico, formulación de estrategias y políticas, análisis financiero, impacto de la propuesta y evaluación. Con ello se permitió una fácil comprensión del documento para los niveles interesados dentro de la cooperativa. El diseño de un Plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la institución permitió conocer el inadecuado proceso de otorgamiento de créditos, la falta de control y seguimiento de los créditos ya otorgados y un alto índice de morosidad los mismos que causaron un alto nivel de cartera improductiva. La validación del plan formulado se encuentra dentro del impacto financiero y para ello se realizó una proyección de la cuenta cartera de créditos para que así se aprecie el beneficio de la implementación de las estrategias formuladas en esa investigación. Con todo lo mencionado anteriormente es necesario que la institución cuente con un plan y guía para el manejo administrativo y financiero orientado a mantener una adecuada gestión, de forma eficiente y oportuna que ayudarán en el crecimiento institucional.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <CARTERA VENCIDA> <ANÁLISIS FINANCIERO> <INDICADORES FINANCIEROS> <POLÍTICAS DE CRÉDITO> <PLAN ESTRATÉGICO>



Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of this thesis project is to design a control and recovery plan for past-due loans at the savings and Credit Union called Kullki Wasi Ltda., Riobamba Agency, Chimborazo Province, to reduce the default rate and raise profitability. The research was developed through a qualitative and quantitative strategic approach, for the analysis of the financial information, specifically the loan portfolio of the entity, as well as the credit policies established. The stages through which the research was carried out were: situational analysis, trend comparisons, strategic management, formulation of strategies and policies, financial assessment, proposal impact and evaluation. This allowed an easy understanding of the document for interested parties within the Co-operative bank. The design of a plan for the control and recovery of the overdue loan portfolio in the company allowed to know thoroughly the inadequate process of granting loans, the lack of control and monitoring of credits already granted and a high rate of delinquency, in the same way this caused a high level of unproductive portfolio. The developed plan validation is based on the financial impact and for this purpose a projection of the credit portfolio account was made so that the implementation benefits of the strategies formulated in that investigation is well-appreciated. With all the aforementioned procedures, it is necessary for the company to have a guided plan for administrative and financial management aimed at maintaining adequate business acumen, in a timely and efficient manner that will help in institutional growth.

KEY WORDS: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PAST-DUE LOAN PORTFOLIO>, <FINANCIAL ASSESSMENT>, <FINANCIAL INDICATORS>, <CREDIT POLICIES>, <STRATEGIC PLAN>.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, que es una entidad jurídica constituida legalmente y que se encuentra supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se encarga de la colocación capación de recursos financieros hacia el público.

Las cooperativas de ahorro y crédito, al igual que otras instituciones del país, tienen que concentrar gran parte de su tiempo en trazar políticas que orienten de forma precisa cada una de sus actividades tendientes a asegurar el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los intereses de sus directivos y socios en general. Es por ello que se ha propuesto ese tema de investigación que se lo ha dividido en cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I se determina los problemas que vienen caracterizando en el desarrollo de sus actividades diarias por lo cual es necesario diseñar un plan para el control y gestión de la cartera vencida, que permita formular estrategias para la pronta recuperación de capitales.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que tenga todo lo relacionado con la recuperación de cartera vencida en una cooperativa de ahorro y crédito, para comprender la importancia de la ejecución del trabajo de titulación.

En el capítulo III consiste en el desarrollo de la metodología a utilizar en la ejecución del trabajo de investigación, por lo tanto, se utilizó el método inductivo – deductivo, en cuanto a las técnicas están los cuestionarios y entrevista aplicados a los grupos de interés de la editorial.

En cuanto al capítulo IV se desarrolla la propuesta de diseño de un plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba se encuentra en el segmento 2 y cuenta con 7.000 socios, con la idea de dar soluciones a problemas socioeconómicos, de las familias, creando fuentes de empleo. Es indispensable reconocer que, en los últimos 2 años, se ha mostrado una notable disminución en sus operaciones de crédito, a consecuencia de un mal manejo de recursos financieros, esto da como efecto elevados índices de cartera vencida, considerando esta, una causa muy importante que influye en la disminución de liquidez.

Mediante la realización de un breve diagnóstico a la institución se comprobó que existe una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

- El personal del área de créditos no cuenta con el perfil adecuado para el cargo a desempeñar lo que ocasiona ineficiencia en la gestión laboral.
- No existe un correcto diagnóstico de parte del asesor de crédito en analizar de forma correcta la situación socioeconómica del socio.
- El departamento de crédito no monitorea el verdadero destino o finalidad de los préstamos.
- No existe un control estricto por parte del jefe de agencia y asistente operativo al momento de realizar el comité de créditos, en las carpetas inspecciones por el Asesor de créditos.
- El personal del área de cobranzas no cuenta con un plan eficiente para la recuperación de la cartera vencida
- El personal del departamento de cobranzas no hace uso adecuado de manual de procesos y políticas de cobros, por ende, presenta un nivel de recuperación de cartera vencida deficiente.

Por todo lo citado anteriormente, se propone ejecutar un análisis que nos permita determinar los principales factores que inciden el aumento de la cartera vencida, para poder realizar un plan de control y mejoramiento que pueda brindar soluciones técnicas,

reduciendo la cantidad de morosidad y otorgando una mejor calidad de servicio a sus socios.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el Plan de Control y Recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo ayudara, ¿en la reducción del índice de morosidad?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Diseño de un Plan de control y recuperación de cartera vencida.

Área: Financiera

Delimitación Espacial:

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Riobamba.

Dirección: Gaspar de Villarroel y Juan Montalvo Esquina.

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación Teórica.

Mediante todo lo mencionado anteriormente se ve la necesidad de crear el, Diseño de un Plan para el Control y Recuperación de la cartera vencida, ya que de esta forma la entidad tendrá una correcta cohesión de créditos y una eficiente reducción en el índice de morosidad, aumentando de esta forma la rentabilidad en la cooperativa.

Para una investigación eficiente se obtendrá información de reconocidos autores y tratadistas, contenidos en libros, revistas, artículos científicos y linkografía especializada y actualizada, tendiente a realizar una adecuada sustentación y fundamentación del tema mencionado.

1.2.2 Justificación Metodológica

Desde la parte metodológica, el presente Diseño de un plan para el control y la recuperación de la cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., se justifica, ya que se procurará utilizar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tendientes a recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que sus resultados sean los más reales y apegados a la realidad.

1.2.3 Justificación Académica

Académicamente, el presente trabajo investigativo se justifica su realización ya que se pretende poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica, Diseño de un plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., de la provincia de Chimborazo, además será una gran oportunidad de aprendizaje en adquirir nuevos conocimientos relacionados al tema y adicionalmente, estaré cumpliendo con un pre requisito para mi incorporación como nuevo profesional de la república.

1.2.4 Justificación Práctica

En la parte práctica, la presente investigación se justifica su realización, ya que se pretende realizar un Diseño de un Plan para el Control y Recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo., que incluya: la elaboración de estrategias con el fin de disminuir el índice y nivel de morosidad, ayudando a la entidad y al mejoramiento de su rentabilidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Control y Recuperación para cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo., para reducir el índice de morosidad e incrementar la rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar conceptos teóricos y científicos mediante la investigación física y virtual que den sustento a la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la COAC., mediante la utilización de la matriz FODA para determinar sus principales falencias.
- Evaluar la cartera vencida actual mediante el análisis de los estados financieros para proponer soluciones.
- Proponer un plan eficiente que permita realizar una correcta concesión de créditos para reducir y controlar el índice de morosidad en la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En la presente investigación se tomó como referencia 2 temas similares, con el fin de verificar el estudio y las técnicas utilizadas y el resultado que obtuvieron mediante la aplicación de la misma.

Según Bone (2017) en su trabajo de titulación denominado, “Análisis de la cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Afro Ecuatoriana de la pequeña empresa correspondiente al periodo 2016” de la Universidad Católica del Ecuador concluye:

Que la aprobación y recuperación de la cartera de crédito de la institución correspondiente al periodo 2016, la metodología utilizada fue de carácter descriptivo de campo, aplicando las técnicas e instrumentos como la entrevista dirigida al jefe de cartera y 50 encuestas realizadas a los socios quienes proporcionan información para el desarrollo de la investigación.

Entre los resultados más relevantes se pudo identificar que la cooperativa durante el periodo 2016, aprobó 155 operaciones de crédito, de los cuales el 35 % se destinó a créditos de consumo siendo el mayor número de operaciones aprobadas, el menor número de créditos aprobados corresponde al destino de vivienda, representado el 14%; adicional se constató que la cooperativa cuenta con una cartera vencida equivalente al 37,33% del monto total desembolsado, se concluye que la entidad mantiene un alto porcentaje de cartera vencida, que existen problemas de liquidez en las actividades productivas de los socios y su proceso de cobro es estático (p.16).

Según Arbito & Medina (2015) de la Universidad de Cuenca, en su trabajo de titulación denominado, “Elaboración de una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia del Azuay caso: Jardín Azuayo, concluyen:

Dentro de su trabajo de titulación se realizó una investigación descriptiva y correlacional basada en los métodos científicos, inductivos y analíticos utilizando como técnicas la observación y la entrevista.

En el desarrollo de su estudio, partió desde un sustento legal que está estipulado en la Ley Orgánica de Economía popular y Solidaria y en Código Orgánico Monetario y Financiero, además de las políticas propias de la cooperativa.

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

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

Como estrategias llegaron a obtener: monitoreo constante del crédito otorgado basado en la calificación del socio, mejorar notificaciones preventivas, operaciones, extrajudiciales y judiciales, para evitar la morosidad uso eficaz de llamadas telefónicas, plan de incentivos por pronto pago, visitas personalizadas para llegar a acuerdos de pronto pago (p.169).

Mediante la investigación realizada por los mencionados autores, bajo mi perspectiva puedo mencionar que las técnicas utilizadas en la presente, me serán de gran ayuda para mi investigación ya que de esa forma lograré obtener información directa y poder llegar a las verdaderas falencias que presenta la cooperativa respecto a la morosidad.

2.2 Antecedentes Históricos

2.2.1 Origen del Sistema Financiero Ecuatoriano

Entre los años 1831 y 1839, en el país se dio la creación de un sistema financiero, bastante conveniente para la época, aunque no muy desarrollado. En la actualidad, tras analizar una gama de posibilidades y sobrepasando incidencias, se ha logrado contribuir un sistema financiero nacional sólido y solvente.

El sistema financiero es considerado como uno de los factores más importantes dentro de la economía, el mismo permite canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo se ha convertido en el pilar fundamental para la generación de riqueza, razón por la cual, los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

Hasta finales de 2012, el Sistema Financiero Nacional (SFN) estuvo conformado por 26 bancos privados, 39 cooperativos de ahorro y créditos de primer piso, 4 mutualistas. 10 sociedades financieras y 4 instituciones financieras públicas.

Dentro de esta estructura que representa el sistema financiero del país, los bancos privados se han constituido en el pilar fundamental de misma, debido al peso específico que sus principales variables representan en su interior (privado y público).

Lo cual se demuestra en las siguientes cifras: 69,3% de los activos, 66,2% de la cartera; 72,3% de los pasivos, 74,2% de los depósitos del público, es decir aproximadamente las dos terceras partes del SFN están en manos de bancos privados (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012, p.3).

2.2.2 El Sistema Financiero

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012, manifiesta que:

Un sistema financiero es el conjunto que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica

(producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos. Las intermediaciones financieras crediticias se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos (p.1).

Según Dueñas (2008) menciona que el sistema financiero es “es el conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, están encargadas de captar administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas nacionales o extranjeras (p. 4).

Según los autores antes mencionados coinciden que el sistema financiero es un conjunto de instituciones que captan dinero para realizar la colocación del crédito y el desarrollo de la economía de la población.

2.2.3 Funciones del Sistema Financiero

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012, afirma que el sistema financiero es uno de los más importantes dentro de la economía, ya que cumple múltiples funciones entre ellas tenemos las siguientes:

- Captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una forma correcta que permita ser más eficiente.
- Facilitar el intercambio de bienes y servicios a sus asociados, de tal forma que le permita ser más eficiente.
- Buscar el crecimiento económico de la población.
- Apoyar de una u otra manera para que la política monetaria sea más efectiva, y de esta manera contribuir al desarrollo local (p. 7).

2.2.4 Importancia del Sistema Financiero en el Ecuador

Nájera M., (2008), afirma que:

Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante. En una economía desarrollada, las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores

entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable, pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza. (p. 1)

De lo mencionado anteriormente el sistema financiero en el Ecuador es importante debido a que es el encargado de mantener la economía del país saludable es decir mediante la distribución de fondos por parte de las entidades financieras.

2.2.5 Componentes del Sistema Financiero

Chiriboga P., (2010), en cuanto a los componentes del Sistema Financiera expresa que:

Activos financieros y dinero. Los activos financieros se representan mediante títulos, que son certificados acreditativos de la deuda contraída con el emisor y de los derechos de su poseedor. Los activos financieros sirven para transferir fondos y riesgos. Sus características son la liquidez, rentabilidad y riesgo.

Mercados financieros. Es el lugar, no necesariamente físico, y los procedimientos a través de los cuales se produce el intercambio de activos financieros y se determinan sus precios.

Los mercados financieros se caracterizan por:

- Amplitud. Depende del volumen de activos que en ellos se intercambie.
- Transparencia. Según la información que se suministre.
- Grado de apertura. Según la libertad de acceso de los agentes económicos al mercado.
- Profundidad. Depende del número de órdenes de compra-venta (número de operaciones).
- Flexibilidad. Facilidad de reacción de los agentes a los cambios en los precios u otras condiciones del mercado. (pp. 5-6)

2.2.6 Clasificación de las Instituciones Financieras

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2012), en lo referente a la clasificación de las instituciones financieras anuncia los siguientes:

➤ **Instituciones financieras públicas.** Son entidades de desarrollo con capacidad de ejercer y contraer obligaciones estos son:

- Banco Central del Ecuador,
- Banco del Estado, Banecuador,
- Corporación Financiera Nacional

➤ **Instituciones Financieras Privadas.**

- Bancos,
- Sociedades Financieras,
- Mutualistas
- Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público (p. 8).

De lo que se puede observar anteriormente el Sistema financiero ecuatoriano se encuentra dividido en instituciones financieras públicas y privadas y cada una de estas se subdividen en diversas entidades las cuales ayudan a mejorar la calidad de vida de las familias y al crecimiento de la economía del país.

2.2.7 Historia del Crédito

Para Córdova G., (2007), menciona que:

El crédito es tan antiguo como la civilización, antes de la era cristiana, en la antigua Roma, encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio, se sabe que los créditos fluctuaban entre el 3% y 75% y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que por circunstancias de aquellas épocas el prestamista tenía grandes riesgos.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros, su actividad era distinta, pues trabajaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos a sus clientes, cuando los deudores radicaban en el extranjero y se encargaban de pagar las deudas de los clientes locales a sus acreedores radicados en otros lugares. (p. 1).

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Sector Cooperativo (2012), afirma que:

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público de autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (p. 1)

2.3.1.1 Sector Económico Popular y Solidario

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria., (2018), menciona que:

Es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

Esta forma se basa en las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegio al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (p. 4)

2.3.1.2 Objeto de la ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria (2018), referente al objetivo de la LOEPS menciona los siguientes:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país.
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la SEPS.
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la Economía popular y solidaria.
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria.
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas. (p. 5)

2.3.1.3 Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos.

Tabla 1-2: Saldo de Activos

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, Bancos Comunales y cajas comunales

Fuente:(<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo0382015%20F.pdf/7976d116-22cf-405c-b437-bb207fa96821>, 2014, p.1)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

2.3.2 Instituciones Financieras

Según Mochon & Beker (2008), menciona que “una entidad financiera es aquella que presta servicios financieros a sus clientes, es decir, una compañía que ofrece a sus clientes (familias, empresas, Estado) servicios relacionados con el dinero que posee o necesita” (p. 5).

Por su parte López & González., (2008), indica que:

Las entidades financieras se han visto sometidas a diversos cambios legislativos tanto en Ecuador como en los diferentes países de Latinoamérica. Dentro de las entidades de crédito, es decir, aquellas entidades encargadas de recibir fondos prestables del público con el compromiso futuro de reembolsar dichos fondos, encontramos cuatro grandes grupos. (p. 7).

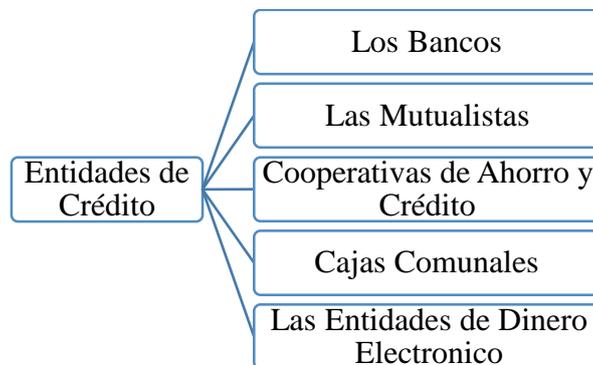


Gráfico 1-2: Entidades de Crédito
Fuente: (López & González, 2008, p.8)
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

2.3.3 Cooperativismo

Según Jaramillo (2005) indica que el cooperativismo “Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades y se rige por unos valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano” (p. 1).

“El Cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continua con la colaboración y la solidaridad” (Ladrón de Guevera, 2010, p. 3).

De lo mencionado por los dos autores se concluye que el cooperativismo es una doctrina socio-económica, basada en la autonomía de las unidades que lo integran, en la administración interna democrática y en la ausencia de ánimo de lucro.

2.3.3.1 Cooperativas

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012) afirma que:

Las cooperativas son sociedades con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus operaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrativa en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad. (p. 10).

Por otra parte, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Sector Cooperativo., (2012), expresa que:

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo. (p. 6).

Según las fuentes citadas una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una entidad de propiedad conjunta y democrática controlada.

2.3.3.2 *Principios Cooperativos*

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., (2012), establece que:

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se guiarán por la búsqueda del buen vivir y del bien común, la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales, el comercio justo y consumo ético y responsable, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, la distribución equitativa y solidaria de excedentes (p. 8).

2.3.3.3 *Importancia de las Cooperativas*

Según el Comité Económico Social y Europeo., (2007), afirma que:

Las cooperativas son importantes para el desarrollo rural ya que contribuyen de forma activa a la viabilidad económica de las zonas rurales, incluidas las regiones menos favorecidas, siendo una importante fuente de trabajo directo e indirecto. En este sentido, para la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (European Standing Conference of Cooperatives, Mutual Societies, Associations and Foundations), la Economía Social y, en consecuencia, las sociedades cooperativas, cuentan con una amplia base social caracterizada por:

- Estar fundamentada sobre los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa.
- Generar empleo de calidad, así como una mejor calidad de vida, y propone un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.
- Desempeñar un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.
- Ser socialmente responsable.
- Ser un factor de democracia.
- Contribuir a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos (p. 7).

Se puede concluir que las cooperativas son de mucha importancia debido a que ayudan a fomentar la economía del país a través de la generación de empleo y logra mejorar la

calidad de vida de las personas de escasos recursos a través de créditos y así lograr la estabilidad dentro de los mercados económicos.

2.3.3.4 *Clasificación de las Cooperativas*

Según Ley Organica de Economía Popular y Solidaria., (2018), referente a la clasificación de las cooperativas menciona que:

Cooperativas de producción. - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas, en una sociedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles

Cooperativas de consumo. - Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Cooperativas de vivienda. - Tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con estas en beneficio de sus socios.

Cooperativas de Ahorro y Crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley (p. 11).

De lo mencionado anteriormente se puede concluir que existen diversos tipos de cooperativas las cuales ayudan a fomentar la cultura de inversión y ahorro dentro del país a través de los diferentes productos y servicios que estos ofertan a la sociedad.

2.3.3.5 Finalidad de las Cooperativas

Según la Ley Organica de Economía Popular y Solidaria., (2018), agrega las siguientes finalidades de las cooperativas:

- Promover la cooperación económica y social entre sus asociados y para este fin recibirá de estos sus ahorros y certificados de aportación.
- Realiza cobros y pagos, así como todas aquellas funciones financieras necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia.
- Otorgar préstamos a sus asociados, para atender sus necesidades e incentivar su ahorro.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Proporcionar una adecuada educación cooperativista entre sus asociados.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior (p.15).

2.3.4 Crédito

Según Brachfield., (2009), menciona que:

El crédito es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro (p. 5).

John., (2008), por su parte agrega que:

El crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios. La operación de crédito puede definirse: la entrega de un valor actual sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente en un futuro, pudiendo existir adicionalmente interés pactado (p. 2)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores el crédito es una operación mediante la cual una institución financiera otorga recursos en calidad de préstamo a un cliente con el compromiso a cancelar más los intereses generados en la forma y periodo de tiempo pactado entre las partes.

2.3.4.1 Tipos o Clasificación de Crédito

La Superintendencia de Bancos y Seguros., (2017), menciona los tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios o viviendas.

Créditos Comerciales: Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, cuyo objeto es promover sectores de la economía, tales como: agropecuario, industrial turismo, comercio exportación, minería, comunicaciones y otras actividades rentables de la economía.

Créditos de Consumo: Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, También se considera dentro de esta definición los créditos otorgados a personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera

Créditos hipotecarios para viviendas: Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipoteca debidamente inscritas en los registros públicos.

Crédito Microcrédito. - Es el crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de pago constituye el producto de las ventas

o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la Cooperativa (p. 5).

2.3.5 Riesgo

Según (García., 2012), afirma que el riesgo “Proviene del latín “risicare” que significa “atreverse”. Es la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para los participantes en los mercados financieros” (p. 1).

2.3.5.1 Riesgo Crediticio

Según (Gonzales P., 2012), define el riesgo crediticio como “insolvencia o default, es el riesgo de una pérdida económica como consecuencia de que una de las partes contratantes deje de cumplir con sus obligaciones y en la otra parte una pérdida financiera” (p.12)

2.3.6 Cartera Vencida

La cartera es una de las principales razones de toda entidad financiera, es decir se le conoce como conjunto de los activos financieros que generan liquidez y rendimiento de la misma.

Por lo tanto, la cartera vencida es una parte de total de la cartera de la entidad que aún no se ha realizado el pago correspondiente.

Es el monto total de los créditos otorgados por una persona física o moral el mismo que se convierte en un activo de riesgo al mantener los créditos en mora.

2.3.7 Mora

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., (2012), menciona que “mora es cuando el deudor no ha cumplido con su responsabilidad, es decir el adeudado llega a su vencimiento del plazo acordado” (p. 17)

2.3.7.1 *Morosidad*

Lópe P., (2017) afirma que:

“La morosidad se lo define como el cociente entre el valor de los créditos dudosos y el valor de la cartera de créditos. También es un indicador que mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones del préstamo y crédito concedido por una entidad financiera” (p. 1).

Para Batle (2008) menciona que “La morosidad de una institución financiera es una medida de riesgo crediticio y se entiende como la proporción de créditos de una institución bancaria que se encuentran en incumplimiento” (p. 3)

Por lo tanto, la morosidad, es la proporción que representa la cartera improductiva, con respecto a la cartera total.

2.3.7.2 *Índice de morosidad*

Chiriboga., (2010), afirma que el índice de morosidad Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente a la total cartera. Las ratios de morosidad se calculan para el total de cartera bruta.

Se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

Cartera de Crédito Bruta. - Se refiere al total de cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo vivienda y microempresa) sin reducir la provisión para créditos incobrables.

Cartera de Crédito Neta. - Se refiere al total de la cartera de crédito de una institución financiera (comercial, consumo vivienda y microempresa) reduciendo la provisión para créditos incobrables.

Cartera Improductiva. - Son aquellos préstamos que no generan renta financiera de la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

Morosidad bruta total. - Mide el número de veces que representa los créditos improductivos con respecto a la cartera menos las provisiones. (pp. 18-19)

2.3.8 Gestión de cobranza

Según Equifax., (2018), menciona que:

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (p. 1).

Por otra parte, Cash Pot., (2012), expresa que:

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

La cobranza descansa sobre tres pilares fundamentales

- Cliente – producto – Cobrador
- Cliente: Capacidad de pago, Autoridad, Necesidad
- Cobrador: Actitud, Capacidad y Aptitud (p. 3).

Según los autores mencionados la gestión de cobranza es todas las acciones encaminadas a la recuperación de las obligaciones pendientes utilizando los instrumentos que tengamos a nuestro alcance: teléfono, visitas personalizadas, notificación socio y garante etc.

2.3.8.1 Cobranza

El Instituto Mexicano de Telemarketing sc., (2015), menciona que:

Hace referencia que la cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente, al asesorarlo y darle respuesta a sus necesidades de información y sobre todo de crédito, mediante el cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor.”

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte

- Pagaré
- Letras de cambio
- Otro título valor (p. 1).

Por otra parte Ettinger., (2012), afirma que:

La cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital.

Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgos asumidos por la institución.

- Mecanismos preventivos, buscan evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la institución.
- El análisis previo el cliente, la medición de riesgos; el control de la deuda del cliente; el control de límites y el Corning, entre otros.
- Mecanismos curativos, buscan asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente.

- Las coberturas; los codeudores; las finanzas, avales y garantías; los seguros de créditos; los sistemas de aviso de vencimiento; la gestión proactiva de cobro; los sistemas de recobro y las acciones jurídicas (p. 12).

A partir de las definiciones anteriores se puede determinar que la cobranza es una gestión que realiza una entidad de intermediación financiera ante sus prestatarios a fin de lograr la recuperación de los créditos y así controlar y mantener la calidad de su cartera y el riesgo institucional.

2.3.8.2 Importancia de la Cobranza

Ettinger (2012) afirma que “los procedimientos para la cobranza revisten importancia, debido a que capacitan a la acreedora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes” (p. 13)

Para cubrir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe darle mayor rotación al capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que pueda representar los clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso la importancia de la cobranza es vital para la salud financiera de la empresa.

2.3.8.3 Políticas de cobranzas

Gomez., (2014), en su libro menciona que las políticas de cobranza “Son principios que sirven de guía, dirigen los esfuerzos y determinan la adopción de estrategias de una organización para alcanzar sus objetivos” (p.12).

2.3.8.4 Seguimiento de Cobranzas

Moyer., (2014), afirma que:

El seguimiento de la cartera de crédito es una acción imprescindible en el proceso y se encuentra bajo la responsabilidad del oficial de crédito quien se mantendrá pendiente de todos los créditos bajo su cargo con una actitud persistente y firme en la gestión de cobros (p. 25).

El propósito fundamental del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad de manera que no afecte la rentabilidad ni la liquidez institucional.

2.3.8.5 *Procedimientos de Cobranzas*

Morales., (2014), en su libro menciona que los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran:

- Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación
- Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago
- Emplear una agenda de cobranza
- Empezar acciones legales contra el cliente. (p. 15).

2.3.8.6 *Etapas de Cobranza*

Gestión Telefónica

Según el Diccionario de Marketing (2012) menciona que” La gestión telefónica es un medio de comunicación por el cual podemos estar en contacto entre dos personas y realizar conversaciones continuas. También es un “medio eficaz de comunicación en el cual se maneja base de datos” (p. 1)

Gestión Domiciliaria o Notificación

Galaz & Ruiz., (2012), menciona que “la notificación consiste no en una declaración, sino en crear un acto jurídico mediante por el cual la declaración llegue a ser percibido por una determinada persona, permitiéndole conocer su contenido” (p,19).

Es la comunicación a las partes y peritos que intervienen en los expedientes, de las circunstancias acontecidas y/o de las decisiones tomadas en él. Es el acto por el cual se pone en conocimiento de las partes o de un tercero una resolución judicial (p,20).

Gestión de Cobranza Extrajudicial

Este proceso detalla las actividades establecidas para realizar la notificación a socios que se encuentran con operaciones de crédito en mora o vencidas.

Gestión de Cobranza Judicial

El proceso Judicial es una herramienta de cobro, la cual será utilizada como última opción después de haber agotado todo el proceso pre judicial. Se demandarán todas las operaciones vencidas que registre el cliente, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidas (pp. 5-6).

2.3.9 Diseño de un Plan

Pérez H., (2011), expresa que el diseño de un plan:

Es un proceso en que la empresa una vez realizado un estudio, detecta oportunidades existentes, y establece cuál es su posición en el mismo, define los planes de acción y controla su implantación, desarrollo y resultados, para poder llevar a cabo los diferentes objetivos que se han marcado (p. 12).

2.3.9.1 Plan

Según Landa., (2015), menciona que “un plan es un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumenta un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional” (p. 1).

2.3.9.2 Planeación

Según Ortega T., (2012), menciona que “la planeación en la empresa es el factor clave para el éxito por ello es necesario contar con una buena planificación que indica cada una de las necesidades de empresa en pro al crecimiento del mismo” (p.1).

2.3.9.3 *Control*

Según Robert P., (2014) afirma que “es proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias” (p.12).

Según George J., (2012), afirma que “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, evaluando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado” (p. 5).

Según lo mencionado por los autores citados puedo mencionar que el control es un proceso el cual tiene como objetivo diagnosticar, la eficiencia de los planes que se han puesto en marcha.

2.4 **Idea a defender**

Diseño de un Plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo permita el control del índice de morosidad y reducción de la cartera vencida

2.4.1 *Variables*

Variable Independiente: Plan para el control reducción de la cartera vencida

Variable Dependiente: Índice de Morosidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

En la ejecución de la presente investigación se utilizará un enfoque mixto, es decir de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que permitirá corroborar la información financiera de la institución.

La presente investigación es cualitativa porque se centrará en la comprensión del problema, objeto de estudio, en donde la cooperativa va hacer analizada intrínsecamente, es decir la investigación va hacer interna.

A su vez también se utilizará el método de investigación cuantitativo, debido a que se analizarán los estados financieros para verificar la situación actual de la institución y a su vez proponer soluciones en los aspectos más críticos.

3.2 Tipos de investigación

Para la ejecución de la presente investigación se utiliza los siguientes tipos:

La presente investigación es bibliográfica debido a que se utilizó diferentes criterios y teorías de varios autores, empleando la información de los libros, revistas, diccionarios, tesis y de internet, etc.

En el presente trabajo se utilizará la investigación de campo ya que se aplicará encuestas y entrevistas, de forma que me permitan obtener información relevante orientada a proponer y respaldar la idea a defender.

En el presente trabajo se utilizará la investigación documental ya que se revisará el reglamento de créditos y cobranzas de la cooperativa el cual me permita conocer el proceso de aprobación y recaudación de las operaciones de crédito.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1 Métodos de la Investigación

Método inductivo-deductivo

Estos métodos se utilizaron ya que permite, pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso de la gestión de crédito y cobranzas los mismos que en conjunto nos permitirá conseguir el objetivo deseado que para el presente trabajo investigativo es la reducción del índice de morosidad y la recuperación de la cartera vencida.

