



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**PLAN DE ACCIÓN PARA MINIMIZAR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI
LTDA. CIUDAD AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

AUTORA:

ERIKA ELIZABETH ASQUI PÉREZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. ERIKA ELIZABETH ASQUI PÉREZ, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza

DIRECTOR TRIBUNAL

Mgs. Ana Cecilia Andrade Martínez

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, ASQUI PÉREZ ERIKA ELIZABETH, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son autorizados y únicos. Los textos utilizados en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 27 de Julio de 2017

ASQUI PÉREZ ERIKA ELIZABETH
C .C: 060427506-5

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con mucho amor a mis padres los cuales con su esfuerzo y paciencia, me formaron como un buen ser humano, inculcándome valores de respeto, humildad, responsabilidad, perseverancia y esfuerzo, me apoyaron sin desconfiar mis capacidades en el largo trajín de mi vida estudiantil y lucharon para que llegue a culminar mis estudios, dándome la mejor herencia y orgullo de ser un gran profesional.

A mis hermanos y tías por estar siempre pendiente de mí, por su compañía y palabras que me han guiado, siendo ellos mi ejemplo a seguir, a mis amigos, compañeros y a aquellas personas que han contribuido de una u otra manera para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida que me ha regalado y por darme la fortaleza necesaria en los momentos más difíciles para seguir adelante, a mi padre, mi madre, a mis hermanos y a mis tías, quienes me apoyaron incondicionalmente durante este tiempo y confiaron en mí para poder culminar con éxito la carrera universitaria.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas, por abrirme las puertas de la enseñanza preparándome para retos profesionales que se presentaran de aquí en adelante.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes me brindaron su ayuda para poder culminar este trabajo de titulación.

También agradezco a mi director de tesis, Ing. Juan Aguilar y a mi miembro, Mgs. Ana Cecilia Andrade Martínez por todo el apoyo brindado y los conocimientos compartidos durante la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Plan de acción	10
2.2.2 La morosidad	11
2.2.3 Central de riesgos.....	13
2.2.4 Crédito	15
2.2.5 Gestión financiera	30
2.2.6 Gestión de cobranzas	32
2.2.7 Estrategias	34
2.3 MARCO CONCEPTUAL	37

2.4	IDEA A DEFENDER	42
2.4.1	Idea a defender general	42
2.4.2	Idea a defender especifica.....	42
2.5	VARIABLES	42
2.5.1	Variable Independiente	42
2.5.2	Variable Dependiente	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.4.1	Métodos	45
3.4.2	Técnicas	46
3.4.3	Instrumentos.....	46
3.5	RESULTADOS	47
3.5.1	Entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda..	47
3.5.2	Encuesta al personal Operativo de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.....	51
3.5.3	Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	59
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	67
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		68
4.1	TÍTULO	68
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	68
4.2.1	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	68
4.2.2	Planificación estratégica de la cooperativa	70
4.2.3	Estructura del plan de acción	76
4.2.4	Programación	76
4.2.5	Alcance	76
4.2.6	Actividades a desarrollarse	77
CONCLUSIONES		127
RECOMENDACIONES.....		128
BIBLIOGRAFÍA		129
ANEXOS		131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Indicadores de la Cartera de Créditos	19
Tabla 2:	Límites de Endeudamiento Grupal	23
Tabla 3:	Límites de endeudamiento individual.....	24
Tabla 4:	Límites de endeudamiento individual.....	24
Tabla 5:	Calificación de cartera	25
Tabla 6:	Población	44
Tabla 7:	Población y Muestra	44
Tabla 8:	Composición de la Muestra	45
Tabla 9:	Existe un Plan de Acción	47
Tabla 10:	El plan de acción será útil	48
Tabla 11:	Factibilidad del plan de acción	50
Tabla 12:	Existencia de un plan de acción en la cooperativa.....	51
Tabla 13:	El plan de acción saneara la cartera vencida.....	52
Tabla 14:	El plan de acción saneara la cartera vencida.....	53
Tabla 15:	Aporte al crecimiento económico	54
Tabla 16:	Cumplimiento de requisitos para créditos	55
Tabla 17:	Conocimiento sobre la utilización del crédito	56
Tabla 18:	Seguimiento al socio	57
Tabla 19:	Estrategias	58
Tabla 20:	Calificación de la atención.....	59
Tabla 21:	Socios satisfechos con el servicio	60
Tabla 22:	Intereses aplicados en los créditos	61
Tabla 23:	Créditos entregados a tiempo.....	62
Tabla 24:	Retraso de pago de créditos	63
Tabla 25:	Visita al socio por mora	64
Tabla 26:	Razones para la morosidad	65
Tabla 27:	Soluciones para la morosidad	66
Tabla 28:	Servicios financiero y cooperativos	73
Tabla 29:	Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	75
Tabla 30:	Fondos Disponibles.....	81
Tabla 31:	Cartera de créditos	82