Analítico

Mediante este método se efectuará el análisis financiero de la COAC. Kullki Wasi Ltda., el mismo que permitirá seleccionar y estudiar la información con el propósito de facilitar y aportar el proceso de investigación.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas de investigación que se utilizaron en la sección de créditos y cobranzas para la recopilación de la información son:

Encuestas. - Con la finalidad de investigar el tema, se utilizó encuestas para el personal administrativo y operativo de la cooperativa, utilizando como instrumento el cuestionario, para conocer los principales problemas a criterio de los investigados.

Entrevista. - Esta se desarrolló al Jefe de Agencia de la cooperativa con la finalidad de obtener información sobre la importancia que tendría la aplicación, del diseño de un plan para el control y recuperación de cartera vencida. La misma que fue utilizado como instrumento una guía de entrevista.

3.5 Población y muestra

En esta investigación la población está conformada por el personal del departamento de Gerencia, Créditos, Cobranzas, Captaciones y Operaciones, que integra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Representado por un total de 13 funcionarios, por lo que se trabaja con toda la población y no se aplica una muestra.

Tabla 2-3: Personal del Departamento de Créditos

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
01	LLUASHCO TOALOMBO SEGUNDO FERNANDO	JEFE DE AGENCIA
02	CHARCHO CUJILEMA ISAC JHONATAN	GESTOR DE COBRANZAS
03	GÓMEZ PAREDES JOSÉ ELÍAS	GESTOR DE COBRANZAS
04	PILAMUNGA PACARI JUAN ELÍAS	ASESOR DE CRÉDITOS
05	TOCALEMA POMAQUIZA JUAN BAUTISTA	ASESOR DE CRÉDITOS
06	MARIÑO AISALLA JOSE MANUEL	ASESOR DE CRÉDITOS
07	USULLI PANDI ÁNGEL DAVID	ASESOR DE CRÉDITOS
08	PACARI AYNAGUANO ÁNGEL ELÍAS	ASESOR DE CRÉDITOS
09	SISA PANDASHINA CRISTIAN DAVID	ASESOR DE CRÉDITOS
10	INGA INGA MYRIAN ALICIA	CAPTADORA
12	BAYAS BAYAS NANCY LILIANA	CAPTADORA
13	CHIMBO MANOBAMBA AYDA CLARA	ASISTENTE OPERATIVO
	TOTAL	8

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

3.6 Resultados

3.6.1 Interpretación de datos de la encuesta

La encuesta está dirigida al personal del departamento de créditos y de cobranzas de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba.

Presentación de Resultados

Los resultados obtenidos se presentarán en cuadros y gráficos, los mismos que tendrán su respectivo título, fuente y autor; se explicará las características y diferencias de las variables estudiadas.

Análisis de los resultados de las encuestas

Encuesta aplicada al personal del Departamento de Créditos de la COAC Kullki Wasi Ltda.

Pregunta N. 1 ¿La cooperativa cuenta con un manual de políticas, procedimientos y reglamentos de créditos de acuerdo a lo que establece el organismo de control?

Tabla 3-3: *Manual de políticas, procedimientos y reglamentos de créditos*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

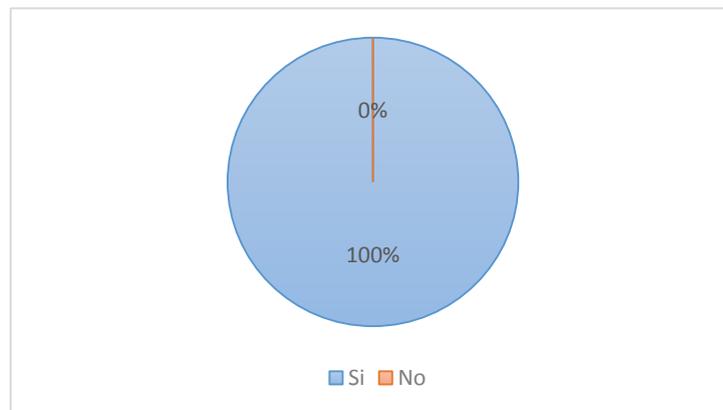


Gráfico 2-3: *Manual de políticas, procedimientos y reglamentos de créditos*

Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

El 100% del personal respondieron que la cooperativa cuenta con un Manual de Políticas, procedimientos y reglamentos de créditos de acuerdo a lo que establece el organismo de control

Interpretación:

Con los resultados obtenidos se puede manifestar que la institución si cuenta con un Manual de Políticas de Créditos, pero no se encuentran actualizados a las necesidades de la cooperativa.

Pregunta N°. 2 ¿Considera Ud., que se aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos para el control en el área de cobranzas para la recuperación de cartera vencida?

Tabla 4-3: Aplicación de manual de políticas y procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	50%
No	2	17%
Pocas veces	4	33,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

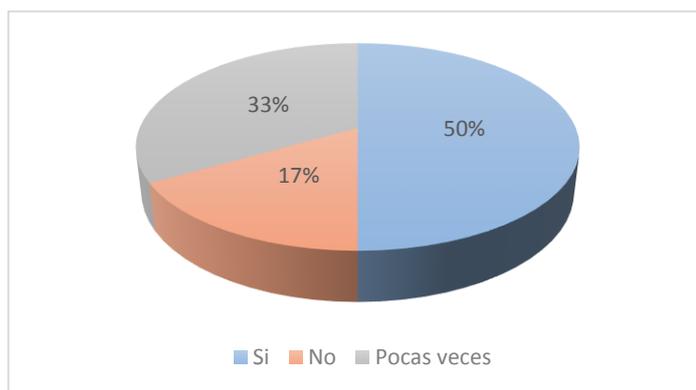


Gráfico 3-3: Aplicación de manual de políticas y procedimientos

Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Del 100% del personal de la cooperativa el 50% respondieron que, si se aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos, mientras que un 17% manifestaron que no se aplica de forma correcta el manual y finalmente un 33,33% mencionaron que pocas veces se aplica de forma correcta el manual de políticas.

Interpretación:

Se puede manifestar que el personal de la institución no aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos por ende se ve afectada la caída de la cartera de créditos.

Pregunta 3. ¿Se ha definido los procedimientos de cobranzas para los créditos?

Tabla 5-3: Aplicación correcta del manual de políticas y

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
No	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

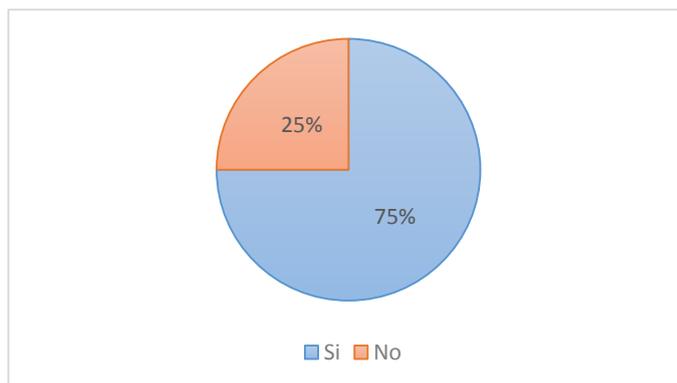


Gráfico 4-3: Aplicación correcta del manual de políticas y procedimientos de cobranzas.

Fuente: Tabla N°5

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Del 100% del personal de la cooperativa el 75% respondió que si se encuentra definido los procedimientos de cobranzas para los créditos.

Interpretación:

Se puede evidenciar que la cooperativa, si mantiene definido procedimientos de cobranzas para los créditos otorgados, pero el personal del área no aplica de forma correcta.

Pregunta 4. ¿Se realiza un seguimiento adecuado a los socios después de entregar el crédito?

Tabla 6-3: Seguimiento adecuado a los socios después de entregar el crédito.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33,33%
No	5	42%
Pocas veces	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

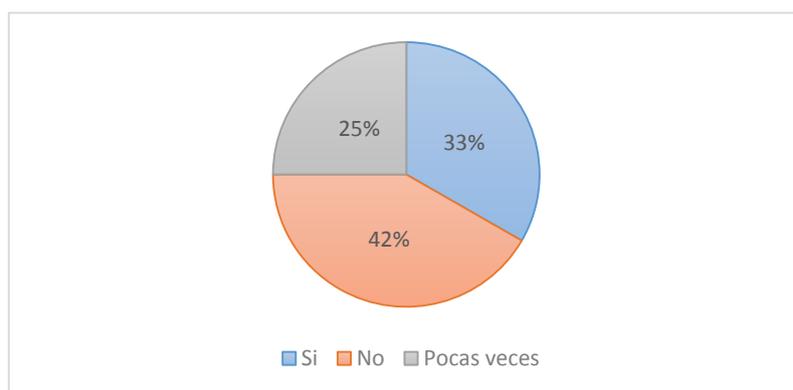


Gráfico 5-3: Seguimiento adecuado a los socios después de entregar el crédito.

Fuente: Tabla N°6
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Del 100% del personal de la cooperativa el 42% respondió que no realiza un seguimiento adecuado a los socios después de haber sido otorgado el crédito, el 25% menciona que realiza pocas veces y finalmente el 33% manifestó que si realiza un seguimiento.

Interpretación:

Mediante los resultados obtenidos, los asesores de negocios no realizan un seguimiento adecuado a los socios después de haber otorgado el crédito, este repercute en malas inversiones que realiza el socio, y por ende muchos de caen en morosidad afectando a la rentabilidad de la institución.

Pregunta 5 ¿Cuáles considera que son las causas principales que influyen directamente con el incremento del índice de Morosidad?

Tabla 7-3: Causas principales que influyen directamente con el incremento del índice de Morosidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Situación Económica del País	2	17%
Sobreendeudamiento del Socio	4	33,33%
Inadecuado Análisis por parte del Asesor de Negocios	3	25%
Inadecuado proceso de recuperación por parte del oficial de cobranzas	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

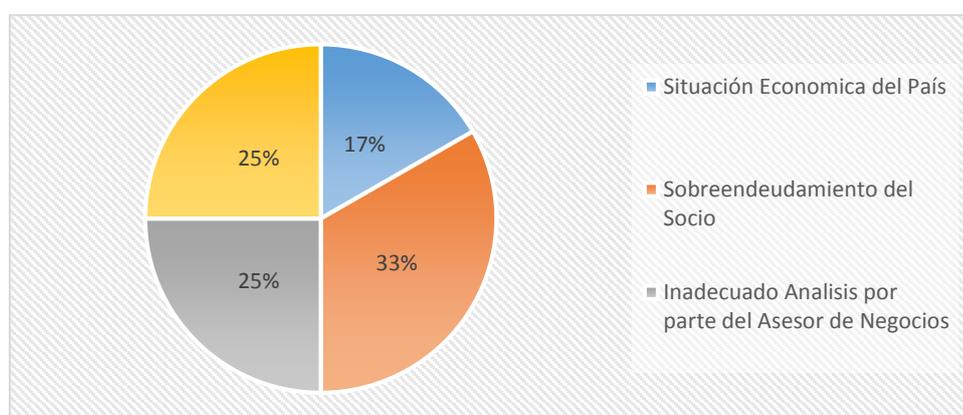


Gráfico 6-3: Causas principales que influyen directamente con el incremento del índice de Morosidad.

Fuente: Tabla N: 7

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Después de realizar la respectiva encuesta el 33% menciona que la principal causa que influye con el incremento de la morosidad es el sobreendeudamiento del socio, seguido en un 25 % por el inadecuado análisis por parte del asesor de negocios e inadecuada recuperación por parte de los oficiales de cobranzas.

Interpretación:

Se puede evidenciar que la principal causa del incremento de la morosidad es el sobreendeudamiento del socio en las IFIS y otros, seguido de un inadecuado análisis por parte del asesor de negocios en el proceso de crédito.

Pregunta N° 6. ¿Considera Ud., que la gestión de cobros se realiza de manera adecuada?

Tabla 8-3: Gestión de cobros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	17%
Casi siempre	3	25%
A veces	5	41,67%
Nunca	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

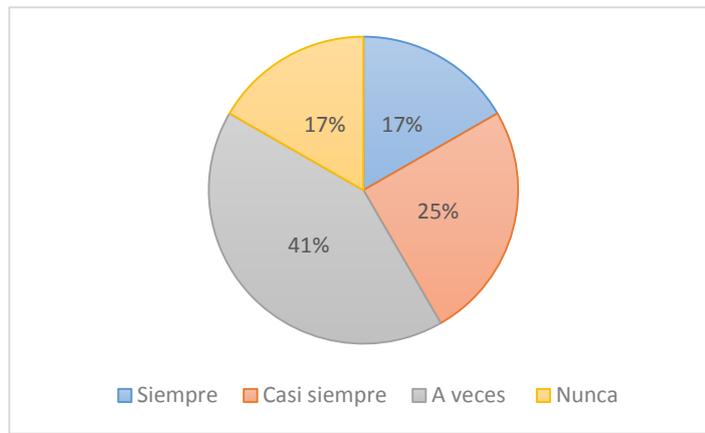


Gráfico 7-3: Gestión de cobros .

Fuente: Tabla N°8

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Después de realizar la respectiva encuesta el personal respondió, que la gestión de cobros se realizó de manera adecuada en un 41,67% a veces, en un 25% casi siempre y en un 17% nunca

Interpretación:

La encuesta refleja que muy pocas veces se realiza de manera adecuada la gestión de cobros por lo cual se ve afectado el índice de morosidad y la rentabilidad en la cooperativa.

Pregunta N° 7. ¿Qué alternativas utiliza usted para la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 9-3: Alternativas para la recuperación de la cartera vencida.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamadas Telefónicas	5	41,67%
Mensaje de Texto	1	8,33%
Visitas Personales	4	33,33%
Notificaciones de Cobranzas	2	16,67%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

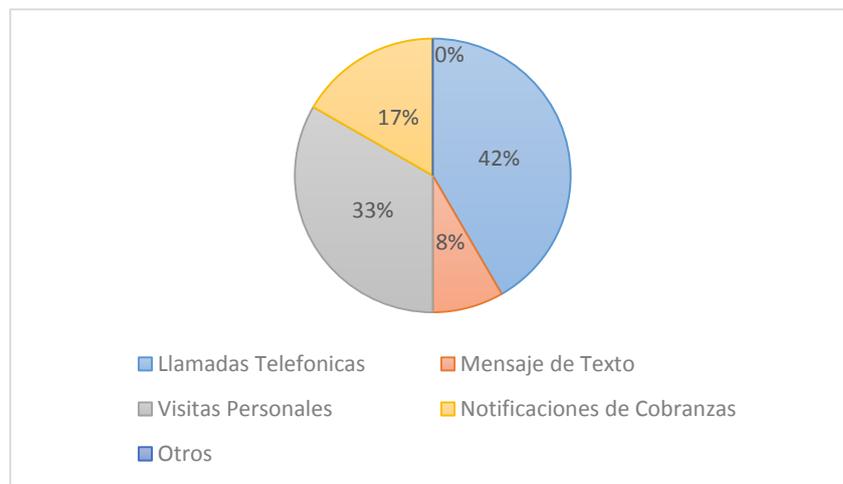


Gráfico 8-3: Alternativas para la recuperación de la cartera vencida.

Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Se determinó en la encuesta que la alternativa utilizada para la recuperación de cartera vencida es la, llamada telefónica con un 41,67%, seguido con el 33% las visitas personales y con un 17% las notificaciones de cobranzas.

Interpretación:

Se pudo determinar que la alternativa más utilizada para la recuperación de la cartera vencida, es la llamada telefónica siendo una alternativa poco eficiente para la misma.

Pregunta N° 8. ¿El personal de área de cobranzas cumple con el perfil idóneo para el cargo a desempeñar?

Tabla 10-3: Cumplimiento del Perfil idóneo del área de cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	17%
A Veces	10	83,33%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

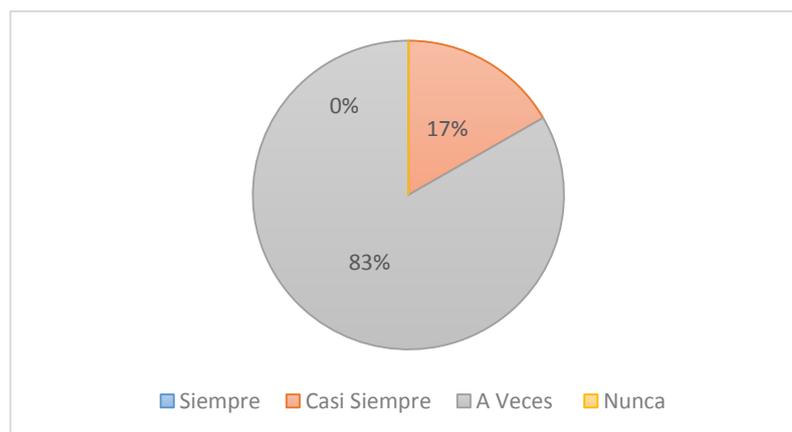


Gráfico 9-3: Cumplimiento del Perfil idóneo del área de cobranzas

Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Se determinó posterior a la encuesta, en 83,33% que muy pocas veces el personal de la cooperativa cumple con el perfil y en un 17% casi siempre.

Interpretación:

Se puede evidenciar que el personal con el que cuenta la cooperativa no cuenta con el perfil adecuado al cargo a desempeñar.

Pregunta N° 9. ¿La cartera de créditos se vio afectada por la adquisición de carteras de otras cooperativas?

Tabla 11-3: Afectación de la cartera de créditos por la adquisición de otras carteras.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
No	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

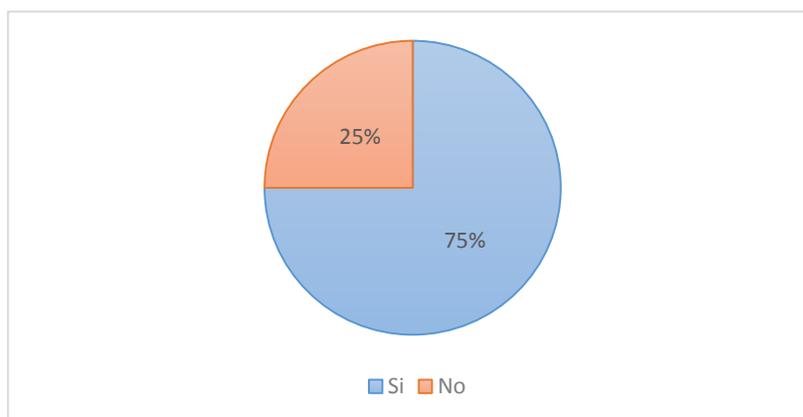


Gráfico 10-3: Afectación de la cartera de créditos por la adquisición de otras carteras.

Fuente: Tabla N° 11
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

El 75% del personal manifestó que la cartera de créditos si se vio afectada por la compra de cartera de otras IFIS, mientras que el 25% menciono no contrario.

Interpretación:

Se puede evidenciar que la cartera de créditos de la cooperativa se vio afectada por la compra de cartera de otras IFIS, reduciéndose esta forma la rentabilidad de la institución.

Pregunta N° 10. ¿Considera Ud., que es necesario implementar un plan para el control y recuperación de la cartera vencida?

Tabla 12-3: Implementación de un plan para el control y recuperación de la cartera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

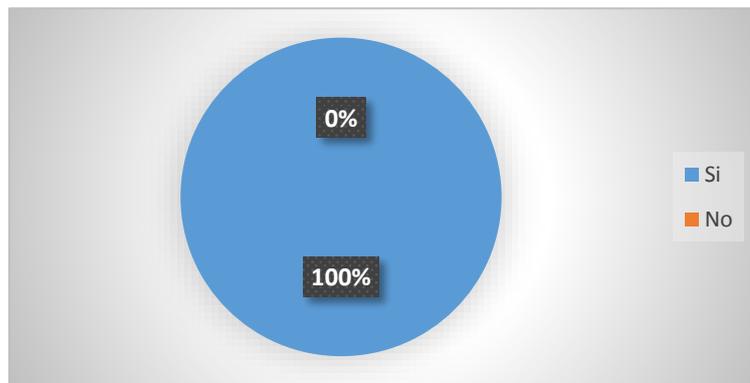


Gráfico 11-3: Implementación de un plan para el control y recuperación de la cartera

Fuente: Tabla N°12
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

El 100% del personal respondió con si, en la implementación de un plan para el control y la recuperación de la cartera vencida

Interpretación:

Se determinó que es necesario la implementación de un plan para el control y recuperación de la cartera vencida.

Pregunta N° 11 ¿Considera Ud., que se aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos para el control en el área de cobranzas para la recuperación de cartera?

Tabla 13-3: Aplicación Correcta Manual de políticas y procedimientos en el área de cobranzas para la recuperación de cartera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	42%
No	7	58,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

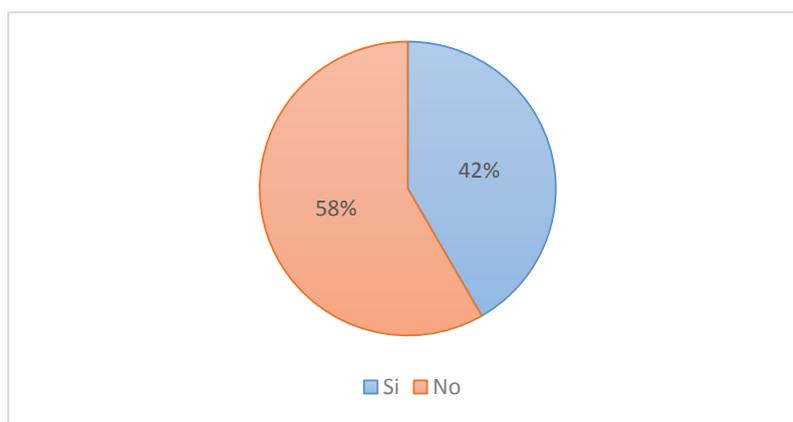


Gráfico 12-3: Aplicación Correcta Manual de políticas y procedimientos en el área de cobranzas para la recuperación de cartera vencida.

Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

El 58 % del personal respondió que no se aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos para el control en el área de cobranzas, mientras que 42% respondió lo contrario.

Interpretación:

Se determinó que el personal del área de cobranzas no aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos para el control y la recuperación de la cartera vencida debido al cual día a día aumenta la cartera vencida y el índice de morosidad.

3.6.2 Presentación de los resultados de la Entrevista

La entrevista está dirigida al Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba.

1. ¿Qué tipo de créditos oferta la Institución Financiera?

La institución financiera oferta 2 tipos de créditos los cuales son:

- Crédito Microcrédito
- Crédito de Consumo

2. ¿Del tipo de productos crediticios cual considera usted que es el más solicitado?

De los créditos que nosotros ofertamos el más solicitado por nuestros clientes es el Crédito Microcrédito

3. ¿Cómo está estructurado el proceso general de crédito y quien se encarga de este proceso?

El proceso del crédito está estructurado de la siguiente forma y se encuentra a cargo del Señor jefe de Agencia.

1. Recepción y verificación de documentos por la asistente operativa
2. Visitar domiciliaria por parte del asesor de créditos al cliente con el fin de verificar la situación económica.
3. Análisis socioeconómico por parte del asesor de negocios
4. Realización del comité de crédito conformado por el asesor de créditos, asistente operativo y jefe de agencia.
5. Envío de expediente del socio a la oficina matriz para ser aprobada o negada el expediente del socio
6. Liquidación del crédito por parte de la asiste operativa en caso de ser aprobado el crédito, en caso de ser negada el expediente se procede a la devolución de la documentación al socio.

4. ¿La cooperativa cuenta con un plan de cobranzas para una eficiente recuperación de cartera en riesgo, reclasificada que no devenga intereses y vencida?

La institución se ha venido manejando desde hace ya un tiempo con un plan de cobranzas que nos ha permitido la recuperación de cartera de forma promedio más no de forma eficiente, a su vez no contamos con un plan de cobranzas.

5. ¿Durante su administración se ha implementado un plan para el control y recuperación de la cartera vencida?

No se ha implementado ningún plan que permita una recuperación eficiente de cartera

7. ¿Usted cree que un plan para el control y recuperación de la cartera vencida ayudará a reducir el índice de morosidad y mejorar la rentabilidad?

Si, ya que permitirá a la entidad a controlar y evitar que la cartera sana pase de niveles hasta llegar a la cartera vencida, logrando de tal forma reducir el índice de morosidad e incrementar la rentabilidad.

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

La cooperativa no cuenta con abogados internos para este caso, sino con una aboga externa, el proceso es el siguiente. Cuando la cartera se ha vencido en su totalidad y el personal del área de cobranzas no ha logrado recuperar en su gestión, el expediente del socio se entrega a la abogada externa, el cual se encarga de recuperar la cartera por las vías legales ya sea, mediante una orden del juez para el secuestro vehicular o través de demandas judiciales al socio para el remate de sus bienes inmuebles.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título:

Diseño de un Plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.2 Información histórica

El camino empezó a sembrarse hace más de una década, en el 2002 cuando se reúnen en Ambato varios dirigentes de Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito. Esta reunión estuvo compuesta por doce personas y liderada por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico.

Los miembros decidieron bautizar su cooperativa con el nombre de Kullki Wasi, que en kichwa significa la Casa de dinero. Para financiarse los 12 socios toman la decisión de aportar \$ 40,00 dólares cada uno para certificado de aportación, posteriormente se toma la resolución de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios ahorristas y fundadores, a través de otorgamiento de créditos y mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad.

El día 13 de enero del 2003 se aprobó los estatutos mediante el acuerdo ministerial número N° 6582 en la Provincia de Tungurahua y posteriormente se nombra a Gerente de la cooperativa al señor Lic. Juan Andagana y hoy cuenta con más de 60.000 socios.

El Lic. Andagana, preocupado de no contar con ningún recurso económico, ni mobiliario, realiza una gestión en una ONG solicitando escritorios usados y también los socios fundadores donaron con hojas de papel bond, sillas y almuerzos a los colaboradores. Otra medida que se tomó fue que los cuatro colaboradores ingresaron sin sueldo por el lapso de un año, en calidad de trabajador sin bonificación, ni sueldo, ni alimentación. Durante los primeros años, la entidad otorgó indistintamente créditos individuales de montos pequeños y sobre saldo de \$50 hasta \$1.000 dólares, plazo máximo de 12 meses y un

garante, la misma que se entregaba con un ahorro o encaje de 5X1 después de 30 días, el desembolso realizaba en efectivo.

En el año 2007 la cooperativa fue creciendo. Los socios en cartera de crédito para este año sumaban más de \$ 4.000.000 dólares, sin embargo, empezaron a incrementar más cooperativas de ahorro y créditos en especial del sector indígena en la ciudad de Ambato, por lo que el sobreendeudamiento fue muy visto en los socios con crédito. Para este año la COAC tenía 4 agencias en Salcedo, Latacunga, Riobamba y Pillaro. Estas oficinas cada una tenía sus respectivos máquinas llamadas servidores en donde el jefe de agencia realizaba inicio del día y fin del día, en cuanto a la seguridad de la información; se ejecutaba un respaldo cada hora diariamente ya que administraba su propia base de datos y al fin de mes podían consolidar el balance. La comunicación para depósitos y retiros con las agencias se realizaba con llamadas telefónicas y se registraba en Excel para que fin de mes las encargadas de bóveda puedan transferir. Posteriormente la comunicación se realizaba vía módem para envío de información diariamente.

La herramienta gerencial muy básica era desarrollada en Excel para la toma de decisiones. A comienzos del año 2011, siguiendo el plan estratégico y en cumplimiento de la misma se inició un plan de adecuación de plataforma tecnológica y desarrollo de algunos productos financieros y no financieros. Los planes de cambio de sistema de información fueron prioritarios por lo que empezaron a buscar proveedores, en donde hubo varias ofertas, pero la oferta ganadora fue Sistema Financiero II, la misma que brinda seguridad, información en tiempo real, se puede desarrollar varios reportes, y lo más importante la contabilidad al día. Este plan de mejora ha permitido ofrecer cajeros automáticos en todas las oficinas como servicio a la comunidad.

4.3 Direccionamiento estratégico

MISIÓN

Impulsar el desarrollo socio-económico de la población rural y urbana marginal en la zona central del país a través de la prestación de servicios financieros con calidad de atención, honestidad, responsabilidad social y transparencia.

VISIÓN

Ser una institución de microfinanzas competitiva y reconocida como referente en atención a los sectores rurales y urbanos marginales de manera solvente, rentable y sostenible.

VALORES CORPORATIVOS

La Cooperativa Kullki Wasi posee los siguientes valores:

Transparencia

La Cooperativa presenta mensual, trimestral y semestral los informes a organismos de control, a directivos, a sus socios, sobre el crecimiento de la entidad, y sus tasas de interés están parametrizadas según la disposición de BCE, y trabajamos demostrando transparencia en todas nuestras actividades.

Honestidad

La Cooperativa KULLKI WASI actuamos con claridad e imparcialidad en la gestión de los procesos y en la administración de los recursos de la entidad, y cumpliendo procedimientos internos siempre respetando los Principios del Cooperativismo.

Compromiso

En KULLKI WASI, somos un equipo de personas que va más allá de cumplir sus obligaciones, no basta con estar involucrado, es estar siempre dispuesto a aportar para el bien común.

Pasión

Somos un grupo de personas siempre predispuesto en toda la acción, entregándonos en lo que hacemos; a través del entusiasmo como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito, sentimos pasión por el trabajo, la felicidad profesional es amar lo que uno hace y que, además, te paguen por hacerlo.

Integridad

Buscamos servir sin perjudicar a nuestros socios, su crecimiento es nuestra labor.

Justicia

Actuamos conforme la ley nos designa, somos justos con cada acción realizada, todo en bienestar de la colectividad y quienes formamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

Solidaridad

Fomentamos el crecimiento y desarrollo de nuestros socios, pensamos en sus necesidades.

Excelencia

En la Cooperativa KULLKI WASI, hacemos las cosas muy bien, y no buscamos excusas, ni razones para demostrar que no se pueden hacer, La pasión por la excelencia es nuestra capacidad de amar los valores de orden superior para orientar nuestra conducta en buscar la excelencia.

Respeto

En la COAC. KULLKI WASI Ltda., valoramos a todos por igual, siempre acatando su autoridad, acogiendo a la verdad; no toleramos bajo ninguna circunstancia la mentira y repugnamos la calumnia y el engaño; siempre orientamos al socio y a los clientes.

Responsabilidad Social

La cooperativa KULLKI WASI, realiza un compromiso que asume como institución para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible, por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

Trabajo en Equipo

En la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI Ltda., trabajamos con estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas, a través de la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso por un objetivo común.

4.4 Análisis de la situación actual

El análisis de la situación actual de la entidad financiera sujeta a estudio se la realizó en base a encuestas y entrevista a los empleados y al representante legal de la cooperativa, así como también se analizó la información financiera de la Cooperativa de Ahorro Kullki Wasi Ltda.

Se analiza la información financiera respecto de los clientes que se encuentran en mora por la colocación de créditos en la entidad, y que a través de ellos inicia el principal problema que da origen a la formulación del presente trabajo de investigación.

Se debe tener en cuenta que el alto nivel de cartera vencida puede afectar negativamente a la cooperativa afectando su nivel de liquidez y en consecuencias más graves el cese de operaciones debido a la quiebra.

Por ello es importante también observar el manual de créditos y las políticas empresariales, para que al dinero otorgado se dé un seguimiento en todo el proceso necesario dado dentro de un flujograma al personal que labora en el área de créditos de la institución.

Este análisis de la situación de la cooperativa en los años 2017 y 2018, permitirá identificar varias deficiencias y oportunidades dentro del área de créditos, que deben ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

A continuación, se presenta la información financiera de los años sujetos a estudio y de los cuáles se partirá para el desarrollo de la propuesta.

Tabla 14-4: Estado de situación 2017

Oficina: RIOBAMBA

Fecha: 2017-12-31

Código	Cuenta	Saldo
1	ACTIVOS	5.755.782,60
1.1	FONDOS DISPONIBLES	176.749,40
1.1.01	Caja	105.178,41
1.1.01.05	EFFECTIVO	104.978,41
1.1.01.05.05	BOVEDA	104.978,41
1.1.01.10	CAJA CHICA	200,00
1.1.03	BANCOS Y OTRAS Instituciones FINANCIERAS	71.570,99
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	71.570,99
1.1.03.10.25	Banco Pichincha CC 3503028104 (Riobamba)	71.570,99
1.4	CARTERA DE CREDITOS	5.230.010,51
1.4.02	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	96.399,20
1.4.02.05	De 1 a 30 días	6.482,49
1.4.02.10	De 31 a 90 días	13.229,40
1.4.02.15	De 91 a 180 días	16.529,28
1.4.02.20	De 181 a 360 días	26.935,42
1.4.02.25	De más de 360 días	33.222,61
1.4.04	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	5.063.056,11
1.4.04.05	De 1 a 30 días	268.102,27
1.4.04.10	De 31 a 90 días	460.133,60
1.4.04.15	De 91 a 180 días	603.596,52
1.4.04.20	De 181 a 360 días	1.053.271,91
1.4.04.25	De más de 360 días	2.677.951,81
1.4.12	CARTERA DE MICROCRÉDITO REFINANCIADA POR ...	2.060,27
1.4.12.05	De 1 a 30 días	236,80
1.4.12.10	De 31 a 90 días	248,79
1.4.12.15	De 91 a 180 días	388,76
1.4.12.20	De 181 a 360 días	853,27
1.4.12.25	De más de 360 días	332,65
1.4.20	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA PO...	46.795,99
1.4.20.05	De 1 a 30 días	604,50
1.4.20.10	De 31 a 90 días	1.501,18
1.4.20.15	De 91 a 180 días	2.326,28
1.4.20.20	De 181 a 360 días	5.111,81
1.4.20.25	De más de 360 días	37.252,22
1.4.26	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	1.422,86
1.4.26.05	De 1 a 30 días	355,74

1.4.26.10	De 31 a 90 días	355,74
1.4.26.15	De 91 a 180 días	533,61
1.4.26.20	De 181 a 360 días	177,77
1.4.28	CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA IN...	203.012,10
1.4.28.05	De 1 a 30 días	37.120,41
1.4.28.10	De 31 a 90 días	34.088,98
1.4.28.15	De 91 a 180 días	35.469,27
1.4.28.20	De 181 a 360 días	50.057,95
1.4.28.25	De más de 360 días	46.275,49
1.4.44	CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE N...	879,92
1.4.44.05	De 1 a 30 días	180,07
1.4.44.10	De 31 a 90 días	188,28
1.4.44.15	De 91 a 180 días	295,83
1.4.44.20	De 181 a 360 días	215,74
1.4.50	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	2.700,56
1.4.50.10	De 31 a 90 días	355,74
1.4.50.15	De 91 a 180 días	475,28
1.4.50.20	De 181 a 270 días	82,23
1.4.50.25	De más de 270 días	1.787,31
1.4.52	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	359.024,69
1.4.52.10	De 31 a 90 días	36.594,02
1.4.52.15	De 91 a 180 días	54.081,09
1.4.52.20	De 181 a 360 días	94.247,10
1.4.52.25	De más de 360 días	174.102,48
1.4.68	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA VE...	254,86
1.4.68.10	De 31 a 90 días	172,91
1.4.68.15	De 91 a 180 días	81,95
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(545,596.05)
1.4.99.20	(Cartera de microcréditos)	(465,155.41)
1.4.99.80	(Provisión genérica por tecnología Credit...	(80,440.64)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	74.615,32
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDIT...	69.184,98
1.6.03.10	Cartera de créditos de consumo Prioritari...	865,62
1.6.03.20	Cartera de microcrédito	68.030,44
1.6.03.45	Cartera de créditos refinanciada	57,31
1.6.03.50	Cartera de créditos reestructurada	231,61
1.6.04	OTROS INTERESES POR COBRAR	4.134,20
1.6.04.10	Interés por Cobrar Reestructurado	4.134,20
1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	12.052,36
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	12.052,36

1.6.14.30.05	Procesos judiciales	12.052,36
1.6.99	PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR)	(10,756.22)
1.6.99.05	Provisión para Inti. y Com.por Cobrar	(8,116.47)
1.6.99.10	Provisión para otras cuentas por cobrar	(2,639.75)
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	49.304,82
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	58.042,95
1.8.05.05	Muebles de Oficina	52.898,10
1.8.05.10	Equipos de Oficina	5.144,85
1.8.06	Equipos de Computación	26.517,09
1.8.06.05	Equipos de computación	26.517,09
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(35,255.22)
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(19,716.33)
1.8.99.15.05	(Muebles de Oficina)	(15,896.95)
1.8.99.15.10	(Equipos de Oficina)	(3,819.38)
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	(15,538.89)
1.9	OTROS ACTIVOS	225.102,55
1.9.06	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	1.265,50
1.9.06.15	Proveeduría	1.265,50
1.9.06.15.20	Suministros de Oficina	604,12
1.9.06.15.25	Publicidad	661,38
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	223.837,05
1.9.08.15	Agencia Latacunga	187.571,69
1.9.08.30	Agencia Pelileo	21.684,23
1.9.08.40	Agencia Machachi	14.581,13
1.9.90	OTROS	7.507,15
1.9.90.90	Varias	7.507,15
1.9.90.90.05	Garantía de Arriendo	7.507,15
1.9.99	Prov.para otros activos irre recuperables)	(7,507.15)
1.9.99.90	Prov. para otros activos)	(7,507.15)
TOTAL, ACTIVOS		5.755.782,60
2	PASIVO	4.889.123,14
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2.597.210,69
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	680.132,25
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	679.884,33
2.1.01.35.05	Depósitos de ahorros activos	514.903,05
2.1.01.35.15	Ahorro Hormiguita Activo	29.328,95
2.1.01.35.20	Ahorro Hormiguita Inactivos	22,98
2.1.01.35.25	Ahorro Plus	4.827,66
2.1.01.35.35	Ahorro Domicilio	123.249,98
2.1.01.35.50	Deposito Ahorro Programado	7.551,71

2.1.01.50	Depósitos por confirmar	247,92
2.1.01.50.05	Depósitos por Conformar Depósitos a la Vi...	247,92
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	1.658.352,60
2.1.03.05	De 1 a 30 días	355.699,12
2.1.03.10	De 31 a 90 días	332.076,46
2.1.03.15	De 91 a 180 días	517.190,78
2.1.03.20	De 181 a 360 días	442.386,24
2.1.03.25	De más de 361 días	11.000,00
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS.	258.725,84
2.1.05.05	Ahorro Encaje	258.725,84
2.5	CUENTAS POR PAGAR	92.547,13
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	53.218,27
2.5.01.05	Depósitos a la vista	8,36
2.5.01.05.05	Depósitos a la Vista	6,41
2.5.01.05.10	Depósitos a la Vista Ahorro Hormiguita	0,72
2.5.01.05.20	Depósitos a la Vista Ahorro Domicilio	1,23
2.5.01.15	Depósitos a plazo	53.209,91
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	17.742,54
2.5.03.10	Beneficios sociales	1.995,92
2.5.03.10.05	Décimo Tercer Sueldo	835,21
2.5.03.10.10	Décimo Cuarto Sueldo	1.160,71
2.5.03.15	Aportes al IESS	2.150,72
2.5.03.15.05	Aporte Patronal IESS	1.217,73
2.5.03.15.10	Aportes Personal IESS	932,99
2.5.04	RETENCIONES	1.230,06
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	896,17
2.5.04.05.05	Retención Fuente IVA 100%	240,00
2.5.04.05.10	Retención Fuente IVA 70%	220,85
2.5.04.05.15	Retención Fuente IVA 30%	117,26
2.5.04.05.16	Retención IVA 10% (Bienes)	6,99
2.5.04.05.20	Retenc.Fuente Imp. Renta 2% Rend. Financ.	22,93
2.5.04.05.35	Retenc.Fuente Imp.Renta 8% Servicios	160,00
2.5.04.05.40	Retenc.Fuente Imp.Renta 1% Bienes y Serv	1,52
2.5.04.05.42	Retenc.Fuente Imp.Renta 2% Predomina Mano...	53,70
2.5.04.05.44	Retenc.Fuente Imp.Renta 1% Otras Aplicabl...	47,52
2.5.04.05.60	Retención personal Dependecia Laboral Imp...	25,40
2.5.04.90	Otras Retenciones	333,89
2.5.04.90.10	Auto Seguro EQUIVIDA	333,89
2.5.05	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	16.949,55
2.5.05.05	Impuesto a la Renta	16.949,55

2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	3.406,71
2.5.90.90	Otras cuentas por pagar	3.406,71
2.5.90.90.50	Descuento personal	3.406,71
2.9	OTROS PASIVOS	2.199.365,32
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	2.199.249,19
2.9.08.05	Agencia Matriz	2.065.354,47
2.9.08.10	Agencia Salcedo	52.500,38
2.9.08.20	Agencia Pillaro	15.154,81
2.9.08.35	Agencia Quito	66.239,53
2.9.90	OTROS	116,13
2.9.90.05	Sobrantes de Caja	100,44
2.9.90.90	Varios	15,69
2.9.90.90.30	Cuentas Inmovilizadas	15,69
TOTAL PASIVO		4.889.123,14
3	PATRIMONIO	866.659,46
3.1	CAPITAL SOCIAL	239.283,03
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	239.283,03
3.1.03.05	Certificados de Aportación	239.283,03
3.3	RESERVAS	627.376,43
3.3.01	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	627.376,43
3.3.01.05	Reserva Legal Irrepartible	627.376,43
TOTAL PATRIMONIO		866.659,46
Utilidad:		0,00
Pasivo + Patrimonio+Utilidad:		5.755.782,60

Fuente: (Cooperativa Kullki Wasi Ltda., 2017, pp. 1-5)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Tabla 15-4: Estado de Situación 2018

Oficina: RIOBAMBA

Fecha: 2018-12-31

Código	Cuenta	Saldo
1	ACTIVOS	8.560.517,10
1.1	FONDOS DISPONIBLES	210.047,66
1.1.01	Caja	109.311,43
1.1.01.05	EFFECTIVO	109.111,43
1.1.01.05.05	BOVEDA	109.111,43
1.1.01.10	CAJA CHICA	200,00
1.1.03	BANCOS Y OTRAS Instituciones FINANCIERAS	100.424,53
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	100.424,53
1.1.03.10.25	Banco Pichincha CC 3503028104 (Riobamba)	100.424,53
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	311,70
1.1.04.01	Efectos de Cobro Inmediato	311,70
1.1.04.01.05	Cheque País	311,70
1.4	CARTERA DE CREDITOS	7.994.005,78
1.4.02	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	692.420,99
1.4.02.05	De 1 a 30 días	20.705,92
1.4.02.10	De 31 a 90 días	44.144,06
1.4.02.15	De 91 a 180 días	64.922,40
1.4.02.20	De 181 a 360 días	126.758,57
1.4.02.25	De más de 360 días	435.890,04
1.4.04	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	7.586.813,16
1.4.04.05	De 1 a 30 días	307.006,64
1.4.04.10	De 31 a 90 días	549.279,56
1.4.04.15	De 91 a 180 días	754.444,84
1.4.04.20	De 181 a 360 días	1.403.576,25
1.4.04.25	De más de 360 días	4.572.505,87
1.4.10	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	20.693,48
1.4.10.05	De 1 a 30 días	252,90
1.4.10.10	De 31 a 90 días	555,46
1.4.10.15	De 91 a 180 días	830,44
1.4.10.20	De 181 a 360 días	1.773,87
1.4.10.25	De más de 360 días	17.280,81
1.4.20	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA PO...	24.650,92
1.4.20.05	De 1 a 30 días	368,36
1.4.20.10	De 31 a 90 días	806,67
1.4.20.15	De 91 a 180 días	1.217,22
1.4.20.20	De 181 a 360 días	2.672,84

1.4.20.25	De más de 360 días	19.585,83
1.4.28	CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA IN...	114.823,00
1.4.28.05	De 1 a 30 días	19.911,24
1.4.28.10	De 31 a 90 días	18.049,44
1.4.28.15	De 91 a 180 días	18.135,75
1.4.28.20	De 181 a 360 días	23.121,89
1.4.28.25	De más de 360 días	35.604,68
1.4.44	CARTERA MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA QUE N...	3,00
1.4.44.05	De 1 a 30 días	1,00
1.4.44.20	De 181 a 360 días	1,00
1.4.44.25	De más de 360 días	1,00
1.4.50	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...	83,23
1.4.50.20	De 181 a 270 días	82,23
1.4.50.25	De más de 270 días	1,00
1.4.52	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	219.740,06
1.4.52.10	De 31 a 90 días	17.644,28
1.4.52.15	De 91 a 180 días	21.880,18
1.4.52.20	De 181 a 360 días	42.445,14
1.4.52.25	De más de 360 días	137.770,46
1.4.68	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA VE...	1.093,13
1.4.68.15	De 91 a 180 días	215,74
1.4.68.20	De 181 a 360 días	574,78
1.4.68.25	De más de 360 días	302,61
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(666,315.19)
1.4.99.10	(Cartera de créditos de consumo prioritar...	(18,213.69)
1.4.99.20	(Cartera de microcréditos)	(567,660.86)
1.4.99.80	(Provisión genérica por tecnología credit...	(80,440.64)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	111.542,45
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDIT...	95.141,78
1.6.03.10	Cartera de créditos de consumo prioritari...	5.149,44
1.6.03.20	Cartera de microcrédito	89.364,52
1.6.03.45	Cartera de créditos refinanciada	285,30
1.6.03.50	Cartera de créditos reestructurada	342,52
1.6.04	OTROS INTERESES POR COBRAR	2.938,47
1.6.04.05	Intereses por Cobrar Refinanciado	350,13
1.6.04.10	Interés por Cobrar Reestructurado	2.588,34
1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	31.718,93
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	31.718,93
1.6.14.30.05	Procesos judiciales	31.718,93
1.6.99	PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR)	(18,256.73)

1.6.99.05	Provisión para Int. y Com.por Cobrar	(8,741.05)
1.6.99.10	Provisión para otras cuentas por cobrar	(9,515.68)
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	43.448,81
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	56.698,95
1.8.05.05	Muebles de Oficina	44.800,64
1.8.05.10	Equipos de Oficina	5.144,85
1.8.05.15	Muebles Y Equipos Fenecidos	6.753,46
1.8.06	Equipos de Computación	28.729,17
1.8.06.05	Equipos de computación	17.671,11
1.8.06.10	Equipos de Computación Fenecidos	11.058,06
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(41,979.31)
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(22,796.61)
1.8.99.15.05	(Muebles de Oficina)	(18,506.98)
1.8.99.15.10	(Equipos de Oficina)	(4,289.63)
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	(19,182.70)
1.9	OTROS ACTIVOS	201.472,40
1.9.06	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	1.747,53
1.9.06.15	Proveeduría	1.747,53
1.9.06.15.20	Suministros de Oficina	1.215,29
1.9.06.15.25	Publicidad	532,24
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	199.724,87
1.9.08.20	Agencia Píllaro	199.643,00
1.9.08.35	Agencia Quito	81,87
1.9.90	OTROS	7.507,15
1.9.90.90	Varias	7.507,15
1.9.90.90.05	Garantía de Arriendo	7.507,15
1.9.99	Prov.para otros activos irre recuperables)	(7,507.15)
1.9.99.90	Prov. para otros activos)	(7,507.15)
TOTAL ACTIVOS		8.560.517,10
2	PASIVO	7.269.935,61
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3.520.654,70
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	950.565,49
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	946.712,72
2.1.01.35.05	Depósitos de ahorros activos	749.763,96
2.1.01.35.15	Ahorro Hormiguita Activo	33.953,79
2.1.01.35.20	Ahorro Hormiguita Inactivos	2,46
2.1.01.35.25	Ahorro Plus	5.509,48
2.1.01.35.35	Ahorro Domicilio	146.472,73
2.1.01.35.50	Deposito Ahorro Programado	11.010,30
2.1.01.50	Depósitos por confirmar	3.852,77

2.1.01.50.05	Depósitos por Conformar depósitos a la Vi...	1.932,77
2.1.01.50.25	depósitos por confirmar Ahorro Domicilio	1.920,00
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	2.376.616,50
2.1.03.05	De 1 a 30 días	138.250,69
2.1.03.10	De 31 a 90 días	602.736,41
2.1.03.15	De 91 a 180 días	678.468,82
2.1.03.20	De 181 a 360 días	680.686,47
2.1.03.25	De más de 361 días	276.474,11
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS.	193.472,71
2.1.05.05	Ahorro Encaje	193.472,71
2.5	CUENTAS POR PAGAR	182.565,19
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	53.058,27
2.5.01.05	Depósitos a la vista	12,69
2.5.01.05.05	Depósitos a la Vista	10,87
2.5.01.05.10	Depósitos a la Vista Ahorro Hormiguita	0,55
2.5.01.05.20	Depósitos a la Vista Ahorro Domicilio	1,27
2.5.01.15	Depósitos a plazo	53.045,58
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	51.960,29
2.5.03.10	Beneficios sociales	250,18
2.5.03.10.10	Décimo Cuarto Sueldo	250,18
2.5.03.25	Participación a empleados 15%	51.710,11
2.5.05	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	73.255,99
2.5.05.05	Impuesto a la Renta	73.255,99
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	4.290,64
2.5.90.90	Otras cuentas por pagar	4.290,64
2.5.90.90.50	Descuento personal	4.290,64
2.9	OTROS PASIVOS	3.566.715,72
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	3.563.698,11
2.9.08.05	Agencia Matriz	3.551.343,42
2.9.08.10	Agencia Salcedo	655,16
2.9.08.15	Agencia Latacunga	38,60
2.9.08.30	Agencia Pelileo	3.865,54
2.9.08.40	Agencia Machachi	7.795,39
2.9.90	OTROS	3.017,61
2.9.90.05	Sobrantes de Caja	328,92
2.9.90.90	Varios	2.688,69
2.9.90.90.15	Depósitos no identificados.	2.673,00
2.9.90.90.30	Cuentas Inmovilizadas	15,69
TOTAL PASIVO		7.269.935,61
3	PATRIMONIO	1.290.581,49

3.1	CAPITAL SOCIAL	250.022,47
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	250.022,47
3.1.03.05	Certificados de Aportación	250.022,47
3.3	RESERVAS	801.356,55
3.3.01	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	801.356,55
3.3.01.05	Reserva Legal Irrepartible	801.356,55
3.6	RESULTADOS	239.202,47
3.6.03	UTILIDADES DEL EJERCICIO	239.202,47
3.6.03.05	Utilidad del ejercicio	239.202,47
TOTAL PATRIMONIO		1.290.581,49
Utilidad:		0,00
Pasivo + Patrimonio+Utilidad:		8.560.517,10

Fuente: (Cooperativa Kullki Wasi Ltda., 2018, pp. 1-5)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Tabla 16-4: Estado de Pérdidas y ganancias 2017

Oficina: RIOBAMBA

Fecha: 2017-12-30

Código	Cuenta	
4	GASTOS	1.037.642,30
4.1	INTERESES CAUSADOS	218.353,33
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	218.353,33
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	26.687,97
4.1.01.15.05	depósitos a la Vista	21.327,44
4.1.01.15.15	Ahorro Hormigueta	1.096,35
4.1.01.15.20	Ahorro Plus	341,19
4.1.01.15.25	Ahorro Domicilio	3.646,02
4.1.01.15.40	Ahorro Programado	276,97
4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	191.665,36
4.1.01.30.05	Depósitos a plazo	191.665,36
4.4	PROVISIONES	303.263,37
4.4.02	CARTERA DE CRÉDITOS	285.000,00
4.4.02.40	Microcrédito	285.000,00
4.4.02.40.05	Provisión Específica	285.000,00
4.4.03	CUENTAS POR COBRAR	10.756,22
4.4.03.05	Cuentas por Cobrar	6.623,67
4.4.03.15	Interés Reestructurado	4.132,55
4.4.05	OTROS ACTIVOS	7.507,15
4.4.05.05	Gato Provisión Otros Activos	7.507,15
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	483.098,51
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	228.524,83
4.5.01.05	REMUNERACIONES	119.310,92
4.5.01.05.05	Sueldo	119.310,92
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	24.093,62
4.5.01.10.05	Décimo Tercer Sueldo	11.599,02
4.5.01.10.10	Décimo Cuarto sueldo	4.466,22
4.5.01.10.15	Vacaciones Devengados	4.286,61
4.5.01.10.25	Bonificación por Desahucio	2.427,49
4.5.01.10.30	Indemnización Intempestivo	1.314,28
4.5.01.20	APORTE AL IESS	21.535,75
4.5.01.20.05	Aporte Patronal	17.603,52
4.5.01.20.10	Aporte Personal	3.932,23
4.5.01.30	PENSIONES Y JUBILACIONES	4.946,33
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	10.942,61
4.5.01.90	OTROS	47.695,60
4.5.01.90.05	Capacitación	3.118,31
4.5.01.90.10	Viáticos y Movilización	6.259,52
4.5.01.90.15	Uniformes	2.713,88
4.5.01.90.25	Bono Responsabilidad.	21.249,21
4.5.01.90.35	Horas Extras	4.182,47
4.5.01.90.40	Alimentación Personal	5.374,83
4.5.01.90.45	Comisiones	4.491,35
4.5.01.90.65	Asistencia Medica	306,03
4.5.02	HONORARIOS	33.969,93
4.5.02.05	DIRECTORES	6.053,50
4.5.02.05.15	Dietas Consejo de Administración	3.752,41
4.5.02.05.20	Dietas Consejo de Vigilancia	2.301,09
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	27.916,43
4.5.02.10.10	Honorarios profesionales	23.107,50
4.5.02.10.15	Honorarios Profesionales Consultoría	4.808,93
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	127.191,33
4.5.03.05	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	9.341,71
4.5.03.05.05	Movilización, fletes	9.341,71
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	13.425,53
4.5.03.10.05	Servicios de guardianía	13.425,53
4.5.03.15	PUBLICIDAD PROPAGANDA	7.471,81
4.5.03.15.05	Publicidad y propaganda	7.471,81
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	10.541,36

4.5.03.20.05	Energía Eléctrica	1.345,34
4.5.03.20.10	Agua Potable	121,70
4.5.03.20.15	Comunicaciones	3.019,25
4.5.03.20.20	Monitoreo	244,95
4.5.03.20.30	Teléfono Fijo	969,98
4.5.03.20.40	Teléfono Móvil	4.840,14
4.5.03.25	SEGUROS	3.528,79
4.5.03.25.05	Seguros devengados	3.528,79
4.5.03.30	ARRENDAMIENTO	30.134,84
4.5.03.30.05	Arrendamientos inmuebles	30.134,84
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	52.747,29
4.5.03.90.05	Buro de Crédito	3.514,49
4.5.03.90.20	Comisión de Ventas	42.690,77
4.5.03.90.35	Gastos Bancarios	91,34
4.5.03.90.40	Auditoría Externa	2.260,00
4.5.03.90.45	Red Conecta Cajeros	3.607,41
4.5.03.90.65	Servicios Prestados	494,32
4.5.03.90.80	Otros	88,96
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	38.788,37
4.5.04.10	Impuestos Municipales	1.662,78
4.5.04.15	Aporte a la SEPS	6.632,52
4.5.04.20	Aportes al Fondo de Seguro de Depósitos por prima	28.797,21
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	931,35
4.5.04.90	Impuestos y Aporte. para otros Org. e Instituciones	764,51
4.5.04.90.05	Red Financiera	670,75
4.5.04.90.10	UCACCENTRO	93,76
4.5.05	DEPRECIACIONES	9.052,74
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	4.434,99
4.5.05.30	Equipos de computación	4.617,75
4.5.06	AMORTIZACIONES	1.242,58
4.5.06.25	Programas de computación	1.242,58
4.5.07	OTROS GASTOS	44.328,73
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	11.798,88
4.5.07.05.05	Suministros de Oficina	8.894,25
4.5.07.05.15	Suministros de Aseo y Limpieza	621,87
4.5.07.05.25	Combustible y Lubricantes	2.282,76
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	25.751,78
4.5.07.15.05	Mantenimiento del Edificio	4.411,04
4.5.07.15.10	Muebles y Equipos	1.472,70
4.5.07.15.15	Equipos de Computación	17.175,75
4.5.07.15.25	Mantenimiento reparac vehículo	2.692,29
4.5.07.90	OTROS	6.778,07
4.5.07.90.30	Gastos Diversos	732,23
4.5.07.90.50	Gastos de Gestión Refrigerios	2.830,65
4.5.07.90.55	Gastos de Gestión Navideño	3.215,19
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	165,07
4.7.03	Intereses y comis. devenguen ejerc. anter.	165,07
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	32.762,02
4.8.10	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	14.582,50
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	18.179,52
TOTAL		1.037.642,30
5	INGRESOS	1.136.478,33
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1.104.531,29
5.1.04	Intereses y descuentos de cartera de créditos	1.104.531,29
5.1.04.10	Cartera de créditos de consumo prioritario	15.372,99
5.1.04.20	Cartera de microcrédito	1.025.639,90
5.1.04.30	Cartera de créditos refinanciada	647,26
5.1.04.35	Cartera de créditos reestructurada	721,70
5.1.04.50	De mora	62.149,44
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	1.804,40
5.4.90	OTROS SERVICIOS	1.804,40

5.4.90.05	TARIFA CON COSTO MÁXIMO	1.804,40
5.4.90.05.05	Cheque Nacional Devuelto	2,00
5.4.90.05.30	Emisión de Referencia Financiera	241,98
5.4.90.05.40	Transferencias por SPI BCE Recibidas	1,50
5.4.90.05.45	Transferencia Nacional Otras Entidades	19,50
5.4.90.05.50	Reposición de Libreta Estado Cta. perdida Robo	58,04
5.4.90.05.60	Emisión de tarjeta de débito	554,80
5.4.90.05.75	Cobranza Extrajudicial	913,54
5.4.90.05.85	Corte de Impreso de Movimientos de Cuentas	13,04
5.6	OTROS INGRESOS	30.142,64
5.6.04	RECUPERACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	30.142,64
5.6.04.05	De activos castigados	8.380,59
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejerc. anterior	21.762,05
5.6.04.20.05	Cartera microcrédito	17.629,50
5.6.04.20.35	Cartera Reestructurada	4.132,55
TOTAL		1.136.478,33
Utilidad:		98.836,03

Fuente: (Cooperativa Kullki Wasi Ltda., 2017, pp. 1-3)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Tabla 17-4: Estado de pérdidas y ganancias 2018

Oficina: RIOBAMBA

Fecha: 2018-12-30

Código	Cuenta	
4	GASTOS	1.335.771,30
4.1	INTERESES CAUSADOS	405.469,24
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	405.469,24
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	22.850,21
4.1.01.15.05	depósitos a la Vista	17.361,36
4.1.01.15.15	Ahorro Hormiguita	1.028,68
4.1.01.15.20	Ahorro Plus	295,90
4.1.01.15.25	Ahorro Domicilio	3.734,17
4.1.01.15.40	Ahorro Programado	430,10
4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	185.516,04
4.1.01.30.05	Depósitos a plazo	185.516,04
4.1.01.90	OTROS	197.102,99
4.1.01.90.05	Interés y Descuento	197.102,99
4.4	PROVISIONES	293.210,95
4.4.02	CARTERA DE CRÉDITOS	285.000,00
4.4.02.20	Crédito de Consumo Prioritario	20.000,00
4.4.02.20.05	Provisión Especifica	20.000,00
4.4.02.40	Microcrédito	265.000,00
4.4.02.40.05	Provisión Especifica	265.000,00
4.4.03	CUENTAS POR COBRAR	8.210,95
4.4.03.05	Cuentas por Cobrar	7.760,82
4.4.03.10	Interés Refinanciado	450,13
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	534.756,76
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	246.666,35
4.5.01.05	REMUNERACIONES	132.265,31
4.5.01.05.05	Sueldo	132.265,31
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	23.210,52
4.5.01.10.05	Décimo Tercer Sueldo	13.223,34
4.5.01.10.10	Décimo Cuarto sueldo	5.588,48
4.5.01.10.20	Vacaciones no gozadas	3.044,50
4.5.01.10.25	Bonificación por Desahucio	1.354,20
4.5.01.20	APORTE AL IESS	22.370,11
4.5.01.20.05	Aporte Patronal	19.352,46
4.5.01.20.10	Aporte Personal	3.017,65
4.5.01.30	PENSIONES Y JUBILACIONES	3.229,17
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	10.598,42
4.5.01.90	OTROS	54.992,82
4.5.01.90.05	Capacitación	4.578,06
4.5.01.90.10	Viáticos y Movilización	11.591,29
4.5.01.90.15	Uniformes	7.053,94
4.5.01.90.25	Bono Responsabilidad.	13.147,27
4.5.01.90.35	Horas Extras	4.992,57