Tabla 32: Obligaciones con el público 2016.....	83
Tabla 33: Capital social.....	84
Tabla 34: Resultado 2016	84
Tabla 35: Fondos disponibles 2015 – 2016	90
Tabla 36: Cartera de créditos 2015 – 2016	91
Tabla 37: Obligaciones con el público 2015 - 2016	92
Tabla 38: Capital social 2015 – 2016.....	92
Tabla 39: Capital social 2015 – 2016.....	93
Tabla 40: Cartera de créditos	93
Tabla 41: Cartera en riesgo total \$	95
Tabla 42: Índice de morosidad año 2016.....	95
Tabla 43: Estructura y análisis de la cartera de crédito.....	96
Tabla 44: Provisión	97
Tabla 45: Rentabilidad sobre patrimonio.....	97
Tabla 46: Rendimiento sobre los activos	98
Tabla 47: Liquidez ampliada.....	99
Tabla 48: Razón de autonomía.....	99
Tabla 49: Acciones para prevenir la morosidad.....	101
Tabla 51: Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas.....	102
Tabla 52: Acciones para otorgar créditos	103
Tabla 50: Impulsar el rendimiento del personal.....	109
Tabla 53: Procedimientos de cobranzas.....	112
Tabla 54: Cobranza preventiva	113
Tabla 55: Procedimiento de cobros de 1 a 15 días.....	115
Tabla 56: Procedimiento de cobros judiciales	117
Tabla 57: Proyección financiera de la cartera vencida	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Proceso de Planificación Estratégica	36
Gráfico 2:	Existe un Plan de Acción	47
Gráfico 3:	El plan de acción será útil	48
Gráfico 5:	Factibilidad del plan de acción	50
Gráfico 6:	Existencia de un plan de acción en la cooperativa.....	51
Gráfico 7:	El plan de acción saneara la cartera vencida.....	52
Gráfico 8:	El plan de acción saneara la cartera vencida.....	53
Gráfico 9:	Aporte al crecimiento económico	54
Gráfico 10:	Cumplimiento de requisitos para créditos	55
Gráfico 11:	Conocimiento sobre la utilización del crédito	56
Gráfico 12:	Seguimiento al socio	57
Gráfico 13:	Estrategias	58
Gráfico 14:	Calificación de la atención.....	59
Gráfico 15:	Socios satisfechos con el servicio	60
Gráfico 16:	Intereses aplicados en los créditos	61
Gráfico 17:	Créditos entregados a tiempo.....	62
Gráfico 18:	Retraso de pago de créditos	63
Gráfico 19:	Visita al socio por mora	64
Gráfico 20:	Razones para la morosidad	65
Gráfico 21:	Soluciones para la morosidad	66
Gráfico 22:	Ubicación de la cooperativa y sus agencias.....	69
Gráfico 23:	Estructura organizacional de COAC. Kullki Wasi Ltda.....	72
Gráfico 24:	Organigrama estructural oficinas operativas	73
Gráfico 25:	Límite y periodo de tiempo para créditos	74
Gráfico 26:	Fondos Disponibles.....	81
Gráfico 27:	Cartera de créditos	82
Gráfico 28:	Obligaciones con el público 2016.....	83
Gráfico 29:	Capital social.....	84
Gráfico 30:	Resultado 2016	85
Gráfico 31:	Fondos disponibles 2015 – 2016	90
Gráfico 32:	Cartera de créditos 2015 – 2016	91