4.5.01.90.40	Alimentación Personal	6.524,99
4.5.01.90.45	Comisiones	7.088,90
4.5.01.90.65	Asistencia Medica	15,80
4.5.02	HONORARIOS	34.548,35
4.5.02.05	DIRECTORES	9.835,68
4.5.02.05.15	Dietas Consejo de Administración	6.376,57
4.5.02.05.20	Dietas Consejo de Vigilancia	3.159,42
4.5.02.05.35	Viáticos y movilización Consejo de Adm.	299,69
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	24.712,67
4.5.02.10.10	Honorarios profesionales	18.758,05
4.5.02.10.15	Honorarios Profesionales Consultoría	5.954,62
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	150.555,42
4.5.03.05	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	5.611,49
4.5.03.05.05	Movilización, fletes	5.611,49
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	13.337,73
4.5.03.10.05	Servicios de guardianía	13.337,73
4.5.03.15	PUBLICIDAD PROPAGANDA	17.101,29
4.5.03.15.05	Publicidad y propaganda	17.101,29
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	12.901,18
4.5.03.20.05	Energía Eléctrica	1.021,47
4.5.03.20.10	Agua Potable	299,52
4.5.03.20.15	Comunicaciones	2.903,04
4.5.03.20.20	Monitoreo	1.257,20
4.5.03.20.30	Teléfono Fijo	1.273,39
4.5.03.20.40	Teléfono Móvil	6.146,56
4.5.03.25	SEGUROS	9.332,65
4.5.03.25.05	Seguros devengados	9.332,65
4.5.03.30	ARRENDAMIENTO	26.880,00
4.5.03.30.05	Arrendamientos inmuebles	26.880,00
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	65.391,08
4.5.03.90.05	Buro de Crédito	5.954,30
4.5.03.90.20	Comisión de Ventas	47.328,69
4.5.03.90.25	Judiciales Notariales	102,97
4.5.03.90.30	Calificadora de Riesgos	560,00
4.5.03.90.35	Gastos Bancarios	78,41
4.5.03.90.45	Red Conecta Cajeros	4.753,56
4.5.03.90.55	Consultoría Empresas	2.100,00
4.5.03.90.65	Servicios Prestados	4.134,35
4.5.03.90.80	Otros	378,80
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	42.924,44
4.5.04.10	Impuestos Municipales	1.847,44
4.5.04.15	Aporte a la SEPS	5.468,50
4.5.04.20	Aportes al Fondo de Seguro de Depósitos por prima	34.588,62
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	181,90
4.5.04.90	Impuestos y Aporte. Para otros Org. e Instituciones	837,98
4.5.04.90.05	Red Financiera	663,60
4.5.04.90.10	UCACCENTRO	174,38

4.5.05	DEPRECIACIONES	11.834,09
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	4.996,33
4.5.05.30	Equipos de computación	6.837,76
4.5.06	AMORTIZACIONES	3.475,03
4.5.06.25	Programas de computación	3.475,03
4.5.07	OTROS GASTOS	44.753,08
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	14.479,24
4.5.07.05.05	Suministros de Oficina	11.736,21
4.5.07.05.15	Suministros de Aseo y Limpieza	1.312,01
4.5.07.05.25	Combustible y Lubricantes	1.431,02
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	19.420,25
4.5.07.15.05	Mantenimiento del Edificio	4.811,23
4.5.07.15.10	Muebles y Equipos	6.503,37
4.5.07.15.15	Equipos de Computación	5.488,04
4.5.07.15.25	Mantenimiento reparac vehiculo	2.617,61
4.5.07.90	OTROS	10.853,59
4.5.07.90.30	Gastos Diversos	543,07
4.5.07.90.50	Gastos de Gestión Refrigerios	4.108,72
4.5.07.90.55	Gastos de Gestión Navideño	6.201,80
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	18,43
4.7.03	Intereses y comis. Devenguen ejerc. Anter.	18,43
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	102.315,92
4.8.10	PARTICIPACION A EMPLEADOS	42.337,62
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	59.978,30
TOTAL		1.335.771,30
5	INGRESOS	1.623.764,96
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1.521.301,42
5.1.04	Intereses y descuentos de cartera de créditos	1.521.301,42
5.1.04.10	Cartera de créditos de consumo prioritario	49.286,35
5.1.04.20	Cartera de microcrédito	1.420.881,22
5.1.04.30	Cartera de créditos refinanciada	2.563,21
5.1.04.35	Cartera de créditos reestructurada	6.873,00
5.1.04.50	De mora	41.697,64
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	978,28
5.4.90	OTROS SERVICIOS	978,28
5.4.90.05	TARIFA CON COSTO MÁXIMO	978,28
5.4.90.05.30	Emisión de Referencia Financiera	379,20
5.4.90.05.45	Transferencia Nacional Otras Entidades	125,84
5.4.90.05.50	Reposición de Libreta Estado Cta. perdida Robo	73,10
5.4.90.05.60	Emisión de tarjeta de débito	202,19
5.4.90.05.75	Cobranza Extrajudicial	186,54
5.4.90.05.85	Corte de Impreso de Movimientos de Cuentas	11,41
5.6	OTROS INGRESOS	101.485,26
5.6.04	RECUPERACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	101.485,26
5.6.04.05	De activos castigados	31.218,49
5.6.04.10	Reversión de provisiones	1.645,86
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejerc. anterior	68.620,91

5.6.04.20.05	Cartera microcrédito	68.039,85
5.6.04.20.10	Cartera de consumo.	108,90
5.6.04.20.30	Cartera Refinanciada	450,13
5.6.04.20.35	Cartera Reestructurada	22,03
TOTAL		1.623.764,96
Utilidad:		287.993,66

Fuente: (Cooperativa Kullki Wasi Ltda., 2018, pp. 1-4)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Una vez que se ha obtenido los estados financieros se procederá a realizar un análisis horizontal y vertical, comparando la información financiera de año a año. Esto contribuirá a la investigación para conocer la variación significativa y la importancia monetaria de las cuentas en especial de las cuentas de cartera de créditos.

Tabla 18-4: Análisis financiero de Estado de Situación 2017-2018

CÓDIGO	Cuentas	AÑO 2017	AÑO 2018	ANÁLISIS HORIZONTAL		VARIACIÓN	ANÁLISIS VERTICAL	
				Var. Abs.	Var. Porc		Por Grupo	Por Componente
1	Activos							
1.1	Fondos Disponibles	\$ 176.749,40	\$ 210.047,66	-\$ 33.298,26	-18,84%	Incremento	2,45%	2,53%
1.1.01	Caja	\$ 105.178,41	\$ 109.311,43	-\$ 4.133,02	-3,93%	Incremento	1,28%	1,31%
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones financieras	\$ 71.570,99	\$ 100.424,53	-\$ 28.853,54	-40,31%	Incremento	1,17%	1,21%
1.1.04	Efectos de cobro inmediato	\$ 0,00	\$ 311,70	-\$ 311,70		Incremento	0,00%	0,00%
1.4	Cartera de Créditos	\$ 5.230.010,51	\$ 7.994.005,78	-\$ 2.763.995,27	-52,85%	Incremento	93,38%	96,13%
1.4.02	Cartera de Créditos de consumo Prioritari....	\$ 96.399,20	\$ 692.420,99	-\$ 596.021,79	-618,28%	Incremento	8,09%	8,33%
1.4.04	Cartera de Microcréditos por vencer	\$ 5.063.056,11	\$ 7.586.813,16	-\$ 2.523.757,05	-49,85%	Incremento	88,63%	91,24%
1.4.10	Carera de créditos de consumo prioritario	\$ 0,00	\$ 20.693,48	-\$ 20.693,48		Incremento	0,24%	0,25%
1.4.12	Cartera de Microcréditos Refinanciada por...	\$ 2.060,27	\$ 0,00	\$ 2.060,27	100,00%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.20	Cartera de Microcréditos Reestructurada por...	\$ 46.795,99	\$ 24.650,92	\$ 22.145,07	47,32%	Disminución	0,29%	0,30%
1.4.26	Cartera de Créditos de Consumo Prioritari....	\$ 1.422,86	\$ 0,00	\$ 1.422,86	100,00%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.28	Cartera de Microcréditos que no Devenga in...	\$ 203.012,10	\$ 114.823,00	\$ 88.189,10	43,44%	Disminución	1,34%	1,38%
1.4.44	Cartera de Microcréditos reestructurada por...	\$ 879,92	\$ 3,00	\$ 876,92	99,66%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.50	Cartera de Créditos de consumo Prioritari....	\$ 2.700,56	\$ 83,23	\$ 2.617,33	96,92%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.52	Cartera de Microcréditos Vencida	\$ 359.024,69	\$ 219.740,06	\$ 139.284,63	38,80%	Disminución	2,57%	2,64%
1.4.68	Cartera de Microcréditos Reestructurada Ve...	\$ 254,86	\$ 1.093,13	-\$ 838,27	-328,91%	Incremento	0,01%	0,01%

1.4.99	(Provisión de Créditos Incobrables)	-\$ 545.596,05	-\$ 666.315,19	\$ 120.719,14	-22,13%	Incremento	-7,78%	-8,01%
1.6	Cuentas por Cobrar	\$ 74.615,32	\$ 111.542,45	-\$ 36.927,13	-49,49%	Incremento	1,30%	1,34%
1.6.03	Intereses por Cobrar de Cartera de Crédito...	\$ 69.184,98	\$ 95.141,78	-\$ 25.956,80	-37,52%	Incremento	1,11%	1,14%
1.6.04	Otros Intereses por Cobrar	\$ 4.134,20	\$ 2.938,47	\$ 1.195,73	28,92%	Disminución	0,03%	0,04%
1.6.14	Pagos por Cuentas de Clientes	\$ 12.052,36	\$ 31.718,93	-\$ 19.666,57	-163,18%	Incremento	0,37%	0,38%
1.6.99	(Provisión para cuentas por cobrar)	-\$ 10.756,22	-\$ 18.256,73	\$ 7.500,51	-69,73%	Incremento	-0,21%	-0,22%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 5.481.375,23	\$ 8.315.595,89	-\$ 2.834.220,66	-51,71%	Incremento	97,14%	100,00%
ACTIVOS FIJOS								
18	Propiedades y Equipos	\$ 49.304,82	\$ 43.448,81	\$ 5.856,01	11,88%	Disminución	0,51%	17,74%
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 58.042,95	\$ 56.698,95	\$ 1.344,00	2,32%	Disminución	0,66%	23,15%
1.8.06	Equipo de Computo	\$ 26.517,09	\$ 28.729,17	-\$ 2.212,08	-8,34%	Incremento	0,34%	11,73%
1.8.99	(Depreciación Acumulada)	-\$ 35.255,22	-\$ 41.979,31	\$ 6.724,09	-19,07%	Incremento	-0,49%	-17,14%
19	Otros Activos	\$ 225.102,55	\$ 201.472,40	\$ 23.630,15	10,50%	Disminución	2,35%	82,26%
1.9.06	Materiales, Mercaderías e Insumos	\$ 1.265,50	\$ 1.747,53	-\$ 482,03	-38,09%	Incremento	0,02%	0,71%
1.9.08	Transferencias Internas	\$ 223.837,05	\$ 199.724,87	\$ 24.112,18	10,77%	Disminución	2,33%	81,55%
1.9.90	Otros	\$ 7.507,15	\$ 7.507,15	\$ 0,00	0,00%	Incremento	0,09%	3,07%
1.9.99	(Prov.para Otros activos Irrecuperables)	-\$ 7.507,15	-\$ 7.507,15	\$ 0,00	0,00%	Incremento	-0,09%	-3,07%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE		\$ 274.407,37	\$ 244.921,21	\$ 29.486,16	10,75%	Disminución	2,86%	100,00%
TOTAL ACTIVOS		\$ 5.755.782,60	\$ 8.560.517,10	-\$ 2.804.734,50	-48,73%	Incremento	100,00%	
2 PASIVOS								
2.1	Obligaciones con el Público	\$ 2.597.210,69	\$ 3.520.654,70	-\$ 923.444,01	-35,56%	Incremento	-10,79%	91,12%
2.1.01	Depósitos a la Vista	\$ 680.132,25	\$ 950.565,49	-\$ 270.433,24	-39,76%	Incremento	-3,16%	26,68%

2.1.03	Depósitos a Plazo	\$ 1.658.352,60	\$ 2.376.616,50	-\$ 718.263,90	-43,31%	Incremento	-8,39%	70,87%
2.1.05	Depósitos Restringidos	\$ 258.725,84	\$ 193.472,71	\$ 65.253,13	25,22%	Disminución	0,76%	-6,44%
25	Cuentas por Pagar	\$ 92.547,13	\$ 182.565,19	-\$ 90.018,06	-97,27%	Incremento	-1,05%	8,88%
2.5.01	Intereses por Pagar	\$ 53.218,27	\$ 53.058,27	\$ 160,00	0,30%	Disminución	0,00%	-0,02%
2.5.03	Obligaciones Patronales	\$ 17.742,54	\$ 51.960,29	-\$ 34.217,75	-192,86%	Incremento	-0,40%	3,38%
2.5.04	Retenciones	\$ 1.230,06	\$ 0,00	\$ 1.230,06	100,00%	Disminución	0,01%	-0,12%
2.5.05	Contribuciones, Impuestos y Multas	\$ 16.949,55	\$ 73.255,99	-\$ 56.306,44	-332,20%	Incremento	-0,66%	5,56%
2.5.09	Cuentas por Pagar Varias	\$ 3.406,71	\$ 4.290,64	-\$ 883,93	-25,95%	Incremento	-0,01%	0,09%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 2.689.757,82	\$ 3.703.219,89	-\$ 1.013.462,07	-37,68%	Incremento	-11,84%	100,00%
29	Otros Pasivos	\$ 2.199.365,32	\$ 3.566.715,72	-\$ 1.367.350,40	-62,17%	Incremento	41,66%	100,00%
2.9.08	Transferencias Internas	\$ 2.199.249,19	\$ 3.563.698,11	-\$ 1.364.448,92	-62,04%	Incremento	41,63%	99,92%
2.9.90	Otros	\$ 116,13	\$ 3.017,61	-\$ 2.901,48	-2498,48%	Incremento	0,04%	0,08%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$ 2.199.365,32	\$ 3.566.715,72	-\$ 1.367.350,40	-62,17%	Incremento	41,66%	100,00%
TOTAL PASIVO		\$ 4.889.123,14	\$ 7.269.935,61	-\$ 2.380.812,47	-48,70%	Incremento	84,92%	
3	Patrimonio							
31	Capital Social	\$ 239.283,03	\$ 250.022,47	-\$ 10.739,44	-4,49%	Incremento	2,92%	2,53%
3.1.03	Aporte Socios	\$ 239.283,03	\$ 250.022,47	-\$ 10.739,44	-4,49%	Incremento	2,92%	2,53%
3.3	Reservas	\$ 627.376,43	\$ 801.356,55	-\$ 173.980,12	-27,73%	Incremento	9,36%	41,04%
3.3.01	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$ 627.376,43	\$ 801.356,55	-\$ 173.980,12	-27,73%	Incremento	9,36%	41,04%
36	Resultados	\$ 0,00	\$ 239.202,47	-\$ 239.202,47		Incremento	2,79%	56,43%
3.6.03	Utilidades del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 239.202,47	-\$ 239.202,47		Incremento	2,79%	56,43%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 866.659,46	\$ 1.290.581,49	-\$ 423.922,03	-48,91%	Incremento	15,08%	100,00%
UTILIDAD		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		Incremento	0,00%	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+UTILIDAD		\$ 5.755.782,60	\$ 8.560.517,10	-\$ 2.804.734,50	-48,73%	Incremento	100,00%	

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Tabla 19-4: Análisis financiero Estado de Pérdidas y Ganancias 2017-2018

CODIGO	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	ANÁLISIS HORIZONTAL		VARIACIÓN	ANÁLISIS VERTICAL	
				Var. Abs	Var. Porc		Por Grupo	Por Componente
4	Gastos							
4.1	Intereses Causados	\$ 218.353,33	\$ 405.469,24	-\$ 187.115,91	-85,69%	Incremento	24,97%	30,35%
4.1.01	Obligaciones con el Público	\$ 218.353,33	\$ 405.469,24	-\$ 187.115,91	-85,69%	Incremento	24,97%	30,35%
4.4	Provisiones	\$ 303.263,37	\$ 293.210,95	\$ 10.052,42	3,31%	Disminución	18,06%	21,95%
4.4.02	Cartera de Créditos	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 0,00	0,00%	Incremento	17,55%	21,34%
4.4.03	Cuentas por Cobrar	\$ 10.756,22	\$ 8.210,95	\$ 2.545,27	23,66%	Disminución	0,51%	0,61%
4.4.05	Otros Activos	\$ 7.507,15	\$ 0,00	\$ 7.507,15	100,00%	Disminución	0,00%	0,00%
45	Gastos de Operación	\$ 483.098,51	\$ 534.756,76	-\$ 51.658,25	-10,69%	Incremento	32,93%	40,03%
4.5.01	Gastos de Personal	\$ 228.524,83	\$ 246.666,35	-\$ 18.141,52	-7,94%	Incremento	15,19%	18,47%
4.5.02	Honorarios	\$ 33.969,93	\$ 34.548,35	-\$ 578,42	-1,70%	Incremento	2,13%	2,59%
4.5.03	Servicios Varios	\$ 127.191,33	\$ 150.555,42	-\$ 23.364,09	-18,37%	Incremento	9,27%	11,27%
4.5.04	Impuestos, Contribuciones y Multas	\$ 38.788,37	\$ 42.924,44	-\$ 4.136,07	-10,66%	Incremento	2,64%	3,21%
4.5.05	Depreciaciones	\$ 9.052,74	\$ 11.834,09	-\$ 2.781,35	-30,72%	Incremento	0,73%	0,89%
4.5.06	Amortizaciones	\$ 1.242,58	\$ 3.475,03	-\$ 2.232,45	-179,66%	Incremento	0,21%	0,26%
4.5.07	Otros Gastos	\$ 44.328,73	\$ 44.753,08	-\$ 424,35	-0,96%	Incremento	2,76%	3,35%
47	Otros Gastos y perdidas	\$ 165,07	\$ 18,43	\$ 146,64	88,84%	Disminución	0,00%	0,00%
4.7.03	Intereses comis. Deveng.en ejerc. Anter.	\$ 165,07	\$ 18,43	\$ 146,64	88,84%	Disminución	0,00%	0,00%
48	Impuestos y Participaciones a empleados	\$ 32.762,02	\$ 102.315,92	-\$ 69.553,90	-212,30%	Incremento	6,30%	7,66%

4.8.10	Participación a Empleados	\$ 14.582,50	\$ 42.337,62	-\$ 27.755,12	-190,33%	Incremento	2,61%	3,17%
4.8.15	Impuesto Renta	\$ 18.179,52	\$ 59.978,30	-\$ 41.798,78	-229,92%	Incremento	3,69%	4,49%
TOTAL GASTOS		\$ 1.037.642,30	\$ 1.335.771,30	-\$ 298.129,00	-28,73%	Incremento	82,26%	100,00%
5 Ingresos								
51	Intereses y descuentos Ganados	\$ 1.104.531,29	\$ 1.521.301,42	-\$ 416.770,13	-37,73%	Incremento	93,69%	93,69%
5.1.04	Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	\$ 1.104.531,29	\$ 1.521.301,42	-\$ 416.770,13	-37,73%	Incremento	93,69%	93,69%
5.4	Ingresos por Servicios	\$ 1.804,40	\$ 978,28	\$ 826,12	45,78%	Disminución	0,06%	0,06%
5.4.90	Otros Servicios	\$ 1.804,40	\$ 978,28	\$ 826,12	45,78%	Disminución	0,06%	0,06%
56	Otros Ingresos	\$ 30.142,64	\$ 101.485,26	-\$ 71.342,62	-236,68%	Incremento	6,25%	6,25%
5.6.04	Recuperación de Activos Financieros	\$ 30.142,64	\$ 101.485,26	-\$ 71.342,62	-236,68%	Incremento	6,25%	6,25%
TOTAL INGRESOS		\$ 1.136.478,33	\$ 1.623.764,96	-\$ 487.286,63	-42,88%	Incremento	100,00%	100,00%
UTILIDAD		\$ 98.836,03	\$ 287.993,66	-\$ 189.157,63	-191,39%	Incremento	100,00%	100,00%

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

ANÁLISIS:

Dentro de los activos podemos notar que el grupo con mayor representación es de los activos corrientes puesto que obtuvo el 97.14% del total de activos mientras que el activo no corriente alcanzó el 2.86%, como se muestra en la gráfica siguiente:

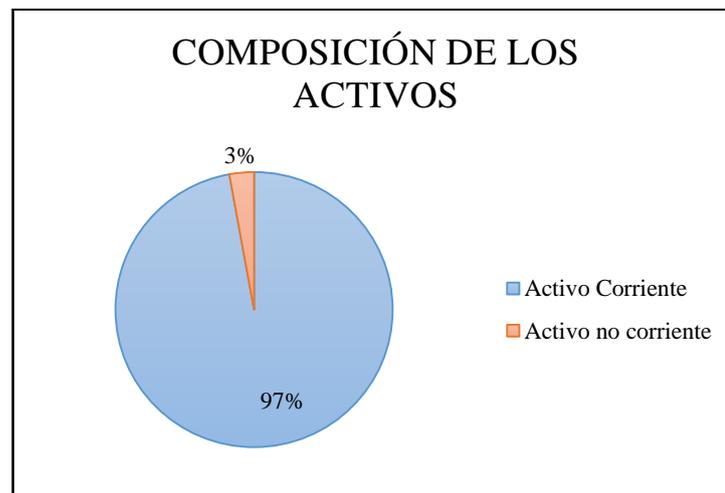


Gráfico 13-4: Composición de los activos

Fuente: Análisis financiero de Estado de Situación Financiera 2017-2018
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

También a través del análisis se pudo determinar que la composición de los activos corrientes de acuerdo a los porcentajes obtenidos, la de mayor importancia monetaria es la cuenta cartera de créditos que tiene un porcentaje de 96.13%; en segunda instancia se encuentra la cuenta fondos disponibles con 2.53% y por último cuentas por cobrar con el 1.34%. Por lo tanto, la cuenta propia de la actividad o giro del negocio tiene la mayor representación dentro de la composición de los activos, y dado el caso que es un elemento importante para la investigación, se procederá a analizarla más minuciosamente, con el propósito de crear un plan adecuado para las necesidades de la cooperativa.

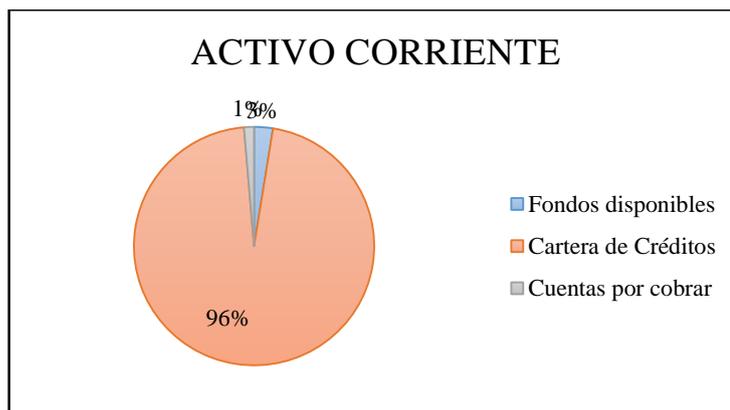


Gráfico 14-4: Composición del activo corriente

Fuente: Análisis financiero de Estado de Situación Financiera 2017-2018

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Por otra parte, en los pasivos, se ha procedido a analizar de igual forma el pasivo de la entidad donde se señala que este también está compuesto por pasivo corriente y no corriente, y cuyos porcentajes de representación son: 51% y 49%, respectivamente.

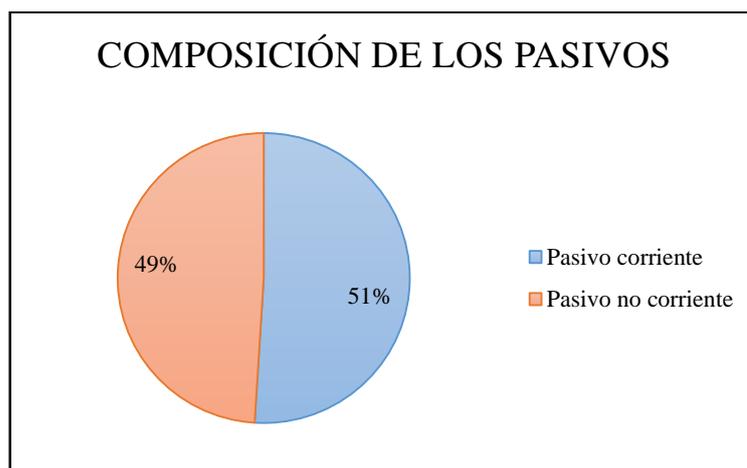


Gráfico 15-4: Composición de Pasivos

Fuente: Análisis financiero de Estado de Situación Financiera 2017-2018

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Los pasivos no corrientes a su vez se subdividen en varias cuentas que tienen significancia dentro de este grupo de obligaciones de la entidad cooperativista, es por ello que se ha señalado cada uno de los porcentajes y se observó que la cuenta con mayor representación al alcanzar el 91.12% son las obligaciones con el público. Seguido por el 8.88% de las cuentas por pagar de la entidad, como se muestra a continuación:

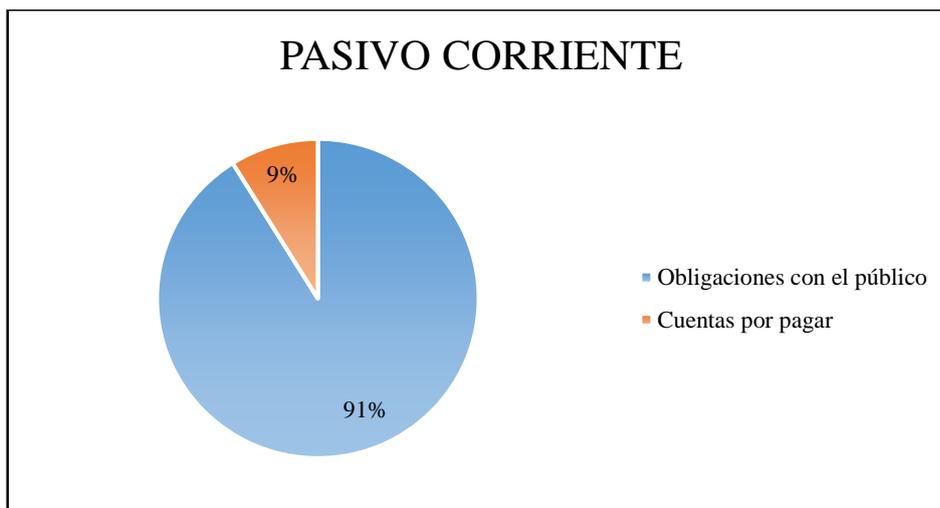


Gráfico 16-4: Composición del pasivo corriente

Fuente: Análisis financiero de Estado de Situación Financiera 2017-2018
 Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

El patrimonio en cambio se encuentra constituido de la siguiente manera:

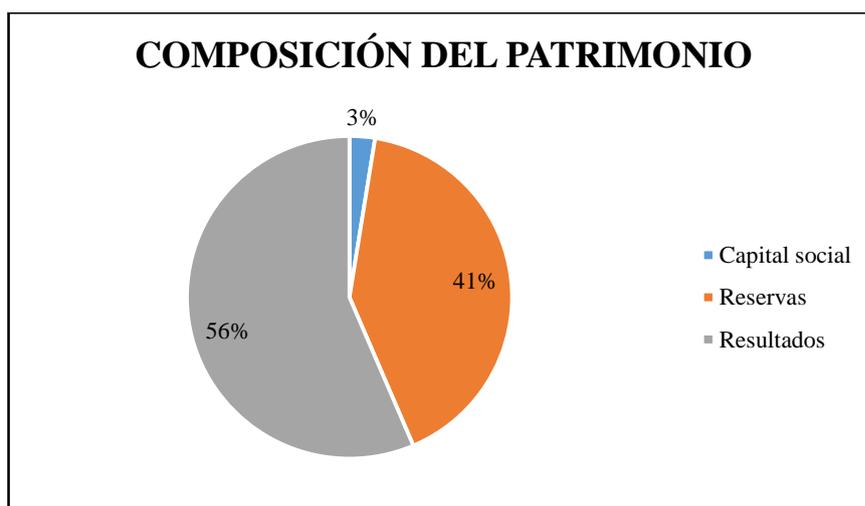


Gráfico 17-4: Composición del patrimonio

Fuente: Análisis financiero de Estado de Situación Financiera 2017-2018
 Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Entonces para terminar con el análisis de los estados de situación financiera, se puede apreciar que la cuenta con mayor representación dentro del patrimonio es la de resultados que alcanza un 56%, seguida por las reservas 41% y por último el capital con el 3%.

En las cuentas de los estados de resultados por su parte se puede apreciar que los gastos conforman el 82.26% del total de ingresos mientras que la utilidad representa el 17.74%. Entonces la entidad de economía popular y solidaria, asume varios gastos a partir de sus ingresos, lo que disminuye también los valores en efectivo.

COMPOSICIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

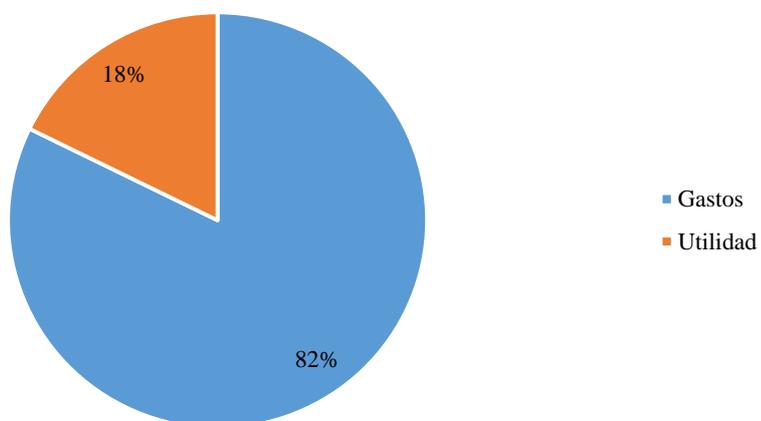


Gráfico 18-4: Composición de ingresos y gastos

Fuente: Análisis financiero de Estado de Situación Financiera 2017-2018

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.5 Análisis comparativo, evolución y tendencia

Existen dos cuentas dentro de cartera de créditos que se relacionan directamente con el tema de investigación tratado, la cartera de créditos vencida y la cartera de créditos en riesgo que es en este caso la cartera de créditos por vencer. Conociendo esto, entonces se procede a analizar la variación monetaria de estas dos cuentas, y se aplicará indicadores financieros para justificar la ejecución de un plan de gestión y recuperación de cartera.

Cartera de microcrédito por vencer

Tabla 20-4: Cartera de microcrédito por vencer

CÓDIGO	TIPO DE CARTERA	AÑOS		VARIACIÓN HORIZONTAL
		2017	2018	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	\$ 268.102,27	\$ 307.006.64	\$ -38.904.37
1.4.04.10	De 31 a 90 días	\$ 460.133.6	\$ 549.279.56	\$ -89.145.96
1.4.04.15	De 91 a 180 días	\$ 603.596.52	\$ 754.444.84	\$ -150.848.32
1.4.04.20	De 181 a 360 días	\$ 1.053.271.91	\$ 1.403.576.25	\$ -350.304.34
1.4.04.25	De más de 360 días	\$ 2.677.951.81	\$ 4.572.505.87	\$ -1.894.554.06
14.04	Cartera de microcrédito por vencer	\$ 5.063.056.11	\$ 7586813.16	\$ -2.523.757.05

Fuente: Estado de Situación Financiera 2017-2018.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Según el análisis la variación horizontal de la cartera de microcrédito por vencer entre el año 2017 y 2018 se realiza el siguiente gráfico.

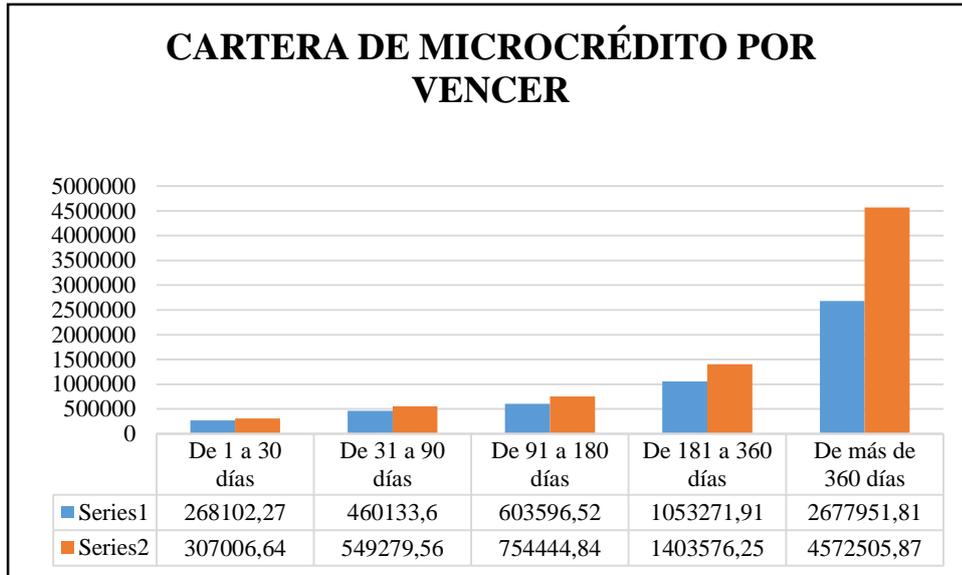


Gráfico 19-4: Cartera de microcrédito por vencer

Fuente: Tabla 8; Cartera de microcrédito por vencer

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019.

Análisis

Según los resultados del análisis de variación horizontal podemos determinar que el valor total de la cartera de microcrédito por vencer correspondiente entre los rubros del año 2017-2018, esto indica que existe un incremento en el valor de cartera de microcrédito por vencer en el año 2018 de \$ 2.523.757.05 con relación al periodo anterior, esto indica que los socios de la institución financiera realizan sus pagos en los últimos días que tienen de plazo para cumplir con sus obligaciones y tienden a esperar el último día de pago, esto crea un grave riesgo que la cuenta de cartera de microcrédito por vencer se convierta en cartera vencida por falta de pagos puntuales de los clientes y provoque futuros problemas e inconvenientes entre la cooperativa y los socios.

Cartera de microcrédito vencida

Tabla 21-4: Cartera de microcrédito vencida

CÓDIGO	TIPO DE CARTERA	AÑOS		VARIACIÓN HORIZONTAL
		2017	2018	
1.4.52.10	De 31 a 90 días	\$ 36.594.02	\$ 17.644.28	\$ 18.949.74
1.4.52.15	De 91 a 180 días	\$ 54.081.09	\$ 21.880.18	\$ 32.200.91
1.4.52.20	De 181 a 360 días	\$ 94.247.1	\$ 42.445.14	\$ 51.801.96
1.4.52.25	De más de 360 días	\$ 174.102.48	\$ 137.770.46	\$ 36.332.02
1.4.52	Cartera de microcrédito vencida	\$ 359.024.69	\$ 219.740.06	\$ 139.284.63

Según el análisis la variación horizontal de la cartera de microcrédito vencida entre el año 2017 y 2018 se realiza el siguiente gráfico.

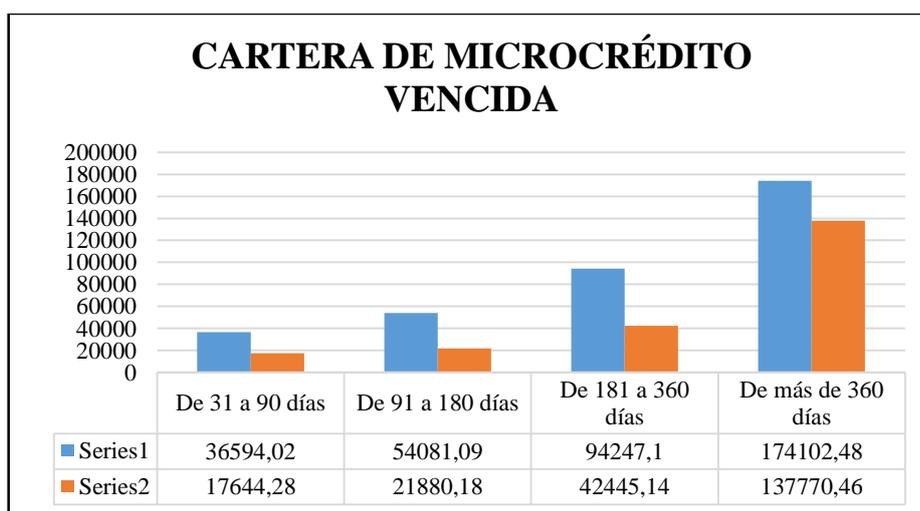


Gráfico 20-4: Cartera de microcrédito vencida

Fuente: Tabla 8; Cartera de microcrédito por vencer

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019.

Análisis

Según los resultados del análisis de variación horizontal podemos determinar que el valor total de la cartera de microcrédito vencida correspondiente entre los rubros del año 2017-2018, existe un decremento de \$ 139.284,63 mientras que en el año 2018 con relación al valor de cartera vencida del año 2017, indica que la institución financiera logró mediante estrategias, planes y políticas de cobro que el valor disminuya de un año a otro, logrando así que los socios paguen valores adeudados con la cooperativa.

4.4. Aplicación de indicadores financieros

Índice de morosidad

Tabla 22-4: Índice de morosidad 2017-2018

Índice de morosidad	Año	Formula	% de Resultado	% Sistema COAC
Cartera en riesgo/ Cartera total	2017	(709.550.26/5230010,51)	14%	15,55%
	2018	(\$1,1073.504,81/\$7,994.005,78)	13%	12,80%

Fuente: Estados financieros COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

A través de este indicador se demuestra que el índice de morosidad es alto, puesto que comparando los años 2017 y 2018 donde se obtuvo la morosidad del 14% y 13% respectivamente, se nota que un leve decremento pero que aún posee altos niveles y sobrepasa el límite permitido en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que es el 10%. También es necesario mencionar que los porcentajes de morosidad dados por el sistema de la cooperativa, presenta variación con los porcentajes calculados en este análisis, para el año 2017 la variación es de 1,55 puntos y del año 2018, es de 0,20.

Provisión para Créditos Incobrables

Tabla 23-4: Provisión para cuentas incobrables

Provisión por Créditos Incobrables	Año	Formula	Porcentaje
Cartera en riesgo/ Cartera total	2017	(\$-545,596.05/\$5230010,51)	-10%
	2018	(\$-666.315.19/\$7,994.005,78)	-8%

Fuente: Estados financieros COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

La provisión para cuentas incobrables para la cartera de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., representa porcentajes bajos en los dos periodos puesto que en el año 2017 alcanza el 10% y en el año 2018 el 8%.

Rentabilidad sobre el Patrimonio

Tabla 24-4: Rentabilidad sobre el patrimonio

Rentabilidad sobre el Patrimonio	Año	Formula	Porcentaje
Resultados/Patrimonio	2017	$(\$98.836.03/\$866.659,46)$	11%
	2018	$(\$287.993.66/\$1,290.581,49)$	22%

Fuente: Estados financieros COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

Esta ratio mide la rentabilidad que obtienen los socios de los fondos invertidos en la cooperativa, es decir la capacidad de la empresa, de remunerar a sus aportes, por lo tanto, para el año 2017 la cooperativa recupera un 11%, y para el 2018 incrementa su recuperación a un 22% lo que señala que la cooperativa se encuentra en una situación con un crecimiento lento.

Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

Tabla 25-4: Rentabilidad sobre el activo

Rentabilidad sobre el Activo (ROA)	Año	Formula	Porcentaje
Resultados/Total Activo	2017	$(\$98.836.03/\$5,755.782,60)$	1,72%
	2018	$(\$287.993.66/\$8,560.517,10)$	3,36%

Fuente: Estados financieros COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

El beneficio del activo que se ha generado para la cooperativa en al año 2017 es de 1.72%, mientras que para el año 2018 incrementó a 3.36% lo que muestra un entorno favorable a la entidad, a pesar de tener un índice de morosidad alto.

Índice de liquidez

Tabla 26-4: Liquidez

Liquidez	Año	Formula	Índice
Activo corriente/Pasivo corriente	2017	$(\$5.481.375,23/\$2.689.757,82)$	2,04
	2018	$(\$8.315.595,89/\$3.703.219,89)$	2,25

Fuente: Estados financieros COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

La liquidez que tiene la cooperativa para cubrir sus deudas en el año 2017 fue de 2,04 para el año 2018 es de 2,25, lo que indica que su liquidez no ha incrementado como se hubiera esperado, por lo que es necesario mejorar su liquidez.

Solvencia patrimonial

Tabla 27-4: Solvencia patrimonial

Solvencia patrimonial	Año	Formula	Porcentaje
Patrimonio/Activos totales	2017	(\$866.659,46/\$5.755.782,60)	6.64%
	2018	(\$1.290.581,49/\$8.560.517,10)	6.63%

Fuente: Estados financieros COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis:

En relación con la solvencia de la entidad para el año 2017 se obtuvo el 6.64% mientras que para el 2018 fue de 6.63%, lo que muestra que la entidad disminuyó en 0.10 milésimas su solvencia, la entidad debería adoptar medidas para incrementar su patrimonio.

**PLAN PARA EL CONTROL Y
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA
VENCIDA EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.,
AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**



1) Tema

Plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo.

2) Justificación

Una entidad financiera se encuentra expuesta a diversos riesgos que pueden afectar el desarrollo de sus funciones. Uno de esos riesgos es el crediticio, en el cual la entidad no puede recuperar la totalidad de los créditos otorgados, una de las principales causas es la crisis económica le sigue pasando factura a la capacidad de los ecuatorianos de pagar sus deudas a tiempo.

La principal actividad de la institución financiera es la obtención y colocación de recursos, y para ello deben existir procesos, procedimientos y políticas claras que permitan que el departamento de créditos de la institución, pueda recuperar eficaz y eficientemente los recursos financieros otorgados.

Para cumplir a cabalidad con este procesos es necesaria la implementación de varias estrategias que permitan disminuir el nivel de cartera vencida a través de su recuperación y evitar que la cartera por vencer llegue a incrementar la vencida.

Esta necesidad la palpamos en el diagnóstico situacional efectuado con anterioridad, y en el cual se muestran resultados que nos advierten que los procesos de recuperación de cartera necesitan atención, para no generar problemas graves a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Entonces, para concluir, esta planificación realizada es estratégicamente; y que se proporcionará al nivel directivo de la entidad, permitirá un mejor control de los procesos de cartera vencida y contribuirá a disminuir los riesgos crediticios, que incidirán directamente en los niveles de morosidad de la entidad y en el aumento oportuno de la liquidez de la cooperativa. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., tiene la oportunidad de mejorar y modernizar de acuerdo a sus necesidades las políticas de gestión de recuperación de cartera vencida, que le beneficiará en el aumento de su credibilidad, calificación de riesgo por la entidad competente, personal confiado en los

procesos de la institución y clientes totalmente satisfechos, identificados y empoderados con la entidad cooperativista.

3) Objetivos

- **Objetivo General**

Diseñar un Plan de control y recuperación para cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo., para reducir el índice de morosidad e incrementar la rentabilidad.

- **Objetivos específicos**

- Mejorar los procesos de la concesión de créditos a través del cumplimiento oportuno de procedimientos para asegurar la confiabilidad de la información de los clientes.
- Disminuir la cartera vencida a través de una buena gestión de cobranzas alcanzada con la implementación de varias estrategias.
- Mitigar el riesgo crediticio, evitando que la cartera por vencer llegue a ser cartera vencida, con el compromiso del personal del área de créditos y cobranzas para que la liquidez de la institución sea adecuada.

4.6 Organigrama estructural

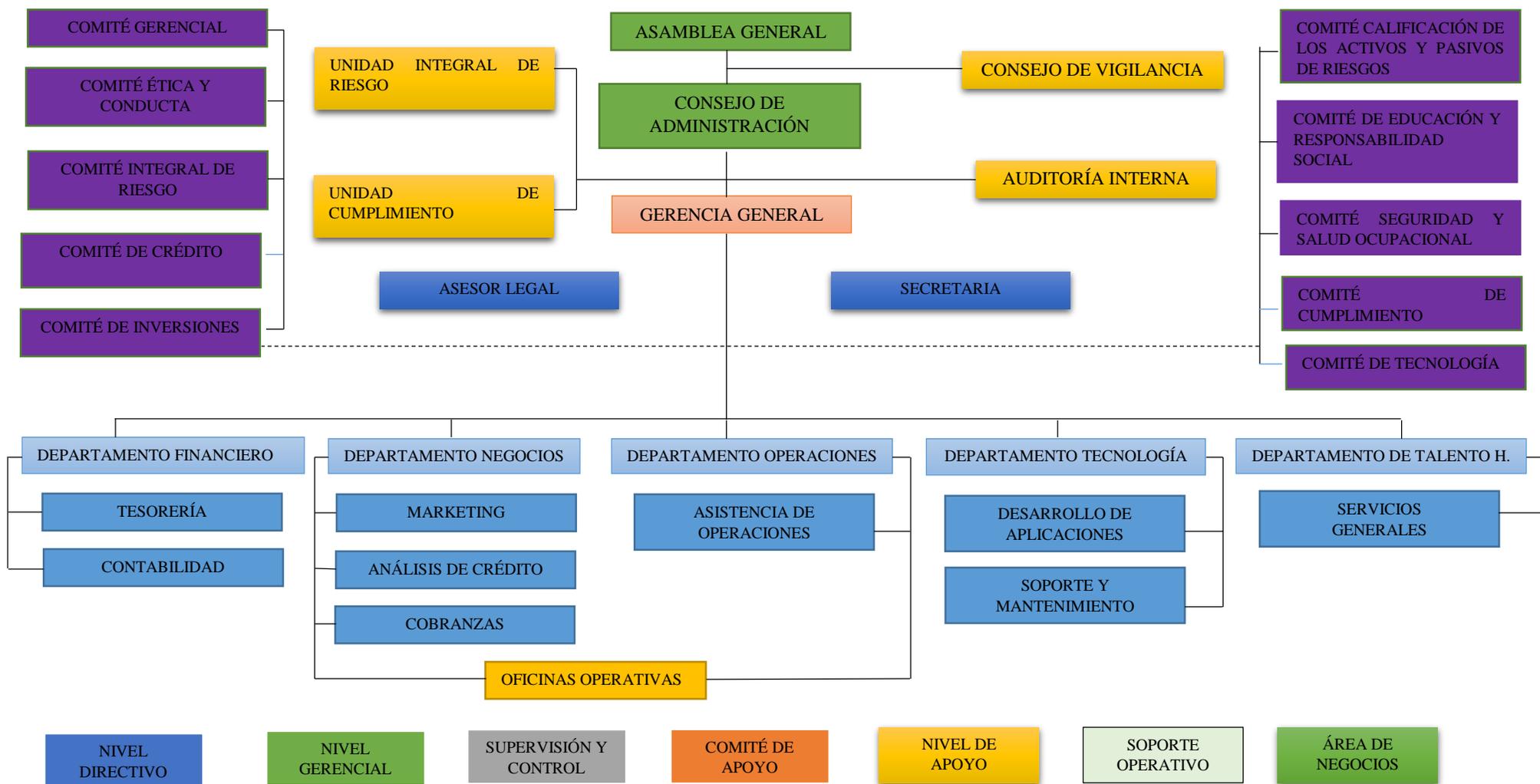


Gráfico 21-4: Organigrama Estructural de Cooperativa Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018, p.12

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.7 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Para el análisis, resolución, control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito, se establecen los siguientes niveles de responsabilidad:

- Consejo de Administración
 - Comité de Crédito
 - Nivel de Resolución
 - Gerente General
 - Jefe de Negocios
 - Fábrica de Créditos
 - Jefe de Agencia
 - Asesor de Negocios Máster Sénior y Junior
 - Comité de Mora
 - Perito Evaluador
 - Abogado Patrocinador
 - Abogado Interno
 - Jefe de la Unidad de Administración Integral de Riesgos
 - Oficial de Cumplimiento
 - Asistente Operativo y/o asistente de crédito.
 - Verificador de pagarés.
-
- **Consejo de Administración**
 - a) Resolverá las solicitudes de operaciones de crédito directas e indirectas de los Vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia, Principales y Suplentes; miembros del Comité de Crédito; Niveles de Resolución; Gerente General; Trabajadores vinculados; y, de personas vinculadas a estos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
 - b) Resolverá las solicitudes de crédito de las personas descritas en este numeral, en función de la recomendación emitida por el Comité de Crédito.

- **Comité de Crédito**

Es la última instancia en aprobar, suspender o negar las solicitudes de crédito. Estará conformado por el Gerente General quien lo presidirá, por el Jefe de Negocios quien actuará como vocal, en su ausencia actuará el coordinador de fábrica de créditos, la Secretaria de Consejo de Administración actuará como secretaria y para llevar el registro en las actas, en caso de ausencia de uno de los miembros lo reemplazará el Jefe Financiero, Abogado Interno o quien designe el presidente del comité.

Responsabilidades del comité de crédito:

- a) Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas establecidas en el presente Reglamento, en las solicitudes mayores a USD 6.000
- b) Podrá revisar la gestión realizada por los Niveles de Resolución.
- c) Podrá analizar y otorgar excepciones a las diferentes políticas de crédito salvo aquellas que provengan de reglamentos, resoluciones o circulares emitidas por el Organismo de Control.
- d) Precautelar que las políticas y procedimientos establecidos en las metodologías de crédito se apliquen correctamente, en el nivel que le corresponda.

- **Nivel de Resolución**

Se pronunciarán sobre las solicitudes de crédito propuestas por el Asesor de Negocios: Máster, Sénior y Junior y estarán conformados de acuerdo a los montos autorizados y previstos en el presente Reglamento.

En el nivel de Resolución se podrá requerir la participación del Asesor de Negocios Máster Sénior o Junior proponente del crédito con voz informativa, pero sin voto.

En el caso de existir en el nivel de Resolución conflicto de intereses entre las partes o por ausencia temporal, el involucrado deberá comunicar y excusar su intervención; en su lugar actuará el reemplazo designado por el presidente del nivel.

El nivel de Resolución será responsable por el cumplimiento de la normativa legal e institucional establecida, en el ámbito de su competencia.

a) Nivel de Resolución

En este nivel se considerará la resolución de los créditos desde USD 100 hasta USD 6.000,00 Integrado por el coordinador de fábrica de crédito quien actuará como presidente y analistas de fábrica quienes actuarán como vocal y Secretario respectivamente. En caso de ausencia de uno de los miembros lo reemplazará el Jefe de Negocios, Jefe Financiero, Abogado Interno o quien delegue el presidente del nivel de resolución.

- **Gerente General**

Además de las funciones establecidas en el manual de funciones:

- a) Administrará la gestión de crédito, cobranza, en base al presupuesto y a la normativa institucional que el Consejo de Administración determine.
- b) Podrá establecer segmentos de colocación, montos, plazos, destino financiero, en función del análisis de las condiciones del mercado como prevención para mitigar el riesgo de crédito, previo criterio de la Unidad de Riesgos.
- c) Definirá estrategias de colocación cuando los indicadores de liquidez de la Institución así lo permitan, dentro del ámbito de aplicación del presente Reglamento.
- d) Responsable del monitoreo trimestral a la gestión de recuperación de los créditos en demanda judicial.
- e) Podrá autorizar enmiendas reformativas al presente manual en caso así lo requiera, debiendo adjuntar la nueva política como una adenda.
- f) Designará abogados patrocinadores independientemente del número de agencias.

- **Jefe de Negocios**

Además de las funciones establecidas en el manual de funciones, gestionará las mejoras o cambios a las políticas y procedimientos de crédito.

Adicional:

- a) Desarrollar las propuestas de políticas y productos de crédito a implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- b) Desarrollar e implementar las metodologías crediticias para la prestación de los productos de crédito.
- c) Crear productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional.

- **Fábrica de Créditos**

Constituirá una unidad centralizada, cuya operación estará ubicada en la agencia matriz, dependiente del área de Negocios y cuya responsabilidad principal es el de validar y evaluar la información presentada en los expedientes de crédito y el/los informe/s y propuesta de crédito presentada por el Asesor de Negocios y ratificada por el Jefe de Agencia; para, a partir de este análisis, ratificar, modificar, resolver o recomendar la prestación o no de un crédito a un asociado.

- **Jefe de Agencia**

Además de las funciones establecidas en el manual de funciones:

- a) Coordinará la aplicación de la Política: *Conozca a su Cliente antes y durante la relación comercial.*
- b) Propondrá al Jefe de Negocios estrategias de colocación y recuperación de cartera.
- c) Asignará la ejecución de avalúos a los Peritos nombrados para cada agencia, considerando que en caso de re avalúos no lo podrá realizar el mismo profesional.

- d) Presentará al Comité de Mora las operaciones de crédito para su recuperación por vía judicial, con los justificativos de la gestión de cobranza aplicada.
- e) Evaluará en forma anual la gestión de los peritos evaluadores previo al vencimiento del contrato de lo cual informará a Gerencia.

- **Asesor de Negocios Máster, Junior y Sénior**

- a) Gestionarán la concesión, seguimiento y recuperación de las operaciones de crédito, así como de su resolución a través del nivel que le corresponda.
- b) Es responsable de verificar, analizar y emitir un informe con la recomendación de las solicitudes de créditos que este gestionando.
- c) Serán responsables de la instrumentación de las solicitudes de crédito y propone su aprobación al nivel que corresponda.
- d) Realizarán el seguimiento a los compromisos de pago efectuados por los deudores/garantes, evidenciando todas las gestiones realizadas para la recuperación del crédito de acuerdo a los días de morosidad.
- e) Serán responsables de la Administración de su cartera de créditos bajo estándares definidos para cada categorización.

- **El Comité de Mora**

Estará conformado de la siguiente manera:

1. Gerencia General.
2. Jefe de Negocios.
3. Jefe de Agencia.
4. Abogado Interno.

5. Coordinador de Cobranzas

6. Asesor de Negocios Máster Sénior o Junior que instrumentó la operación (con voz informativa)

Responsabilidades:

- a) Verificar las gestiones de cobranza efectuadas, incluida la etapa extrajudicial.
- b) Informar al Gerente General sobre las acciones y resoluciones adoptadas.
- c) Conocer las gestiones efectuadas por los abogados patrocinadores sobre la cartera en demanda judicial de los casos que se analicen en el Comité.
- d) El Comité de mora se reunirá según el cronograma preparado por el Jefe de Negocios y convocado por el Abogado Interno, para el análisis y resolución de las operaciones de crédito en mora y de difícil recuperación.

• **El Perito Evaluador**

- a) Será responsable de gestionar el avalúo de los bienes dados en garantía de acuerdo a lo dispuesto en el Capítulo de Avalúos.
- b) Será responsable del contenido del informe de avalúo y valoración de inmuebles y muebles presentados a la Cooperativa en el formato preestablecido.
- c) Presentará al Consejo de Administración a través de la Gerencia General, su calificación actualizada por el Organismo de Control.
- d) En caso de incumplimiento de sus responsabilidades, previo informe del Gerente General, el Consejo de Administración resolverá sobre la continuidad del contrato y se notificará al Organismo de Control.
- e) Mantendrá en reserva la información proporcionada por la Cooperativa y asumirá la reparación del daño que ocasionare por la divulgación no autorizada, sin perjuicio de

las sanciones que establecen las Leyes pertinentes, lo cual será parte integrante del contrato de prestación de servicios profesionales.

- f) El tiempo de designación como perito de la Institución será de un año, es responsabilidad del Abogado Interno mantener actualizando y custodiar los expedientes de los peritos evaluadores designados por la Cooperativa, expediente que contendrá como mínimo la hoja de vida, la calificación actualizada del Organismo de Control, el contrato con la Cooperativa, la resolución del Consejo de Administración y la evaluación semestral de su gestión, realizada por el jefe de agencia.

- **Patrocinador**

Será responsable de:

- a) Recuperación de la cartera asignada en estado judicial.
- b) Elaboración y revisión de contratos de mutuo, minutas, ampliatorias, aclaratorias, poderes.
- c) Revisión y emisión de criterio sobre los documentos de la garantía real que respalda la concesión de operaciones de crédito.
- d) Informes jurídicos mensuales relativos al estado de la gestión de los créditos en demanda judicial.

- **Abogado Interno:**

- a) Controlará y realizará el seguimiento mensual a la gestión efectuada por los abogados patrocinadores.
- b) Presentará el informe ejecutivo mensual a la Gerencia General para la toma de decisiones.
- c) Apoyará al área de negocios en la recuperación de la cartera extrajudicial

- **Jefe de la Unidad de Administración Integral de Riesgos.**

Será responsable de:

- a) Emitir criterio respecto al destino, viabilidad e impacto en posibles riesgos para la Cooperativa, en nuevos proyectos o productos generados por la Gestión de Negocios.
- b) Emitir criterio e impacto de posibles riesgos para las operaciones de crédito en el nivel de aprobación del Comité de Crédito, cuando se requiera.

- **Oficial de Cumplimiento**

- a) Será responsable de consignar su visto bueno a los nuevos productos y servicios generados por la Gestión de Negocios, en el ámbito de control de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.

- **Asistente Operativo y/o asistente de crédito.**

- a) Será responsable de ingresar la solicitud con los datos al sistema transaccional, será responsable de la digitalización y de los datos que ingresen al sistema, impresión y legalización de las operaciones de crédito.

- **Verificador de pagarés.**

- a) Será responsable de verificar diariamente los nombres, apellidos, tasas de interés, firmas de los pagarés liquidados frente a las cédulas de deudores y garantes, documentación que la debe enviar el asistente operativo de cada agencia. En caso de detectar algún error deberá comunicar al jefe de agencia, asistente operativo, auditor interno, Jefe de Negocios y Gerencia, para su inmediata regularización máxima en 24 horas.

4.8 Productos y servicios financieros

1. Cuentas

- Ahorros a la vista
- Ahorros a domicilio
- Plan ahorro plus
- Cuenta amiga la hormiguita

2. Créditos

- Credi auto
- Credi ahorro
- Credi inversión
- Credi negocio
- Credi efectivo
- Credi convenio empresarial
- Credi quirografario

3. Captaciones

- Inversiones a plazo fijo

4. Servicios

- Servicio de gravamen
- Cajeros automáticos
- Seguro exequial

5. Servicios cooperativos

- IESS
- Facilito
- Oferta transaccional

4.9 Plan estratégico

4.9.1 Ficha metodológica de Indicadores financieros

Los indicadores propuestos a continuación, son los establecidos para la medición de límites a las Cooperativas de los segmentos 1 y 2; la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., pertenece al segmento 2, por lo tanto, estos indicadores son aplicables a la misma. A continuación, se detalla su forma de cálculo e interpretación:

4.9.2 Morosidad de la cartera total

DEFINICIÓN	Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito.		
FÓRMULA DE CÁLCULO			
<i>Cartera improductiva/ Cartera bruta</i>			
DEFINICIÓN DE LAS CUENTAS RELACIONADAS			
Cartera improductiva bruta: Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés.			
Cartera bruta: Se refiere al total de la cartera de crédito de una institución financiera si deducir la provisión para créditos incobrables.			
Interpretación del indicador	Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera. La relación mientras más baja es mejor.		
Parámetro	Parámetro 1	<10%	Si el indicador de morosidad es menor a 10% la empresa no está teniendo problemas para la recuperación de su cartera pero debe mejorar sus técnicas de cobranza hasta alcanzar el equilibrio.
	Parámetro 2	>10%	Si el indicador supera el 10%, la entidad necesita mejorar sus técnicas de cobranza y sus políticas de crédito con el fin de garantizar la recuperación de la cartera.
Temporalidad	Este indicador se lo aplicará anualmente.		
Responsable	El responsable del cálculo es el jefe de créditos, quien como parte de un informe de gestión de su departamento calculará y analizará este indicador.		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 10)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.3 Cobertura de la cartera problemática

DEFINICIÓN	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de la cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Las ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva bruta y por línea de crédito.		
FÓRMULA DE CÁLCULO			
<i>Provisiones de cartera de crédito/ Cartera bruta improductiva</i>			
DEFINICIÓN DE LAS CUENTAS RELACIONADAS			
Provisiones de cartera de crédito: Constituye una reserva para proteger la cartera de crédito que registra problemas de irrecuperabilidad.			
Cartera improductiva bruta: Cartera que no genera ingresos para la entidad, es decir, cartera a la cual se ha suspendido la acusación de intereses. Se obtiene de la suma entre la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.			
Interpretación del indicador	Establece la suficiencia de contingencia de la cartera que cae en mora a través de la construcción de una provisión en función del tamaño de la cartera improductiva.		
Parámetro	Según la SEPS el porcentaje de protección que la entidad asume varía de acuerdo a los días de morosidad y los porcentajes determinado por la Junta de la Política Monetaria y financiera, y este es del 6-9% antes de los 120 días de vencimiento, porque a partir de ello se debe proteger hasta el 100%		
	Parámetro 1	<9%	La suficiencia de contingencia de la cartera es adecuada, debido a que la cartera no ha caído en mora tantos días, por lo que posible recuperarla misma.
	Parámetro 2	>9%	Si este indicador supera el 9%, entonces la entidad está perdiendo liquidez, puesto que los créditos otorgados y no pagados son demasiados, por lo que la contingencia para este valor también debe ser alto.
Temporalidad	Este indicador se lo aplicará anualmente.		
Responsable	El responsable del cálculo es el jefe de créditos, quien como parte de un informe de gestión de su departamento calculará y analizará este indicador.		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 12)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.4 Eficiencia Operativa

DEFINICIÓN	Representa la proporción de gastos operativos utilizados en la administración del activo total.		
FÓRMULA DE CÁLCULO			
<i>Gastos de operación estimados/ Total activo promedio</i>			
DEFINICIÓN DE LAS CUENTAS RELACIONADAS			
Gastos operativos: Gastos incurridos en el desarrollo de las actividades de la entidad ya sean salarios, alquiler de locales, compra de suministros y otros.			
Activo total promedio: Corresponde al valor promedio de los bienes y derechos que posee una entidad financiera.			
Interpretación del indicador	Mientras mayor sea el indicador, significa que la entidad está destinando mayores recursos para la administración de sus activos.		
Parámetro	Según la SEPS el nivel de eficiencia operativa debe superar el 10%		
	Parámetro 1	>10%	Cuando el indicador supera el 10% la entidad administra sus activos adecuadamente debido a que se destinan los recursos suficientes para su conservación.
	Parámetro 2	<10%	Si el indicador es menor al 10%, los activos de la entidad no se están administrado adecuadamente, y se debe tomar en cuenta que al grupo referido pertenecen la concesión de créditos, por lo que requiere de atención inmediata para destinar los recursos adecuados.
Temporalidad	Este indicador se lo aplicará anualmente.		
Responsable	El responsable del cálculo es el jefe de créditos, quien como parte de un informe de gestión de su departamento calculará y analizará este indicador.		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 18)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.5 Roa

DEFINICIÓN	Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.						
FÓRMULA DE CÁLCULO							
$(Ingresos - Gastos) / ((Activo\ total\ promedio * 12) / mes)$							
DEFINICIÓN DE LAS CUENTAS RELACIONADAS							
Ingresos menos gastos: Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.							
Activo total promedio: Corresponde al valor promedio de los bienes y derechos que posee una entidad financiera.							
Interpretación del indicador	Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.						
Parámetro	Para que el ROA sea el adecuado para la cooperativa según la SEPS, debe superar los 5 puntos						
	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Parámetro 1</td> <td>> 5</td> <td>La entidad posee suficientes ingresos para fortalecer el patrimonio y se deben tomar acciones para mantener estos niveles.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red;">Parámetro 2</td> <td>< 5</td> <td>Cuando el parámetro no supera el 5%, entonces se requieren de acciones inmediatas debido a que los ingresos no son los suficientes y necesitan incrementarse para solventar el patrimonio que la cooperativa requiere mantener.</td> </tr> </table>	Parámetro 1	> 5	La entidad posee suficientes ingresos para fortalecer el patrimonio y se deben tomar acciones para mantener estos niveles.	Parámetro 2	< 5	Cuando el parámetro no supera el 5%, entonces se requieren de acciones inmediatas debido a que los ingresos no son los suficientes y necesitan incrementarse para solventar el patrimonio que la cooperativa requiere mantener.
	Parámetro 1	> 5	La entidad posee suficientes ingresos para fortalecer el patrimonio y se deben tomar acciones para mantener estos niveles.				
Parámetro 2	< 5	Cuando el parámetro no supera el 5%, entonces se requieren de acciones inmediatas debido a que los ingresos no son los suficientes y necesitan incrementarse para solventar el patrimonio que la cooperativa requiere mantener.					
Temporalidad	Este indicador se lo aplicará anualmente.						
Responsable	El responsable del cálculo es el jefe de créditos, quien como parte de un informe de gestión de su departamento calculará y analizará este indicador.						

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 20)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.6 Intermediación financiera

DEFINICIÓN	Mide el nivel de préstamos o créditos otorgados en relación a la cantidad de depósitos efectuados por parte de los depositantes en una entidad.		
FÓRMULA DE CÁLCULO			
<i>Cratera bruta) / (Depósitos a la vista + Depósitos a plazo)</i>			
DEFINICIÓN DE LAS CUENTAS RELACIONADAS			
Cartera bruta: Son aquellos, préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses.			
Depósitos a la vista: Son aquellos bienes depositados que pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento.			
Depósitos a plazo: Son aquellos bienes depositados a una entidad bancaria durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.			
Interpretación del indicador	Mientras mayor es el indicador, significa que la entidad es más eficiente en la colocación de préstamos en función a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo que receipta.		
Parámetro	Parámetro 1	>15%	Este indicador muestra que cuando supera el 15%, la entidad está captando y colocando los recursos adecuadamente, ampliando así su cartera de créditos y sus socios.
	Parámetro 2	<15%	Si el indicador no supera el 15%, entonces la entidad necesita de estrategias para la captación y colocación eficiente-eficaz de recursos financieros.
Temporalidad	Este indicador se lo aplicará anualmente.		
Responsable	El responsable del cálculo es el jefe de créditos, quien como parte de un informe de gestión de su departamento calculará y analizará este indicador.		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p. 20)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.7 Actividades

Una vez que se ha efectuado un análisis previo de la situación de mora dentro de la entidad crediticia, se procede a identificar acciones que permitirán mejorar los índices financieros relacionados a la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que se presentan a continuación:

Tabla 28-4: Planificación para gestión y recuperación de cartera

OBJETO		
Diseñar un Plan de Control y Recuperación para cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo., para reducir el índice de morosidad e incrementar la rentabilidad.		
ÁMBITO		
Se implementará dentro de las áreas de créditos y de cobranzas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en la agencia de la ciudad de Riobamba.		
PROCESO	OBJETIVO	SUBPROCESOS
GESTIÓN EN OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de la concesión de créditos a través del cumplimiento oportuno de flujogramas y revisión de documentación para asegurar la confiabilidad de la información de los clientes. • Disminuir la cartera vencida a través de una buena gestión de cobranzas alcanzada con la implementación de varias estrategias. 	Renovar y actualizar las políticas de créditos existentes
		Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.
COBRANZA DE CRÉDITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mitigar el riesgo crediticio, evitando que la cartera por vencer llegue a ser cartera vencida, con el compromiso del personal del área de créditos y cobranzas para que la liquidez de la institución sea adecuada. 	Realizar un instructivo con las acciones a seguir por parte de los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera vencida
		Aplicar técnicas eficientes de cobranza para la recuperación de la cartera vencida

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

- **Renovar y actualizar las políticas de créditos existentes.**

POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO

Los funcionarios de la Cooperativa, en relación a la prestación del servicio de crédito, deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidos en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.

1. En todos los productos se requiere la firma de deudor, cónyuge, garantes y cónyuges de garantes o presentación de la disolución conyugal.
2. En caso de créditos con garantía de depósito a plazo fijo (DPF), o ahorro pignorado podrá firmar solo el titular, pero se considerará solo el 50% del valor de la póliza o de los ahorros.
3. En la unidad familiar puede tener dos operaciones de crédito hasta USD 80,000, en nuestra institución; siempre y cuando tenga capacidad de pago, patrimonio, este al día en los pagos en la Institución, en el sistema financiero y cubra las garantías requeridas.
4. En los créditos nuevos deben estar al día en el sistema financiero, tanto las deudas directas como garantías.
5. Para solicitar un crédito nuevo o novación sin base el socio debe depositar en certificados de aportación, según la siguiente tabla:

Hasta \$10,000,00	\$ 5,00
Mayor a \$ 10,001,00	\$ 10,00

6. En el caso de registrar valores vencidos en instituciones del sistema financiero, casas comerciales, tarjetas de créditos deben presentar certificado de estar al día en los pagos o recibo de pago original por el valor total del atraso.

7. El conjunto de las operaciones activas garantías de un asociado, incluyendo la potencial operación nueva que pueda estar gestionando el asociado, en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito. Salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento sesenta por ciento (160%), de conformidad con las regulaciones que emita el Consejo de administración. **Patrimonio negativo no se atenderá.**
8. El cupo de crédito de grupo (créditos vinculados) incluyendo operaciones directas y garantías, al cual podrán acceder los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, Gerente, representantes, empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrá ser superior al diez por ciento (10%) del patrimonio técnico, ni el 1% del límite individual.
9. Se prohíbe toda forma de reestructuración de los créditos otorgados a los gerentes, vocales de los consejos de administración y de vigilancia, representantes, empleados o trabajadores de la Cooperativa y su cónyuge o conviviente en unión de hecho y sus vinculados.
10. La administración de los créditos que tuviere un asociado y los integrantes de su unidad familiar estarán a cargo de una sola agencia y un solo Asesor de Negocios, en función de la política de zonificación establecida; esto es, por ningún motivo un socio podrá tener un crédito en una oficina y otro crédito a su nombre u otro miembro de la unidad familiar bajo administración de otra agencia o Asesor de Negocios distinto.
11. En el caso de socios recurrentes y nuevos se permitirá máximo 3 deudas vigentes en instituciones financieras sin incluir la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.
12. En nuevos y antiguos no se considera como número de operación las deudas por tarjetas de crédito, excepto de BanEcuador siempre y cuando sea operación del bono de desarrollo humano, telefónicas y casas comerciales que registren un saldo pendiente por USD 1000.

13. El proceso de un crédito nuevo y recurrente se iniciará siempre que la calificación alcanzada por el socio principal y garantes tenga mayor a 600 puntos en el reporte de la central de riesgos; se aceptará a cónyuge si obtiene mínimo 350 puntos, siempre y cuando sea por efecto de casas comerciales, telefónicas, si la deuda es menor a USD 200,00. o no registre valores vencidos actuales en el buró de crédito.
14. Socios con score menor a 600 puntos se concederán créditos, siempre y cuando presente garantía real, o si no deberá movilizar la cuenta por un lapso de 6 meses para calificar el saldo promedio de ahorros.
15. Para la instrumentación de una operación de crédito en los segmentos consumo, y microcrédito, se considerará la valoración de la probabilidad de pago (score) del sujeto de crédito, como una herramienta de análisis. Valoración que constará en la Matriz de Productos de Crédito. Se exceptuará la valoración de la probabilidad de pago cuando el sujeto de crédito presente como garantía un depósito a plazo fijo, o ahorro pignorados.
16. Serán considerados créditos con Depósito a Plazo Fijo de la Cooperativa, en un máximo de 80% del monto de inversión; previa presentación de los documentos originales que será endosados a favor de la entidad prestataria y llenado la hoja de solicitud y copia de cedula.
17. En el caso de socios nuevos y antiguos comprendidos entre 18 y 22 años, el límite de crédito será de hasta USD 5.000,00 monto máximo, de acuerdo al cumplimiento de las 5 “C” de crédito; en caso de solicitar un monto superior al indicado, deberá presentar garantía real y en novaciones aplicará el 140% del monto inicial y de acuerdo a la política para novación.
18. En caso de cancelación anticipada, sin cumplir la política de cuotas de pago establecidas en cada producto de crédito, el asociado podrá acceder a un nuevo crédito, previo análisis de las 5 “C”. correspondiente de la política de crédito.

19. En el caso de socios entre 65 y 70 años, incluido el plazo de crédito el monto máximo de crédito es de USD 3.000,00; a excepción de aquellas operaciones respaldadas con Depósitos a Plazo Fijo.
20. Para los sujetos de crédito que no reflejen experiencia crediticia no se considerara la valoración de score.
21. Evidencia de reportes de central de riesgos y de consultas realizadas en las páginas de internet de SRI, de la función judicial, www.registrosocial.gob.ec en función de lo establecido en la política de crédito.
22. Para socios antiguos que tengan cancelado el 100% de la deuda, se atenderá siempre y cuando su calificación de riesgo interno en la última operación de crédito haya sido A3, en la calificación actual en el sistema transaccional financiero.
23. Por inclusión financiera se aceptará socios con una discapacidad del 40%, es decir leve y moderado registrado en la página web del Registro Civil, hasta un monto máximo de USD 25.000. Para ello deberá demostrar las 5 “C” de crédito. Los socios con créditos recurrentes se atenderán siempre y cuando su calificación de riesgo interno en la última operación de crédito haya sido A3.
24. Por inclusión financiera se aceptará a las personas analfabetas (ANF), en los casos que registren las huellas no es necesario presentar poder y se realizará el análisis del respaldo patrimonial por el 50% de su patrimonio. En caso de tener en la cedula de identidad ANF y firma en la cédula, se realizará el análisis normal, como cualquier sujeto de crédito.
25. Se aceptará declaración jurada en caso de estado civil separada, solo en socios antiguos, se atenderá siempre y cuando su calificación actual de riesgo interno en la última operación de crédito haya sido la calificación actual A3.
26. El socio para solicitar un crédito nuevo o novación, cumplirá con el aporte al fondo Irrepartible de reserva legal del 2% de acuerdo lo estipulado en la Resolución No. 127-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Antes de presentar la carpeta partible de reserva legal del 2% de acuerdo lo estipulado en la

Perfil del sujeto de crédito

	PERFIL DEL SUJETO DE CRÉDITO	CONSUMO	MICROCRÉDITO
A	Personas naturales	x	X
B	Personas Jurídicas	x	X
C	Edad mínima 18 años y máxima 70 años incluido el plazo del crédito en caso de persona natural	x	X
D	Socio en goce de sus derechos	x	X
E	Ser legalmente capaz	x	X
F	No encontrarse inmerso en las prohibiciones establecidas en el Estatuto Social para el ejercicio de sus derechos	x	X
G	En caso de disolución conyugal, acta de matrimonio marginada en el registro civil	x	X
H	Mantener obligaciones directas o indirectas en estado normal en el sistema financiero y en la cooperativa.	x	X
I	Que la fuente de pago provenga de sueldos, salarios, bonificaciones, remesas, renta promedio u otras fuentes de ingresos redituables	x	X
J	Tiempo en relación de dependencia laboral de un mismo año	x	X
K	Que resida mínimo un año en la localidad del sector	x	X
L	Que la fuente principal de pago constituya el producto de la venta o ingresos generados de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios	x	X
M	Permanencia del negocio mínimo 12 meses en el mercado	x	X
N	Socios cuya actividad o residencia se encuentren en la zona comercial de la cooperativa, máximo a una hora de la localidad de cada agencia	x	X
O	No registrar endeudamiento superior al 200% del patrimonio del sujeto de crédito y garantía	x	X

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

27. Las novaciones. - Se permitirá que una persona pueda tener hasta un crédito vigente a la vez, solo podrá recibir un segundo crédito al mismo tiempo si el primer crédito se encuentra al día y se encuentre cancelado por lo menos de 60% del monto total otorgado, para el trámite será necesario que presente una nueva solicitud de crédito y actualice sus datos.
28. Reestructuración de créditos. - Se efectuará con un nuevo contrato, a través del cual se modifican las condiciones de crédito establecidas, cambiando ya sea el valor del monto o un nuevo plan de pagos, siempre y cuando el cliente justifique por qué la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito concedido.
29. Tasas de interés. - Las tasas de interés fijadas al momento de la otorgación del crédito serán de acuerdo a las tasas vigentes presentadas por el Banco Central del Ecuador, en el último mes concurrente, solo podrán ser modificadas por decisión conjunta y justificada por el consejo de administración.

*a) **Ámbito de Aplicación***

Las políticas de crédito deben establecer normas específicas para este servicio, y establece las pautas para la gestión de créditos productivos, de consumo, vivienda, entre otros, entendiéndose a cada uno de estos como:

1. Microcrédito

Crédito Quirografario

- Hasta \$ 100.000,00
- Con Base
- Hasta 60 meses plazo
- Destino: todo tipo de inversiones productivas, de servicios o comercio, etc.

Requisitos

- Copia de la Cédula
- Ser socio de la Cooperativa Kullki Wasi

- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge
- Una foto a color actualizada
- Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra)
- Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos)
- Carta de pago de (luz, agua o teléfono), socio y garante actualizado de los tres últimos meses.
- Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado)
- Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo)
- Curso de Cooperativismo

POLÍTICA ESPECÍFICA

En microcréditos se atenderá en función de su capacidad de pago y respaldo patrimonial en la unidad familiar hasta por 1% del Patrimonio técnico; siempre y cuando cumpla con la política de crédito y se calculará el 70% del flujo de liquidez.

Credi Negocio

- Hasta USD 20.000
- Sin base
- Sin garante siempre y cuando posea casa propia
- Hasta 48 meses.
- Destino: Inversión de actividades productivas, de servicios o comercio.

Requisitos

- Copia de la Cédula
- Ser socio de la Cooperativa Kullki Wasi
- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge
- Una foto a color actualizada
- Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra)

- Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos)
- Carta de pago de (luz, agua o teléfono), socio y garante actualizado de los tres últimos meses.
- Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado)
- Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo)

Crédito Efectivo

- Tipo de crédito: Microcrédito, hasta USD 40.000 en socios antiguos, dos garantes con casa propia,
- hasta USD 25.000 socios nuevos, un garante con casa
- hasta USD 100.000 con garantía real.
- Sin base
- Hasta 60 meses.
- Destino: Financiamiento de actividades productivas, comerciales, prestación de servicios.

Requisitos

- Copia de la Cédula
- Ser socio de la Cooperativa Kullki Wasi
- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge
- Una foto a color actualizada
- Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra)
- Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos)
- Carta de pago de (luz, agua o teléfono), socio y garante actualizado de los tres últimos meses.
- Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado)
- Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo)

Si el socio solicita un crédito mayor a los 40.000 deberá presentar:

- Escritura original del inmueble hacer Hipotecado
- Pago original del predio del último año
- Certificado de desgramen del ultimo del inmueble actualizado a la fecha de solicitud del crédito.
- Avalúo del inmueble realizado por un arquitecto

POLÍTICA ESPECÍFICA

- Todo crédito concedido mayores a USD 25.000, se concederá únicamente con garantía real o prendaria. Salvo con los socios recurrentes que hayan alcanzado la calificación hasta A3 podrán presentar dos garantes solventes hasta USD 40.000 (cuarenta mil dólares), mayor a este monto es obligatorio garantía real o prendario.
- Toda operación de crédito superior a los USD 5.000 (CINCO MIL dólares de los Estados Unidos de América) requerirá la declaración firmada por parte del deudor sobre el uso lícito de fondos, en el formato establecido por la Cooperativa. Resolución No 011-2014-F artículo 21 literal b numeral 4.
- Todo crédito mayor a USD. 25.000 serán gestionados por los Jefes de Agencia y asesor de negocio de la zona, revisado por Jefe de Negocios, analizado por fábrica de crédito y aprobados en comité de crédito.

2. Crédito de Consumo

- Un crédito destinado a cumplir sus sueños y anhelos, financiamos la compra de bienes y pago de servicios, para que haga realidad todos sus proyectos
- Hasta 20.000,00

Requisitos

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta votación.
- Carta original de un servicio básico.
- Original o copia del rol de pagos o certificado de ingresos (último mes).
- Carta del impuesto predial (en caso de ser necesario).
- Aplica los mismos requisitos en caso de garante.
- Copia de matrícula en caso de tener vehículo.

- Copia de la libreta de ahorros (en la cual se realicen las acreditaciones en caso de pensiones).
- Llenar la solicitud de crédito.

POLÍTICA ESPECÍFICA

En crédito de consumo el monto máximo a otorgar será de USD 20.000,00 en créditos de consumo con garantía de depósito a plazo fijo o ahorros pignorados y USD 10,000 con garantía, prendaria, hipotecario y sobre firmas y se deberá calcular el 80% del flujo de liquidez.

- **Proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos.**

El otorgamiento de un crédito debe estar determinado por la capacidad de pago que tiene el cliente que lo solicita, la justificación de sus ingresos y sus referencias crediticias para lo cual debe considerarse los siguientes pasos para evaluar si es factible o no la entrega de los mismos.

Paso 1.- Recepción de la solicitud de crédito y la respectiva documentación.

Se debe hacer la recepción de la solicitud de crédito debidamente llenada según como lo indique su formato, es importante que se especifique claramente todos sus datos personales, referencias y bienes muebles.

Paso 2.- Verificación de los datos

Primeramente, hay que receptar la información general del solicitante que corresponde a: nombres, edad, dirección, estado civil, actividad económica, nacionalidad, profesión si la tuviere, estado patrimonial, referencias, etc.

- ***Central de Riesgos***

Para comprobar si la información expuesta por el cliente es verídica, es necesario entrar a la central de riesgos por medio del Sistema Credireport, que brinda toda la información

del solicitante rescatado por medio de la Superintendencia de Bancos, donde nos indica si el cliente tiene deudas pendientes y su tipo de calificación, de esto depende si puede obtener o no el crédito. Si el cliente tiene calificación de tipo B, C, D, E en adelante se suspende la otorgación del crédito y queda declarado como insolvente.

- ***Verificación del Domicilio***

Es necesario realizar la respectiva visita domiciliaria tanto en su vivienda como en su negocio o trabajo actual, incluyendo a los garantes si los tuviere, tomando en cuenta los siguientes parámetros

En la vivienda. - Confirmar si es exactamente la casa donde reside actualmente y si es el propietario legítimo de la misma con documentos que certifiquen la información, así como también inspeccionar de forma objetiva todos los bienes muebles e inmuebles que posee.

En su negocio. -Si es dueño de su negocio propio es necesario verificar el tiempo de antigüedad, su trayectoria y experiencia, el tamaño, la mercadería que comercializa, la capacidad que tiene para generar ingresos, flujos de efectivo, en caso de que sea productor las maquinas que posee, si tiene trabajadores a cargo y el sí existe demanda de sus productos.

En su trabajo actual. - Si se trata de personas asalariadas, visitar el lugar y el área de trabajo donde labora, verificar el tiempo de estabilidad laboral, su capacidad para generar ingresos y cuantas personas tiene a cargo.

Con todos estos datos podremos identificar y precisar la primera fuente de pago que tiene el cliente para cancelar el crédito, en base a su capacidad real de endeudamiento y la habilidad que tenga para soportar pérdidas en función del préstamo solicitado.

Hay que tomar en cuenta que la dirección domiciliaria tanto de la vivienda como el negocio o sitio de trabajo no sean en sectores peligrosos o de difícil acceso, caso contrario entraría en observación para la calificación del crédito.

Paso 3.- Primera Entrevista de Crédito.

La primera entrevista de crédito es el factor clave para poder obtener la mayor cantidad posible de información del solicitante tales como:

Propósitos del solicitante en cuanto al monto y su destino. - En este punto el solicitante debe detallar primeramente cual es el monto que va a solicitar, en que tiempo lo piensa pagar y en que va a invertir el dinero, explicar claramente de que se trata el negocio y como funciona si ese fuera el caso, o si es para consumo, exponer los motivos de la deuda y como la piensa cubrir con sus ingresos. Todo esto también depende del trabajo que realice el oficial de crédito cuando realice la entrevista.

Las Fuentes de pago. - Aquí el solicitante debe detallar con números cuanto suma sus ingresos mensuales, como piensa cubrir el monto de la deuda y sus gastos familiares, explicar cuáles son sus fuentes principales de financiamiento, y otras con las que puede contar de forma secundaria, si se trata de comerciantes o agricultores también es importante conocer cuáles son sus proveedores.

No es recomendable conceder créditos en donde la primera fuente de repago es la garantía presentada, ya que la garantía solo es un requisito del préstamo que ayuda a fortalecer las debilidades de su capital mas no a cubrir el pago mismo de la deuda, y los riesgos propios de carácter crediticio, no pueden ser cubiertos por una garantía por más real que esta sea.

Hay que tener en cuenta siempre que nunca una buena garantía puede convertir un préstamo deficiente en un buen préstamo.

Evaluación del Entorno y sus condiciones. - Es importante evaluar junto con el solicitante los riesgos asociados alrededor de las personas, empresas, o negocios, que puedan influir en la generación de ingresos y flujos de efectivo ocasionados por factores económicos, sociales, políticos, climáticos, ecológicos, del mercado o laborales que se puedan presentar en el futuro del plazo del préstamo.

El solicitante debe detallar cuál de estos factores lo han afectado anteriormente y que podrían volver afectarlo en un futuro.

Evaluar el nivel de confianza.- Todo crédito por más simple y confiable que parezca tiene su grado de riesgo, por eso también es importante evaluar la actitud del solicitante, como muchas veces se dice la primera impresión es la que cuenta y el oficial de crédito debe estar preparado para examinar las actitudes del cliente es decir contar con carácter crediticio para tratar de identificar el deseo de pagar del prestatario y las características morales y éticas que posea, ya que el análisis de crédito no nos permite decretar que en un futuro sea el 100% exitoso pero si nos permite disminuir riesgos.

No se debe pasar por alto las anteriores experiencias crediticias de los solicitantes, si la han tenido porque puede que haya cumplido con la totalidad de la deuda, pero uno no sabe si era cumplido en los pagos.

Evaluación final del sujeto de crédito. - En resumen, la persona sujeta de crédito debe cumplir con las cinco “C” del crédito:

Paso 4.- Verificación de Experiencias Bancarias o Comerciales.

Es importante conocer también si los clientes al mismo tiempo que están solicitando un crédito en la cooperativa tienen deudas pendientes con otras instituciones financieras o casas comerciales o peor aún si mantienen créditos con terceras personas que trabajan de manera ilegal; ya que todas estas características no les permite ser beneficiarios del crédito.

Por tanto, se debe proceder a revisar las referencias verbales y escritas de terceros, es decir de casas comerciales, bancos y personas conocidas del solicitante, para obtener la siguiente información:

- Tipo de relación comercial
- Antigüedad de relación comercial
- Calificación de relación comercial
- Línea de crédito obtenida por el solicitante
- Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
- Saldo promedio en cuentas corrientes.
- Movimiento promedio en cuentas corrientes.

- Comportamiento de pago
- Forma de pago de deuda

Paso 5.- Revisión de la documentación complementaria

Todos los documentos requeridos en las políticas de crédito establecidas son importantes y no se pueden pasar por alto ninguno de ellos, tales como copias de cédula, papeleta de votación, libreta de ahorros actualizada, planillas de servicios básicos, etc.

Se tomará en cuenta que las cuotas mensuales que debe pagar el solicitante no sobrepasen del 70% de sus ingresos mensuales.

Se tomará también en consideración que los ingresos mensuales calculados sean en base a las ventas declaradas mensualmente al SRI (Servicio de Rentas Internas), en caso de que haga declaraciones.

El solicitante debe ser socio activo de la cooperativa de por lo menos un mes, no se aceptará solicitudes de clientes inactivos por más de tres meses.

Paso 6.- Registro del Solicitante

Se realiza bajo la responsabilidad del área de crédito, con el respaldo del medio de aprobación crediticia y la respectiva documentación. Luego del estudio de crédito realizado el funcionario autorizado procede a ingresar todos los datos contables y de las garantías al sistema FINANCIAL 2 que es con el que actualmente opera la cooperativa, el cual ayuda a realizar los procesos de trabajo de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., de forma ágil y eficiente.

Paso 7.- Aprobación del crédito

El crédito será aprobado por el comité de créditos tras la verificación y constatación de todos los documentos solicitados además de cumplir con todas las políticas de créditos.

Paso 8.- Documentación relacionada con la operación crediticia

Aparte de la documentación entregada por el solicitante se adicionará lo siguiente:

Para el crédito: Pagaré, Contrato Mutuo y la respectiva tabla de amortización.

Paso 9.- Desembolso del crédito

Aquí efectivamente la Cooperativa asume definitivamente el riesgo crediticio, el desembolso se lo hará en efectivo a través de la caja respectiva. Aquí ya empieza la etapa de vida del crédito, será necesario que el funcionario responsable esté claramente identificado con el nombre, firma y rúbrica y la fecha; en cada etapa, documentación y registro durante el proceso del crédito, en este caso será el oficial de crédito asignado.

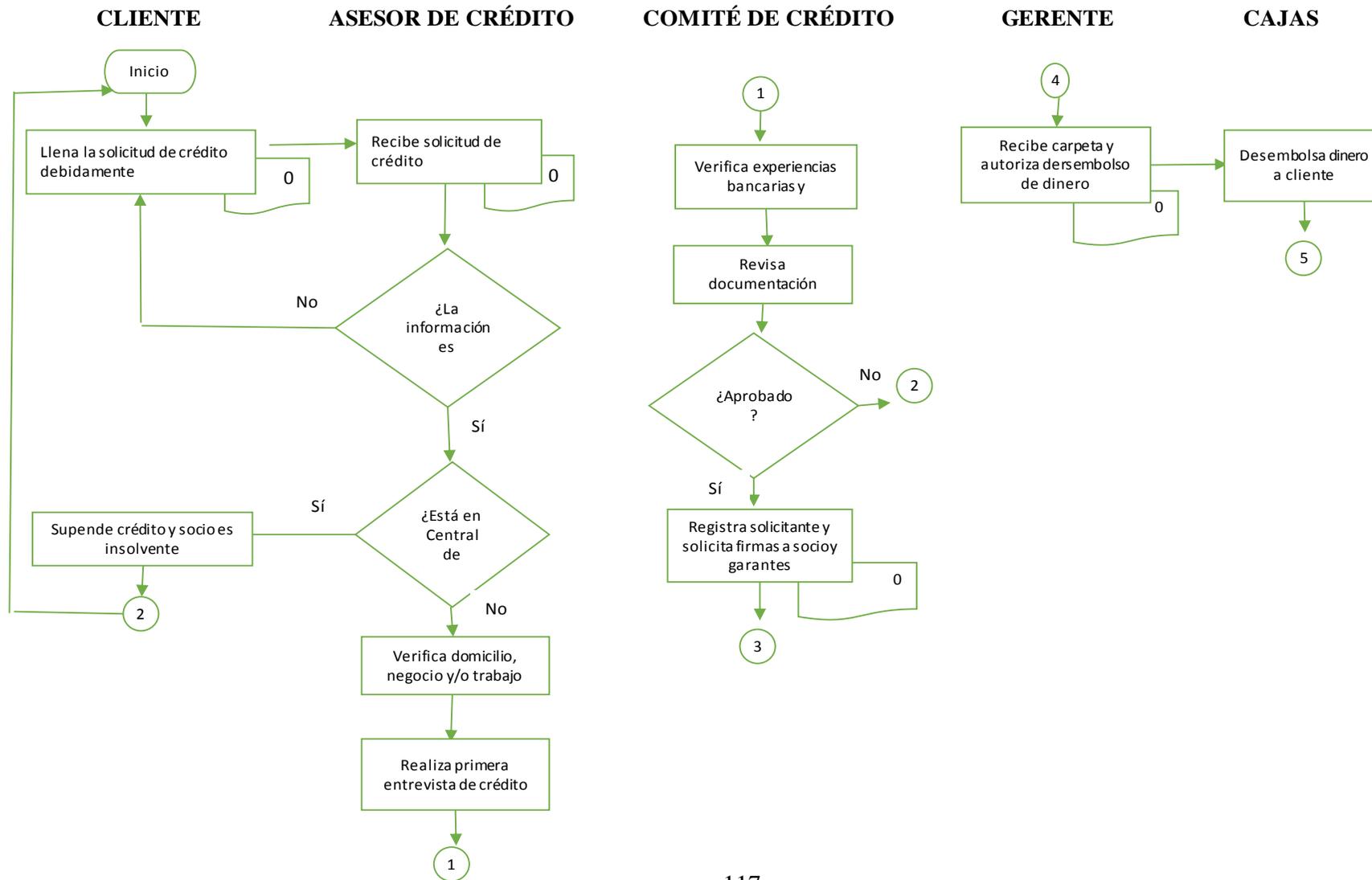
Tabla 29-4: *Hoja de procedimientos Otorgación de créditos*

Hoja de Procedimientos N° 01		
PROCESO	Otorgación de crédito	
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Socio	Solicita información sobre los requisitos de los créditos
2	Asesor de créditos	Informa requisitos que debe reunir el socio para la otorgación de créditos
3	Socio	Llena toda la información en la solicitud y adjunta la documentación: Solicitud de crédito, Copia de cédula y papeleta de votación del socio y garante, copia de predio urbano, pago de luz o agua, certificado de ingresos
4	Asesor de créditos	Revisa datos en la central de riesgos
5	Asesor de créditos	Registra el riesgo
6	Asesor de créditos	Recepta documentación verifica su historial
7	Comité de crédito	Revisa y analiza la carpeta, acepta o rechaza solicitud
8	Comité de crédito	Aprueba
9	Cajera	Realiza desembolso

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Flujograma de procedimientos Otorgación de créditos



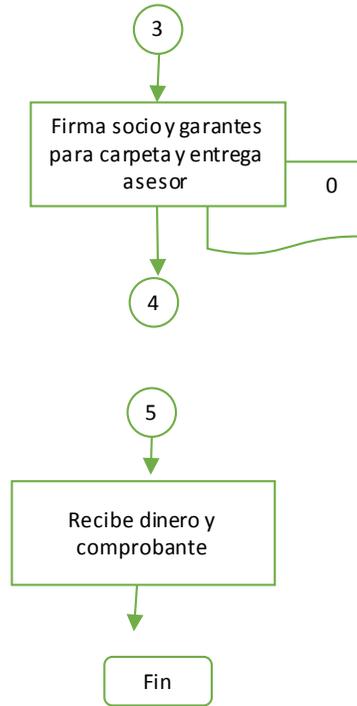
CLIENTE

ASESOR DE CRÉDITO

COMITÉ DE CRÉDITO

GERENTE

CAJAS



Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

- **Técnicas eficientes para el proceso cobranza para la recuperación de la cartera vencida.**

Las técnicas de cobranza son las que nos ayudará a controlar y a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., de una manera oportuna y eficaz a través de nuevos procedimientos que le permita estar dentro de los parámetros normales de morosidad.

Los métodos deben aplicarse de manera diferente a cada cliente ya que todos no cuentan con las mismas características y las destrezas de seguimiento deben estar dirigidas a persuadir de forma constante al cliente deudor hasta lograr un correcto comportamiento de pago.

Establecimiento de políticas generales

En primer lugar, la cooperativa debe tener bien establecidas políticas generales que agilicen el seguimiento de la morosidad y la cobranza de la cartera vencida.

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, el proceso de seguimiento y cobranza estará a cargo del oficial de crédito designado. En la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., deben aplicarse las siguientes políticas generales de cobranza:

La recuperación de cartera se realizará en cada una de las agencias donde fueron colocados los créditos de manera independiente.

En cada una de las agencias, deben aplicarse los siguientes procesos para lograr una recuperación exitosa:

- Recuperación preventiva
- Recuperación extrajudicial
- Recuperación Judicial

Si la gerencia considera que es necesaria la suspensión de la otorgación de créditos por el alto nivel de morosidad, se aceptará dicha disposición hasta que la cartera se ubique dentro de los parámetros normales.

El control y la recuperación de la cartera vencida es responsabilidad de todo el personal que labora en el área de crédito, por lo tanto, debe establecerse el compromiso de forma general. Proceso de Control y Recuperación

1.- Recuperación Preventiva. - El proceso de recuperación preventiva son las acciones que se toman en los créditos que están por vencer, generalmente van de uno a treinta días. Primeramente, el jefe de crédito debe hacer una revisión minuciosa de la cartera que está por vencer, continuando con el análisis de la información obtenida por el oficial de crédito encargado de los cobros, y enseguida gestionar la recuperación de los mismos.

Es importante también que cuando se realice el desembolso de un crédito se informe detalladamente al cliente deudor sobre la necesidad de ser puntual en sus pagos con la finalidad de no dañar su historial crediticio.

Acciones Preventivas Las acciones de recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente a su domicilio o lugar de trabajo con la finalidad de conocer las intenciones de pago que tiene el cliente. Se la debe realizar a partir de los treinta días antes de la fecha pactada de pago, para recordarle al cliente la fecha de vencimiento y el monto a cancelar mediante los siguientes medios:

- Llamadas telefónicas
- Visita a su vivienda
- Visita a su negocio

Esta responsabilidad está a cargo del oficial de crédito, quien es el que se encargará de llevar el control de la cartera y de realizar las actividades correspondientes a la recuperación de cartera en mora.

2.- Recuperación Extrajudicial La recuperación extrajudicial gestiona la cobranza de operaciones netamente vencidas, se la efectúa cuando el crédito ha caído en la etapa inicial de mora, se la divide en dos acciones:

Cobranza Administrativa. - Son las actividades que realiza el oficial de crédito para empezar con el cobro de los pagos pendientes, que corresponde a las llamadas telefónicas y envío de notificaciones escritas.

Cobranza Operativa. - Si la primera llamada telefónica o la notificación enviada no tiene ningún resultado positivo, el oficial de crédito visitará personalmente al cliente y le entregará la notificación, y procederá a realizar las respectivas llamadas telefónicas a los garantes, con el fin de que el cliente no acumule más días vencidos y la cooperativa no se perjudique por el pago de provisiones de las mismas.

Acciones Extrajudiciales

Llamadas Telefónicas.- Las llamadas telefónicas son las primeras acciones que se deben tomar para empezar con la gestión de cobranza, por esta razón es necesario exigir el número telefónico del titular y los garantes cuando se recepta la solicitud de crédito, la primera llamada la debe hacer el oficial de crédito, y si no se acerca a realizar el pago la segunda llamada debe hacerla el jefe de crédito para que exija el pago inmediato, solo si el cliente tiene una excusa razonable por el retraso de su pago, se puede acordar una prórroga del período de pago.

Notificaciones Escritas. - Corresponde al segundo paso para realizar el cobro, que es un memorando realizado de forma escrita y en buenos términos, que se le envía al cliente recordándole su obligación de pago, en caso de hacer caso omiso a la misma y no se acerca a cancelar se le enviará una segunda notificación más perentoria, y de igual manera si no accede al pago se le enviará una tercera notificación.

Primera visita En este nivel del proceso de cobranza se recomienda actuar con toda la serenidad posible esperando que no pasen más días de vencimiento, no es recomendable realizar ningún tipo de amenaza al cliente ni compromisos de pago escrito, se le hará en primera instancia con una llamada telefónica a los dos días del vencimiento y si el

problema persiste se le hará llegar al cliente la primera notificación escrita al quinto día, utilizando técnicas sutiles que no caiga en provocaciones, por esta razón es indispensable que el oficial de crédito encargado maneje bien este tipo de situaciones, tenga la habilidad de persuadir e un tono sutil, aclarándole la necesidad del cumplimiento de su pago y los problemas judiciales que puede evitar.

Segunda Visita Se la realiza a los quince días de vencimiento, cuando el cliente no ha respondido al primer llamado de atención, en este nivel el oficial de crédito debe presentarse con una actitud más firme y volver a aclararle al cliente de los problemas judiciales que puede evitar si realiza el pago que adeuda de forma inmediata. Se le recordará el plazo que tiene para cancelar la deuda y se le hará firmar al cliente una copia de recepción de la notificación escrita, entregándole en sus manos la original y la copia será archivada en su expediente.

Tercera Visita Si después de las visitas y notificaciones anteriores la situación persiste y no hay una respuesta favorable hasta los treinta días de atraso, se deberá insistir con el deudor entregándole una tercera notificación incluyendo a los garantes. El oficial de crédito deberá tener una actitud enérgica para exigir el pago, si es necesario en compañía del abogado, esta fase no debe exceder de los cuarenta y cinco días de vencimiento.

- **Realizar un instructivo con las acciones a seguir por parte de los oficiales de crédito para la recuperación de la cartera vencida**

De registrarse atraso en los pagos, el deudor en mora deberá pagar la mora de cuerdo a la tabla especificada por la Junta de la Política Monetaria y Financiera, sobre el capital atrasado por cada día de retraso, estos serán contados a partir del día siguiente al vencimiento de la cuota

DÍAS DE RETRASO RECARGO POR HASTA EL DIA DE PAGO	MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
más de 60	10%

El comité de crédito podrá declarar al crédito como vencido cumpliendo el siguiente proceso:

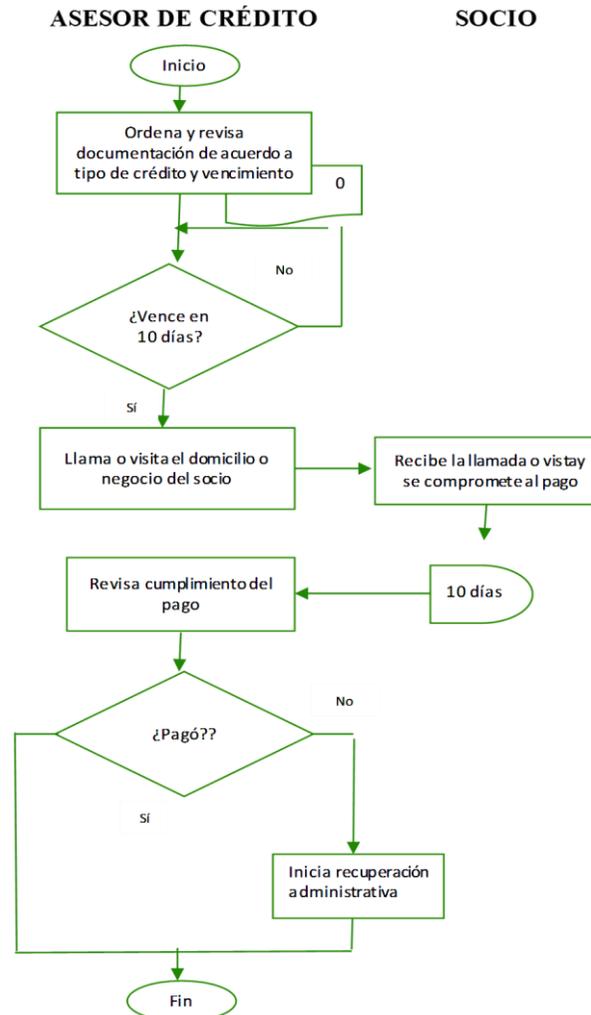
- Llamar al cliente un día antes al vencimiento de su cuota para recordarle que tiene que hacer el pago.
- Llamar al cliente al segundo día del vencimiento de su cuota para notificarle que se encuentra atrasado y que empiezan a aplicarse los costos por mora.
- Entregar al cliente la primera notificación escrita al quinto día de su vencimiento, y explicarle los costos que podría asumir si no cancela de forma inmediata.
- Entregar al cliente y sus garantes la segunda notificación a los quince días de su vencimiento.
- Se entregará la tercera notificación a los treinta días de su vencimiento, notificando que el crédito ya entra en la etapa prejudicial.
- A los cuarenta y cinco días se reunirá el comité de crédito y declarará el crédito como vencido y seguidamente se iniciará con los trámites legales correspondientes.
- Los costos de llamadas, notificación, prejudicial y judicial deberán ser asumidos por los clientes.
- El Gerente General será la persona responsable de presentar la propuesta y modificación de las políticas y reglamento de crédito ante el Consejo de Administración, el cual se encargará de la aprobación.
- Se deberá efectuar un monitoreo continuo en cuanto a la aceptación de los productos ofrecidos para evaluar si estos cumplen o no con los requerimientos de los clientes y satisfacen sus necesidades, tomando en cuenta algunos aspectos como montos, plazos, amortización, etc. En caso contrario se deberán hacer los cambios respectivos de manera que se logre conseguir la satisfacción del cliente.
- Las modificaciones de los productos que ofrece la Cooperativa deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración mediante un informe presentado por el Gerente y el departamento de crédito adjuntando su respectiva justificación y expectativas de mejora.

Tabla 30-4: Procedimiento de cobranzas

N^o	GESTIÓN	DÍAS
1	Cobranza preventiva	01 a 10 días antes de cumplirse la fecha de vencimiento
RECUPERACIÓN ADMINISTRATIVA DE 01 A 15 DÍAS DE VENCIMIENTO		
2	Primera llamada de cobro	Día 1 de vencimiento
3	Notificación 1	Día 4 de vencimiento
4	Notificación 2	Día 8 de vencimiento
5	Notificación 3	Día 15 de vencimiento
RECUPERACIÓN OPERATIVA DE 16 A 45 DÍAS DE VENCIMIENTO		
6	Cobro extrajudicial	A los 30 días de vencida la cuota
7	Notificación extrajudicial 1	A los 30 días de vencida la cuota
8	Notificación extrajudicial 2	A los 60 días de vencida la cuota
9	Cobro judicial	A los 90 días de vencida la cuota
10	Inspección final para solicitar medida cautelar para la demanda	A los 120 días de vencida la cuota

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

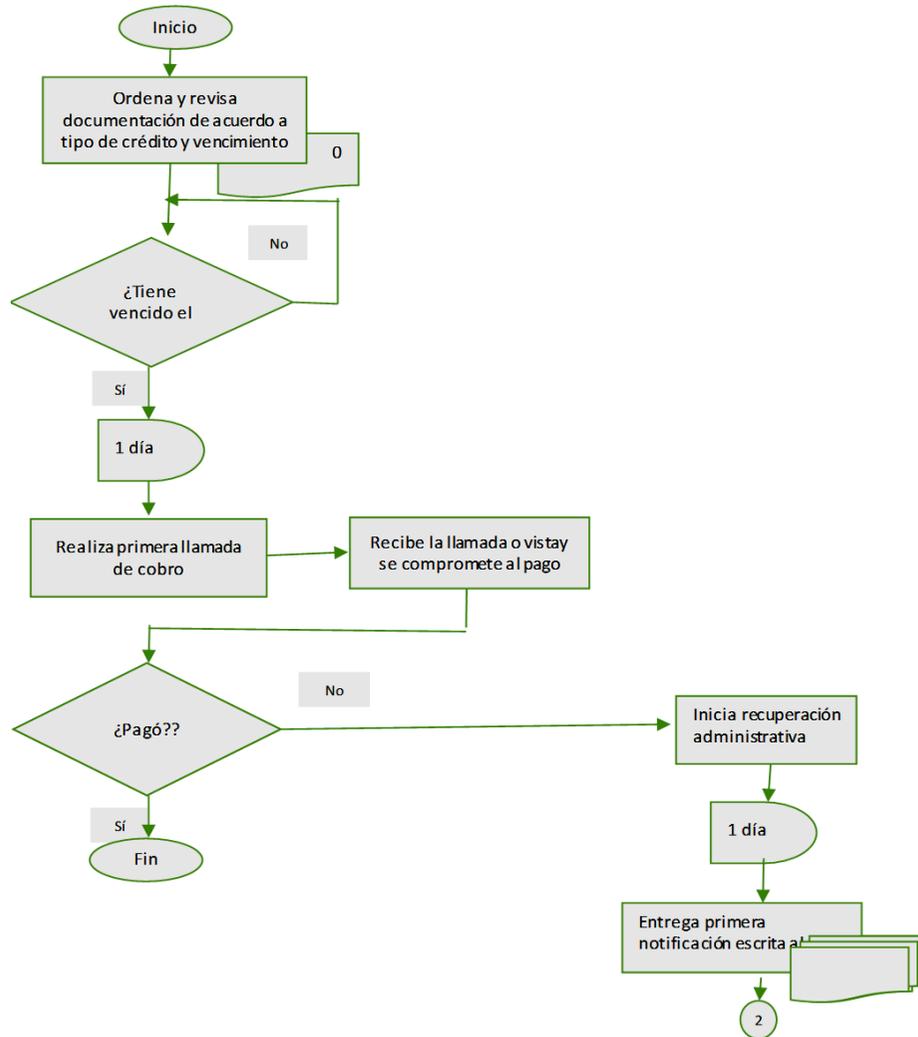
Flujograma de Procedimiento de cobranza preventiva (1 a 10 días antes de cumplirse la fecha de vencimiento)



Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Flujograma de Procedimiento de cobranza administrativa (1 a 30 días de vencimiento)

ASESOR DE CRÉDITO SOCIO JEFE DE COBRANZA COMITÉ DE CRÉDITO

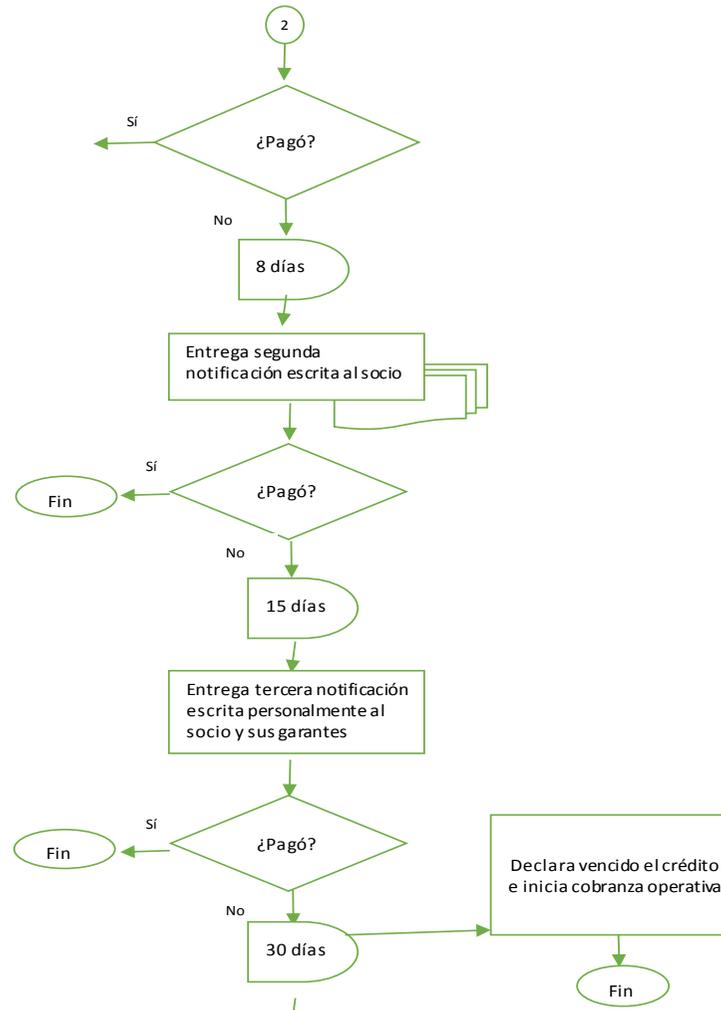


ASESOR DE CRÉDITO

SOCIO

JEFE DE COBRANZA

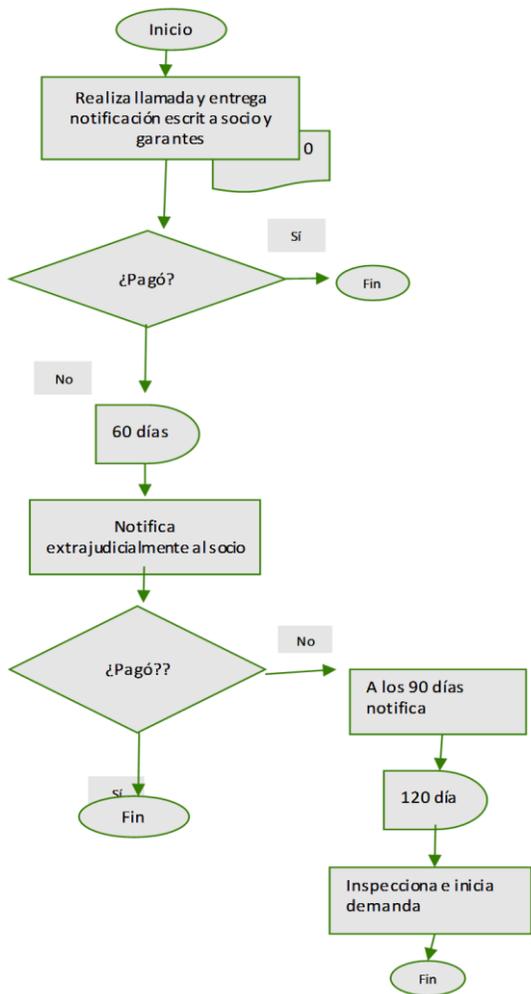
COMITÉ DE CRÉDITO



Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Flujograma de Procedimiento de cobranza administrativa (30 a 120 días de vencimiento)

JEFE DE COBRANZA ABOGADO INTERNO



Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.8 Planteamiento matriz FODA institucional

El planteamiento de una matriz FODA, permite conocer la situación real de la cooperativa, puesto que señala los puntos favorables y las deficiencias que posee la entidad y que nos permitirán aprovechar las oportunidades o minimizar el impacto de amenazas.

Tabla 31-4: Matriz FODA institucional

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelente ubicación en la localidad	Escasa información para realizar un análisis de créditos eficiente
Amplia gama de productos y servicios financieros	Falta de capacitación al personal del área de créditos y cobranzas
Softwares institucionales eficientes	Carencia de control y seguimiento a la cartera de créditos otorgada
Tasas de interés competitivas	Falta de publicidad y promoción en la entidad
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Convenios institucionales	Inestabilidad económica
Crecimiento de la población	Alza de precios
Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	Alto nivel de competencia
Demanda insatisfecha en el cantón Riobamba	Reestructuración de las leyes económicas
Salida del mercado de Instituciones financieras privadas débiles	Incremento en la tasa de desempleo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.9 Definición de estrategias

FO-FA/ DO-DA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		Excelente ubicación en la localidad		Escasa información para realizar un análisis de créditos eficiente	
		Amplia gama de productos y servicios financieros		Falta de capacitación al personal del área de créditos y cobranzas	
		Softwares institucionales eficientes		Carencia de control y seguimiento a la cartera de créditos otorgada	
		Tasas de interés competitivas		Falta de publicidad y promoción en la entidad	
OPORTUNIDADES		FO		DO	
Convenios institucionales	Crear convenios con instituciones educativas para el cobro de matrículas y pensiones a través de la Cooperativa de Ahorro Kullki Wasi Ltda.			Crear convenios para la capacitación del personal del área de créditos con el fin de obtener información confiable para el análisis de la actividad crediticia.	
Crecimiento de la población	Incrementar las captaciones de la cooperativa para asegurar el aumento de los socios dentro de la misma.				
Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	Innovar los sistemas informáticos de la cooperativa, para la optimización de recursos en la misma.			Crear una base de datos digital eficiente para asegurar el debido control y dar seguimiento a los recursos colocados	
Demanda insatisfecha en el cantón Riobamba	Promocionar los productos y las tasas de interés de la Cooperativa Kullki Wasi a los diferentes sectores de la población del cantón Riobamba.				
AMENAZAS		FA		DA	
Inestabilidad económica				Incentivar el pago puntual a los socios con la finalidad de evitar que la cartera por vencer se convierta en cartera vencida.	
Alza de precios		Brindar capacitación sobre la cultura de ahorro e inversión a los sectores vulnerables de la ciudad de Riobamba		Definir estrategias para la recuperación de la cartera vencida e la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.	
Alto nivel de competencia					
Reestructuración de las leyes económicas		Brindar atención de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios en los servicios requeridos.		Informar por escrito a los socios las consecuencias del pago impuntual de sus créditos.	
Incremento en la tasa de desempleo					

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Una vez analizado el FODA, se determinó varias estrategias que permitirán que la COAC, pueda mejorar su liquidez a través de la recuperación de la cartera vencida. Estas estrategias deberán ser implementadas una vez se elabore un Plan de acción que determine responsables y plazos para su implementación.

5.5 Mapa estratégico

El plan para la gestión y recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorros de Kullki Wasi Ltda., ha propuesto una serie de estrategias a beneficio de la institución, además que se han revisado las políticas de crédito y con ello se derivan actividades que en conjunto permitirán cumplir los objetivos planteados.

Tabla 32-4: Mapa estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	
<p>O1: Mejorar los procesos de la concesión de créditos a través del cumplimiento oportuno de flujogramas y revisión de documentación para asegurar la confiabilidad de la información de los clientes.</p>	<p>E1: Brindar capacitación sobre la cultura de ahorro e inversión a los sectores vulnerables de la ciudad de Riobamba</p>	<p>A1: Identificar los sectores vulnerables del cantón Riobamba debido a la inestabilidad económica A2: Realizar un plan de capacitaciones para definir los temas tratar fechas y el presupuesto asignado para cada capacitación. A3: Contratar capacitadores que dominen los temas a tratar. A4: Entregar certificado a las personas que asistan.</p>	
	<p>E2: Brindar atención de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios en los servicios requeridos.</p>	<p>A5: Medir la satisfacción de los socios a través de encuestas. A6: Implementar botones de calificación del servicio en cada área.</p>	
	<p>E3: Innovar los sistemas informáticos de la cooperativa, para la optimización de recursos en la misma.</p>	<p>A7: Evaluar el estado de los equipos informáticos. A8: Dar de baja bienes obsoletos de la institución. A9: Adquirir nuevos equipos de última tecnología</p>	
	<p>E4: Promocionar los productos y las tasas de interés de la Cooperativa Kullki Wasi a los diferentes sectores de la población del cantón Riobamba</p>	<p>A10: Implementar un plan de marketing dentro de la Cooperativa Kullki Wasi A11: Definir presupuesto para la elaboración del plan de Marketing.</p>	
	<p>O2: Disminuir la cartera vencida a través de una buena gestión de cobranzas alcanzada con la implementación de varias estrategias.</p>	<p>E1: Informar por escrito a los socios las consecuencias del pago impuntual de sus créditos.</p>	<p>A1: Entregar un instructivo a los socios que reciban créditos de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. Para que conozca los procedimientos a seguir en caso de incumplir el pago de sus obligaciones.</p>
		<p>E2: Definir estrategias para la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.</p>	<p>A2: Realizar un análisis de la situación actual en cuanto a la cuenta cartera de créditos. A3: Definir estrategia para reducir los niveles de cartera vencida de la cooperativa.</p>
		<p>E3: Crear convenios con instituciones educativas para el cobro de matrículas y pensiones a través de la Cooperativa de Ahorro Kullki Wasi Ltda.</p>	<p>A4: Promocionar los productos y servicios en Unidades Educativas A5: Proponer la firma de convenios para realizar cobro de pensiones matriculas u otros servicios a través de la cooperativa.</p>

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
<p>O3: Mejorar el riesgo crediticio, evitando que la cartera por vencer llegue a ser cartera vencida, con el compromiso del personal del área de créditos y cobranzas para que la liquidez de la institución sea adecuada.</p>	<p>E1: Incentivar el pago puntual a los socios con la finalidad de evitar que la cartera por vencer se convierta en cartera vencida.</p>	<p>A1: Realizar cursos de cooperativismo</p>
		<p>A2: Realizar sorteos entre los socios que paguen puntualmente sus cuotas crediticias cada 3 meses.</p>
	<p>E2: Incrementar las captaciones de la cooperativa para asegurar el aumento de los socios dentro de la misma.</p>	<p>A3: Brindar la oportunidad de que por pago puntual puedan solicitar un sobre crédito.</p>
	<p>E3: Crear convenios para la capacitación del personal del área de créditos con el fin de obtener información confiable para el análisis de la actividad crediticia.</p>	<p>A4: Buscar temas de capacitación acorde a las necesidades de los empleados y la empresa.</p>
		<p>A5: Contratar facilitadores con habilidades y conocimiento sobre el tema.</p>
		<p>A6: Registrar la asistencia de todos los empleados al curso a dictar.</p>
		<p>A7: Entregar certificados de aprobación y asistencia de los cursos impartidos gracias a la cooperativa.</p>
	<p>E4: Crear una base de datos digital eficiente para asegurar el debido control y dar seguimiento a los recursos colocados.</p>	<p>A8: Revisar y evaluar los datos obtenidos de los clientes con el propósito de verificar la validez de la información</p>
		<p>A9: Confirmar los datos de los clientes una vez al mes, a través de la actualización de datos</p>
		<p>A10: Crear una base de datos que entregue información de forma eficaz y eficiente de cada uno de los socios que poseen créditos y toda la información sobre la deuda, de tal manera que se minimice tiempos y se pueda dar seguimiento a los rubros de los créditos.</p>

Cronograma

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO SUGERIDO	PRESUPUESTO
1	Elaboración el plan de recuperación de cartera	Cristian Paucar, 2019	1 mes	-
2	Elaboración de plan de capacitación a sectores vulnerables	Jefe de talento humano	1 mes	\$ 100.00
3	Contratación de capacitadores	Jefe de talento humano	2 meses	\$ 450.00
4	Elaboración de certificados de asistencia	Jefe de talento humano	2 meses	\$ 50.00
5	Impresión de encuestas para medir la satisfacción de clientes	Jefe de talento humano	2 meses	\$ 380.00
6	Compra de máquinas de medición de calidad en servicio por el usuario	Jefe de talento humano Jefe financiero	3 meses	\$ 1,400.00
7	Contratación de evaluadores de equipos informáticos	Jefe de sistemas	1 mes	\$ 600.00
8	Adquisición de equipos informáticos nuevos	Jefe de sistemas Jefe financiero	3 meses	\$ 8,900.00
9	Elaboración de Plan de Marketing	Jefe de Marketing	1 mes	\$ 100.00
10	Contratación de publicidad	Jefe de Marketing	1 mes	\$ 400.00
11	Impresión de instructivos para socios en el caso de adeudar a la institución	Jefe de créditos	1 mes	\$ 900.00
12	Evaluación financiera de la evolución de la cartera vencida	Jefe financiero	1 mes	-
13	Promoción en unidades educativas de beneficios de la cooperativa	Jefe de Marketing	3 meses	\$ 300.00
14	Firmas de convenios inter institucionales	Gerencia	3-4 meses	-
15	Adquisición de premios para sorteos por pronto pago de cartera	Jefe financiero Jefe de Marketing	5 meses	\$ 1,200.00
16	Asesoría a socio para realizar un nuevo crédito por pronto pago	Asesor legal Jefe de créditos	1 mes	-
17	Contratación facilitadores con habilidades y conocimiento sobre el tema.	Jefe de talento humano	1 mes	\$ 800.00
18	Registrar la asistencia de todos los empleados al curso a dictar.	Jefe de talento humano	2 meses	-
19	Elaboración de certificados de aprobación y asistencia de los cursos impartidos gracias a la cooperativa.	Jefe de talento humano	2 meses	\$ 500.00
20	Evaluación de los datos obtenidos de los clientes con el propósito de verificar la validez de la información	Jefe de créditos	1 mes	-
21	Confirmación de los datos de los clientes una vez al mes, a través de la actualización de datos.	Jefe de créditos Oficiales de créditos	1 mes	\$ 40.00
22	Creación de una base de datos que entregue información de forma eficaz y eficiente de cada uno de los socios que poseen créditos y toda la información sobre la deuda, de tal manera que se minimice tiempos y se pueda dar seguimiento a los rubros de los créditos.	Jefe de sistemas Jefe financiero Jefe de talento humano	2 meses	\$ 1,200.00
TOTAL				\$ 17,320.00

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

4.9.10 Proyección financiera de la cartera vencida año 2019

Código	Cuenta	Saldo 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 7.832.297,27	\$ 21.136.706,80	\$ 20.248.965,12	\$ 19.398.508,58
1.4.04	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	\$ 7.586.813,16	\$ 20.901.533,03	\$ 20.023.668,64	\$ 19.182.674,56
1.4.04.05	De 1 a 30 días	\$ 307.006,64	\$ 294.112,36	\$ 281.759,64	\$ 269.925,74
1.4.04.10	De 31 a 90 días	\$ 549.279,56	\$ 526.209,82	\$ 504.109,01	\$ 482.936,43
1.4.04.15	De 91 a 180 días	\$ 754.444,84	\$ 722.758,16	\$ 692.402,31	\$ 663.321,42
1.4.04.20	De 181 a 360 días	\$ 1.403.576,25	\$ 1.344.626,05	\$ 1.288.151,75	\$ 1.234.049,38
1.4.04.25	De más de 360 días	\$ 4.572.505,87	\$ 4.380.460,62	\$ 4.196.481,28	\$ 4.020.229,06
1.4.20	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA PO...	\$ 24.650,92	\$ 23.615,58	\$ 22.623,73	\$ 21.673,53
1.4.20.05	De 1 a 30 días	\$ 368,36	\$ 352,89	\$ 338,07	\$ 323,87
1.4.20.10	De 31 a 90 días	\$ 806,67	\$ 772,79	\$ 740,33	\$ 709,24
1.4.20.15	De 91 a 180 días	\$ 1.217,22	\$ 1.166,10	\$ 1.117,12	\$ 1.070,20
1.4.20.20	De 181 a 360 días	\$ 2.672,84	\$ 2.560,58	\$ 2.453,04	\$ 2.350,01
1.4.20.25	De más de 360 días	\$ 19.585,83	\$ 18.763,23	\$ 17.975,17	\$ 17.220,21
1.4.52	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	\$ 219.740,06	\$ 210.510,98	\$ 201.669,52	\$ 193.199,40
1.4.52.10	De 31 a 90 días	\$ 17.644,28	\$ 16.903,22	\$ 16.193,28	\$ 15.513,17
1.4.52.15	De 91 a 180 días	\$ 21.880,18	\$ 20.961,21	\$ 20.080,84	\$ 19.237,45
1.4.52.20	De 181 a 360 días	\$ 42.445,14	\$ 40.662,44	\$ 38.954,62	\$ 37.318,53
1.4.52.25	De más de 360 días	\$ 137.770,46	\$ 131.984,10	\$ 126.440,77	\$ 121.130,26
1.4.68	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA VE...	\$ 1.093,13	\$ 1.047,22	\$ 1.003,24	\$ 961,10
1.4.68.15	De 91 a 180 días	\$ 215,74	\$ 206,68	\$ 198,00	\$ 189,68
1.4.68.20	De 181 a 360 días	\$ 574,78	\$ 550,64	\$ 527,51	\$ 505,36
1.4.68.25	De más de 360 días	\$ 302,61	\$ 289,90	\$ 277,72	\$ 266,06
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(666,315,19)	\$ (638.329,95)	\$ (611.520,09)	\$ (585.836,25)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Código	Cuenta	Saldo 2018	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 7.832.297,27	\$ 18.583.771,22	\$ 17.803.252,83	\$ 17.055.516,21
1.4.04	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	\$ 7.586.813,16	\$ 18.377.002,22	\$ 17.605.168,13	\$ 16.865.751,07
1.4.04.05	De 1 a 30 días	\$ 307.006,64	\$ 258.588,86	\$ 247.728,12	\$ 237.323,54
1.4.04.10	De 31 a 90 días	\$ 549.279,56	\$ 462.653,10	\$ 443.221,67	\$ 424.606,36
1.4.04.15	De 91 a 180 días	\$ 754.444,84	\$ 635.461,92	\$ 608.772,52	\$ 583.204,07
1.4.04.20	De 181 a 360 días	\$ 1.403.576,25	\$ 1.182.219,31	\$ 1.132.566,10	\$ 1.084.998,32
1.4.04.25	De más de 360 días	\$ 4.572.505,87	\$ 3.851.379,44	\$ 3.689.621,51	\$ 3.534.657,40
1.4.20	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA PO...	\$ 24.650,92	\$ 20.763,24	\$ 19.891,19	\$ 19.055,76
1.4.20.05	De 1 a 30 días	\$ 368,36	\$ 310,27	\$ 297,24	\$ 284,75
1.4.20.10	De 31 a 90 días	\$ 806,67	\$ 679,45	\$ 650,91	\$ 623,58
1.4.20.15	De 91 a 180 días	\$ 1.217,22	\$ 1.025,25	\$ 982,19	\$ 940,94
1.4.20.20	De 181 a 360 días	\$ 2.672,84	\$ 2.251,31	\$ 2.156,75	\$ 2.066,17
1.4.20.25	De más de 360 días	\$ 19.585,83	\$ 16.496,96	\$ 15.804,09	\$ 15.140,32
1.4.52	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	\$ 219.740,06	\$ 185.085,02	\$ 177.311,45	\$ 169.864,37
1.4.52.10	De 31 a 90 días	\$ 17.644,28	\$ 14.861,61	\$ 14.237,43	\$ 13.639,45
1.4.52.15	De 91 a 180 días	\$ 21.880,18	\$ 18.429,47	\$ 17.655,44	\$ 16.913,91
1.4.52.20	De 181 a 360 días	\$ 42.445,14	\$ 35.751,15	\$ 34.249,60	\$ 32.811,12
1.4.52.25	De más de 360 días	\$ 137.770,46	\$ 116.042,79	\$ 111.168,99	\$ 106.499,89
1.4.68	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA VE...	\$ 1.093,13	\$ 920,73	\$ 882,06	\$ 845,02
1.4.68.15	De 91 a 180 días	\$ 215,74	\$ 181,72	\$ 174,08	\$ 166,77
1.4.68.20	De 181 a 360 días	\$ 574,78	\$ 484,13	\$ 463,80	\$ 444,32
1.4.68.25	De más de 360 días	\$ 302,61	\$ 254,89	\$ 244,18	\$ 233,92
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(666.315,19)	\$ (561.231,13)	\$ (537.659,42)	\$ (515.077,72)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Código	Cuenta	Saldo 2018	Julio 2019	Agosto 2019	Septiembre 2019
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 7.832.297,27	\$ 16.339.184,53	\$ 15.652.938,78	\$ 14.995.515,35
1.4.04	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	\$ 7.586.813,16	\$ 16.157.389,52	\$ 15.478.779,16	\$ 14.828.670,44
1.4.04.05	De 1 a 30 días	\$ 307.006,64	\$ 227.355,95	\$ 217.807,00	\$ 208.659,11
1.4.04.10	De 31 a 90 días	\$ 549.279,56	\$ 406.772,89	\$ 389.688,43	\$ 373.321,52
1.4.04.15	De 91 a 180 días	\$ 754.444,84	\$ 558.709,50	\$ 535.243,70	\$ 512.763,47
1.4.04.20	De 181 a 360 días	\$ 1.403.576,25	\$ 1.039.428,39	\$ 995.772,40	\$ 953.949,96
1.4.04.25	De más de 360 días	\$ 4.572.505,87	\$ 3.386.201,79	\$ 3.243.981,32	\$ 3.107.734,10
1.4.20	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA PO...	\$ 24.650,92	\$ 18.255,41	\$ 17.488,69	\$ 16.754,16
1.4.20.05	De 1 a 30 días	\$ 368,36	\$ 272,79	\$ 261,33	\$ 250,36
1.4.20.10	De 31 a 90 días	\$ 806,67	\$ 597,39	\$ 572,30	\$ 548,26
1.4.20.15	De 91 a 180 días	\$ 1.217,22	\$ 901,42	\$ 863,56	\$ 827,29
1.4.20.20	De 181 a 360 días	\$ 2.672,84	\$ 1.979,39	\$ 1.896,26	\$ 1.816,61
1.4.20.25	De más de 360 días	\$ 19.585,83	\$ 14.504,43	\$ 13.895,24	\$ 13.311,64
1.4.52	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	\$ 219.740,06	\$ 162.730,07	\$ 155.895,40	\$ 149.347,80
1.4.52.10	De 31 a 90 días	\$ 17.644,28	\$ 13.066,60	\$ 12.517,80	\$ 11.992,05
1.4.52.15	De 91 a 180 días	\$ 21.880,18	\$ 16.203,52	\$ 15.522,98	\$ 14.871,01
1.4.52.20	De 181 a 360 días	\$ 42.445,14	\$ 31.433,05	\$ 30.112,86	\$ 28.848,12
1.4.52.25	De más de 360 días	\$ 137.770,46	\$ 102.026,90	\$ 97.741,77	\$ 93.636,61
1.4.68	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA VE...	\$ 1.093,13	\$ 809,53	\$ 775,53	\$ 742,95
1.4.68.15	De 91 a 180 días	\$ 215,74	\$ 159,77	\$ 153,06	\$ 146,63
1.4.68.20	De 181 a 360 días	\$ 574,78	\$ 425,66	\$ 407,78	\$ 390,65
1.4.68.25	De más de 360 días	\$ 302,61	\$ 224,10	\$ 214,69	\$ 205,67
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(666,315,19)	\$ (493.444,46)	\$ (472.719,79)	\$ (452.865,56)

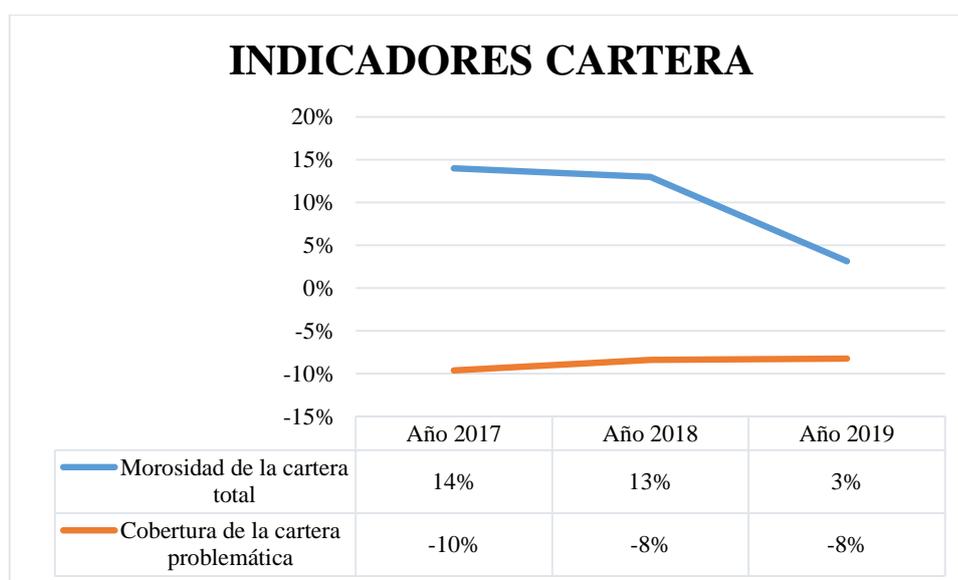
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Código	Cuenta	Saldo 2018	Octubre 2019	Noviembre 2019	Diciembre 2019
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 7.832.297,27	\$ 14.365.703,71	\$ 9.419.132,37	\$ 4.680.317,03
1.4.04	CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	\$ 7.586.813,16	\$ 14.205.866,28	\$ 9.266.008,11	\$ 4.533.623,99
1.4.04.05	De 1 a 30 días	\$ 307.006,64	\$ 199.895,43	\$ 191.499,82	\$ 183.456,83
1.4.04.10	De 31 a 90 días	\$ 549.279,56	\$ 357.642,01	\$ 342.621,05	\$ 328.230,96
1.4.04.15	De 91 a 180 días	\$ 754.444,84	\$ 491.227,40	\$ 470.595,85	\$ 450.830,82
1.4.04.20	De 181 a 360 días	\$ 1.403.576,25	\$ 913.884,06	\$ 875.500,93	\$ 838.729,89
1.4.04.25	De más de 360 días	\$ 4.572.505,87	\$ 2.977.209,27	\$ 2.852.166,48	\$ 2.732.375,49
1.4.20	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA PO...	\$ 24.650,92	\$ 16.050,49	\$ 15.376,37	\$ 14.730,56
1.4.20.05	De 1 a 30 días	\$ 368,36	\$ 239,84	\$ 229,77	\$ 220,12
1.4.20.10	De 31 a 90 días	\$ 806,67	\$ 525,23	\$ 503,17	\$ 482,04
1.4.20.15	De 91 a 180 días	\$ 1.217,22	\$ 792,55	\$ 759,26	\$ 727,37
1.4.20.20	De 181 a 360 días	\$ 2.672,84	\$ 1.740,32	\$ 1.667,22	\$ 1.597,20
1.4.20.25	De más de 360 días	\$ 19.585,83	\$ 12.752,55	\$ 12.216,94	\$ 11.703,83
1.4.52	CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	\$ 219.740,06	\$ 143.075,19	\$ 137.066,03	\$ 131.309,26
1.4.52.10	De 31 a 90 días	\$ 17.644,28	\$ 11.488,39	\$ 11.005,87	\$ 10.543,63
1.4.52.15	De 91 a 180 días	\$ 21.880,18	\$ 14.246,43	\$ 13.648,08	\$ 13.074,86
1.4.52.20	De 181 a 360 días	\$ 42.445,14	\$ 27.636,50	\$ 26.475,77	\$ 25.363,79
1.4.52.25	De más de 360 días	\$ 137.770,46	\$ 89.703,87	\$ 85.936,31	\$ 82.326,99
1.4.68	CARTERA DE MICROCRÉDITO REESTRUCTURADA VE...	\$ 1.093,13	\$ 711,75	\$ 681,86	\$ 653,22
1.4.68.15	De 91 a 180 días	\$ 215,74	\$ 140,47	\$ 134,57	\$ 128,92
1.4.68.20	De 181 a 360 días	\$ 574,78	\$ 374,25	\$ 358,53	\$ 343,47
1.4.68.25	De más de 360 días	\$ 302,61	\$ 197,03	\$ 188,76	\$ 180,83
1.4.99	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(666,315,19)	\$ (433.845,21)	\$ (415.623,71)	\$ (398.167,51)

Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

Análisis comparativo:

INDICADORES APLICABLES A PROYECCIÓN DE CARTERA	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Morosidad de la cartera total	14%	13%	3%
Cobertura de la cartera problemática	-10%	-8%	-8%



Como se puede apreciar en el gráfico superior, se ha procedido a calcular dos de los indicadores importantes para medir la eficiencia y eficacia de la gestión de la cartera de créditos, y con las políticas aplicables más las estrategias definidas, se nota un decrecimiento considerable de la morosidad de la cartera que se encuentra en niveles óptimos al alcanzar un 3%. De igual forma la provisión de las cuentas incobrables ahora mantiene un porcentaje de cálculo que es lo sugerido en el presente plan, y se mantiene en el 8%. Con estos indicadores se demuestra la viabilidad en el proceso de implementación de este plan diseñado para la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

4.9.11 Lineamientos de evaluación de la propuesta

La evaluación de este plan se lo realizará mediante tres acciones, las mismas que se designan a continuación:

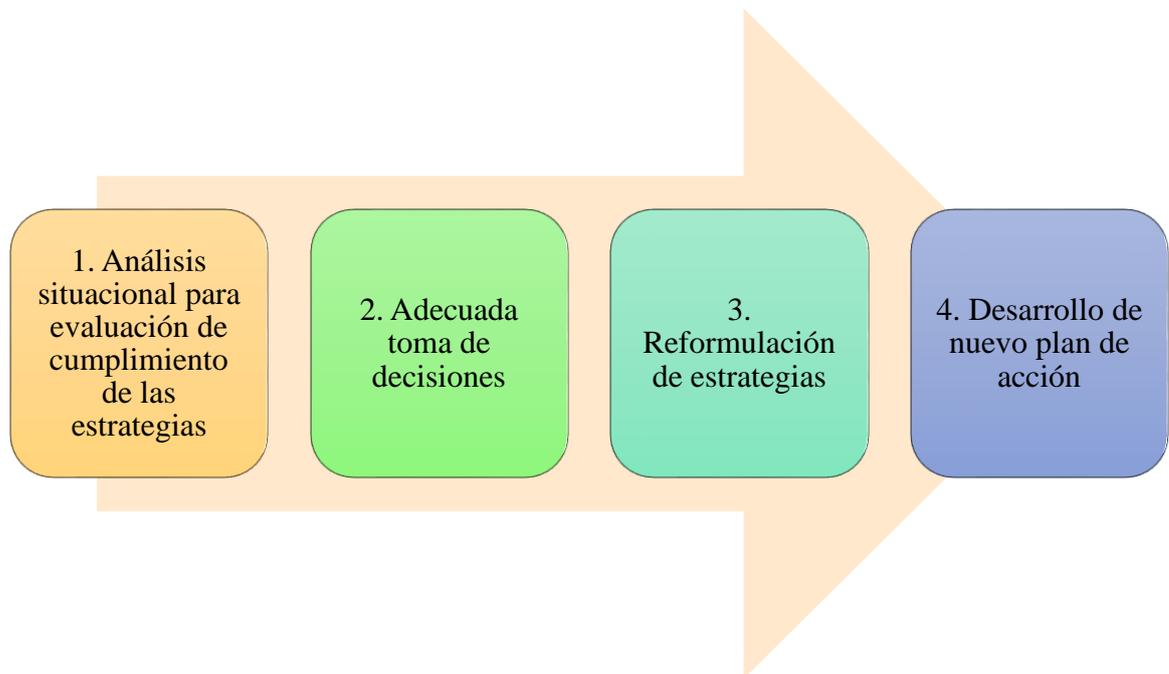


Gráfico 22-4: Evaluación de la propuesta
Elaborado por: Cristian Paucar, 2019

CONCLUSIONES

- El diseño de un Plan para el control y recuperación de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, permitió a la entidad conocer su alto índice de morosidad que fue del 13% y las consecuencias graves que este índice produce a las actividades diarias de la entidad como su falta de liquidez y solvencia.
- La falta de un diagnóstico situacional, no permite tomar acciones para minimizar el riesgo que representa un alto índice de la cartera vencida, es por ello que se realizó el diagnóstico de la situación actual, para luego establecer acciones que incentiven a los socios a cumplir oportunamente sus obligaciones para con la entidad.
- Se determinó que el Jefe de créditos y cobranzas, desconocen las políticas establecidas para la recuperación de cartera, es por ello que se actualizó las políticas definiendo políticas generales y específicas acorde al tipo de crédito otorgado por la entidad.
- La validación del plan formulado se encuentra dentro del impacto financiero y para ello se realizó una proyección de la cuenta cartera de créditos y el análisis a través de indicadores financieros para apreciar el beneficio de la implementación de estrategias.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, debería realizar un diagnóstico financiero en especial de la cuenta cartera de créditos vencida y por vencer, con el propósito de tomar acciones inmediatas en el caso de que la morosidad encontrada sea alta.
- Debe poner en práctica el Plan elaborado de acuerdo a las necesidades de la institución, para que de esta manera se pueda reflejar resultados favorables a la cooperativa.
- Fortalecer el presente documento como una guía, en el cual participen el jefe del departamento de cobranzas y el encargado de créditos, quienes al estar en contacto con los clientes pueden aportar mayor número de ideas para hacer de este documento un signo de vital importancia dentro de la captación y colocación de recursos de la cooperativa.
- Incentivar al personal para que sume esfuerzos en beneficio de la recuperación de cartera, y además a los socios que posean créditos, y así se tenga una mejor educación financiera dentro de la población riobambeña.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbito Ayora, M. L., & Medina Lozano, J. A. (2015). *Elaboración de una metodología para el manejo de gestión en la recuperación de la cartera de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia del Azuay caso: "Jardín Azuayo", con el fin de lograr una mayor efectividad en su recuperación.* (Tesis de Pregrado, U. CUENCA). Obtenido de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21654/1/TESIS.pdf>
- Arcos, J. (2015). *Proceso de crédito y cobranza y la cartera vencida del Banco Pichincha, en la Sucursal Ambato* (Tesis de Pregrado, UTA). Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18805/1/T3350i.pdf>
- Banco Multiva S.A. (2011). *Cartera de Crédito.* Obtenido de: <https://www.multiva.com.mx/wps/wcm/connect/e4560a6b-5e11-4cff-bcbf-7700b4b1f179/NOTAS%2BBANCO%2B1T11.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=e4560a6b-5e11-4cff-bcbf-7700b4b1f179>
- Batle, E. (2008). *Como prevenir la morosidad.* Madrid: Gestión 2000.
- Bone, R. E. (2017). *Análisis de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Afro Ecuatoriana de la Pequeña Empresa Corresponsiente al periodo 2016.* Esmeraldas. (Tesis de Pregrado, PUCESE). Obtenido de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1385/1/REYES%20BON E%20ELIZABETH%20.pdf>
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro.* Barcelona: Profit.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro.* Bresca: Profit.
- Carriel, P. (2013). *Historia Bancaria del Ecuador.* Obtenido de: <https://prezi.com/jdght-jx52cu/breve-historia-bancaria-del-ecuador/>
- Cash Pot. (2012). *Sistema de Gestión de Cobranzas.* Obtenido de: <http://www.cash-pot.com.ar/sistema-de-gestion-de-cobranzas.aspx>
- Chiriboga, L. (2010). *Sistema Financiero Segunda Edición.* Quito, Ecuador : Publigráficas Jokana.
- Comité Económico Social y Europeo. (2007). *La Economía Social en la Unión Europea.* España: Unidad de Visitas y Publicaciones.
- Confederación Alemana de Cooperativas. (2008). *DGRV Die Genossenschaften.* Obtenido de: http://www.dgrv.org/main.php?action=&catid=114&template=cat_default_capa citacion.tpl
- Cooperativa Kullki Wasi Ltda. (2017). *Información Financiera.* Riobamba: Kullki Wasi.
- Córdova, J. (2007). *Origen del Crédito.* Obtenido de: <https://credito-en-la-web.es.tl/Historia-y-Origen-del-Credito.htm>
- Cuida tu Futuro. (2008). *Sistema Financiero.* Obtenido de: <https://cuidatufuturo.com/sistema-financiero/>
- Diccionario de Marketing. (2012). *Gestión Telefónica.* México: Cultural S.A.
- Dueñas, R. (2008). *Introducción al sistema Financiero y Bancario.* Bogotá, Colombia: Editores Medios & Medios Bogotá.

- Equifax. (2018). *En que consiste la Gestion de Cobranzas*. Obtenido de: <https://www.equifax.com.ec/decida/login.aspx>
- Equifax el mejor buro del Ecuador. (2018). *En que consiste la Gestion de Cobranzas*. Obtenido de: <https://www.equifax.com.ec/decida/login.aspx>
- Ettinger, R. (2012). *Creditos y Cobranzas*. Mèxico: Cecsá.
- Galaz , Y., & Ruiz, U. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperaci3n de cartera en el sector financiero a partir de la crisis Punto de vista sobre las pr3cticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras*. *Revista de Técnicas de cobro*, 17.
- García, A. (2012). *Riesgo de Crédito*. Obtenido de: <http://riesgodcredito.blogspot.com/2012/05/el-riesgo-de-credito.html>
- George R., T. (2012). *Fases del Proeso Administrativo*. Mèxico: McGraw-Hill.
- Gomez Arias, G. (2014). *Proceso de Cohesi3n de Crèditos*. Obtenido de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67485/1/lamus_fondo_empleados_2011.pdf
- II Asamblea General de la ACI. (1995). Alianza Cooperativa Internacional: Declaraci3n de Manchester. *Revista de Economía Social*, 14.
- Instituto Mexicano de Telemarketing sc. (2015). *Gesti3n de Cobranza*. Obtenido de: <http://imt.com.mx/>
- Jaramillo, B. (2005). *El Cooperativismo*. Quito, Ecuador : Sendero del Éxito.
- John, S. M. (2008). *Economía*. Mèxico: Sintesis.
- Ladr3n de Guevara, R. (2010). *Innovacion y éxito en la Gerencia Cooperativa, casos exitosos de Cooperativas Rurales de Ahorro y Credito*. Bogota, Colombia. Tercer Mundo Editores.
- Lambert, P. (1970). *La Doctrina Cooperativa*. Argentina: Ediciones InterCoop.
- Landa, H. (2015). *Análisis y Crítica de la Metodología para la Realizaci3n de Planes* . Mèxico: Patria.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012). *Ley de Economia Popular y Solidaria*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ley%20organica%20de%20economia%20popular%20y%20solidaria%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2018). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- L3pez , J., & Gonz3lez, A. (2008). *Gesti3n Bancaria* (3a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- L3pez, R. (2017). *Índice de Morosidad*. Obtenido de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/indice-de-morosidad.html>
- L3pez, A. (2012). *Riesgo de Crédito*. Obtenido de: <http://riesgodcredito.blogspot.com/2012/05/el-riesgo-de-credito.html>
- Mochon, F., & Beker, A. (2008). *Economía. Principios y Aplicaciones*. Argentina: McGraw-Hill.
- Morales C., A. (2014). *Proceso de Crèditos y Cobranzas*. Mèxico: Patria.

- Moyer Mcguigan, K. (2014). *Administracion Financiera*. Obtenido de: <http://librosayuda.info/2016/10/11/administracion-financiera-contemporanea-moyer-mcguigan-kretlow-ebook-pdf/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Normativa Para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo0382015%20F.pdf/7976d116-22cf-405c-b437-bb207fa96821>
- Ortega, C. (2012). *Planes Estratégicos*. México: Patria.
- Pérez, J. (2011). *Diseños de Planes Estratégicos*. Colombia: Scribook.
- Pérez, J., & Gardey, A. (1999). *Concepto de Crédito*. Obtenido de: <https://definicion.de/credito/>
- Ponce, C. (2001). *Primeros Bancos del Ecuador*. Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/230757605/Primeros-Bancos-Del-Ecuador>
- Robert B. , B. (2014). *Proceso Administrativo*. México: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2017). *Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Recuperado el 5 de 12 de 2018, de: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012). *Antecedentes del Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/65075327/Sistema-financiero-ecuatoriano>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de: https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Morosidad*. Obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?morosidad>

ANEXOS

Anexo A: Formato de entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTA

1. ¿Qué tipo de créditos oferta la Institución Financiera?
.....
.....
.....
2. ¿Del tipo de productos crediticios cual considera usted que es el más solicitado?
.....
.....
.....
3. ¿Cómo está estructurado el proceso general de crédito y quien se encarga de este proceso?
.....
|.....
.....
4. ¿La cooperativa cuenta con un plan de cobranzas para una eficiente recuperación de cartera en riesgo, reclasificada que no devenga interese y vencida?
.....
.....
.....
5. ¿Durante su administración se ha implementado un plan para el control y recuperación de la cartera vencida?
.....
.....
.....
6. ¿Usted cree que un plan para el control y recuperación de la cartera vencida ayudará a reducir el índice de morosidad y mejorar la rentabilidad?
.....
.....
.....
7. ¿Cuentan con abogados internos y externos, en caso de que los socios se encuentren en categorías con dudoso recaudo(D) y pérdida (E)? ¿Cómo es el proceso?
.....
.....
.....

Anexo B: Formato de encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COAC.

1. ¿La cooperativa cuenta con un manual de políticas, procedimientos y reglamentos de créditos de acuerdo a lo que establece el organismo de control?

Si No.....

2. ¿Considera Ud., que se aplica de forma correcta el manual de políticas y procedimientos para el control en el área de cobranzas para la recuperación de cartera vencida?

Si No Pocas veces

3. ¿Se ha definido los procedimientos de cobranzas para los créditos?

Si No

4. ¿Se realiza un seguimiento adecuado a los socios después de entregar el crédito?

Si No Pocas veces

5. ¿Cuáles considera que son las causas principales que influyen directamente con el incremento del índice de Morosidad?

Situación económica del País

Sobreendeudamiento del socio

Inadecuado Análisis por parte del Asesor de Negocios

Inadecuado proceso de recuperación por parte del oficial de cobranzas



6. ¿Considera Ud., que la gestión de cobros se realiza de manera adecuada?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces.....
- Nunca

7. ¿Qué alternativas utiliza usted para la recuperación de la cartera vencida?

- Llamadas telefónicas
- Mensajes de Textos.....
- Visitas personales
- Notificación de cobranza
- Otros
- ¿En caso de ser otro indique cuál?

8. ¿El personal de área de cobranzas cumple con el perfil idóneo para el cargo a desempeñar?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces.....
- Nunca

9. ¿La cartera de créditos se vio afectada por la adquisición de carteras de otras cooperativas?

- Si..... No

10. ¿Considera Ud., que es necesario implementar un plan para el control y recuperación de la cartera vencida?

- Si..... No

11. ¿Estaría dispuesto Ud., en cambiar los procedimientos actuales de la recuperación de cartera por un proceso más eficiente?

- Si..... No

¿En caso de responder no indique por qué?