Gráfico 33: Obligaciones con el público 2015 - 2016	92
Gráfico 34: Cartera de créditos	94
Gráfico 35: Interrelación de las Unidades Administrativas	100
Gráfico 36: Procedimiento de cobranza preventiva	114
Gráfico 37: Procedimiento de cobranza extrajudicial.....	116
Gráfico 38: Procedimiento cobros judiciales	120
Gráfico 39: Sistema de evaluación.....	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI LTDA.....	131
Anexo 2: Encuesta dirigido al personal operativo.....	132
Anexo 3: Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro Crédito KULLKI WASI LTDA.....	133

RESUMEN

Plan de Acción para minimizar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de iniciar un cambio en los procedimientos de la concesión de créditos, al igual que en la recuperación y seguimiento de la cartera vencida, permitiendo mejorar los procedimientos internos, mediante una adecuada toma de decisiones. Para el desarrollo del Plan de Acción, se realizó una entrevista al sr. gerente y encuestas aplicadas al personal operativo y socios. Se obtuvo la información necesaria mediante la evaluación y el análisis de los estados financieros de los años 2015 y 2016, se realizó un análisis FODA, permitiéndonos conocer las falencias de la organización como: alto índice de morosidad, rentabilidad baja, falta de liquidez. Se desarrolló el plan de acción, dividida en tres secciones: estrategias previas a la morosidad y estrategias para minimizar la morosidad, proceso de seguimiento y cobranzas, políticas generales para el seguimiento y recuperación de cartera, finalmente se realiza un proyección de la cartera para el año 2017 y un sistema de evaluación para dicho documento. En conclusión se demostró que la cooperativa no cuenta con un plan de acción para sanear la morosidad, indicador que afecta a la liquidez de la misma. Se recomienda implementar las alternativas de mejoramiento continuo desarrollado en la presente propuesta, los mismos que ayudarán a reducir la morosidad y mejorar la situación general de la cooperativa.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE ACCIÓN> <MOROSIDAD> <ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS> <CARTERA DE CRÉDITO> <AMBATO (CANTÓN) >

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

Action Plan to minimize the delinquency rate of the credit unión “Cooperativa de Ahorro y Kullki Wasi Ltda.”, City of Ambato, Tungurahua province, with the purpose of initiating a change in the procedures for granting loans, as well as in the recovery and monitoring the past due portfolio, allowing improvement of internal procedures, through proper decision-making. For the development of the Action Plan, an interview was conducted with the Manager and surveys applied to operational personnel and partners. The necessary information was obtained through the evaluation and analysis of the financial statements for the years 2015 and 2016, a SWOT analysis was carried out, allowing us to know the organization`s shortcomings such as: high delinquency rate, low profitability, lack of liquidity. The action plan was developed, divided into three sections: pre-delinquency strategies and strategies to minimize delinquency, follow-up and collections process, general policies for portfolio tracking and recovery, and finally a portfolio projection for the Year 2017 and an evaluation system for that document. In conclusion, it was shown that the cooperative does not have an action plan to correct delinquency, an indicator that affects liquidity itself. It is recommended to implement the continuous improvement alternatives developed in the present proposal, which will help reduce delinquency and improve the overall situation of the cooperative.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PLAN OF ACTION>, <MOROSITY>, <ADMINISTRATIVE STRATEGIES>, <CREDIT PORTFOLIO>, <AMBATO (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, forman parte del sistema financiero nacional, dependiendo de su tamaño y desarrollo patrimonial y se han fortalecido luego de la crisis bancaria de los años 1998-2001 en donde se provocó una quiebra para la banca nacional debido a que se entregaban créditos vinculados y a la falta de control de las entidades gubernamentales.

La desconfianza de los clientes del sistema financiero y el hecho de no haberse producido problemas en las cooperativas sujetas al control del Ministerio de Bienestar Social y a la Superintendencia de Bancos, permite un desarrollo acelerado de este sector, que no habían previsto sus dirigentes y por lo tanto en la actualidad se comienzan a preocupar de los problemas administrativos y financieros para enfrentar esta ventaja con éxito frente a la competencia.

En la provincia de Chimborazo, el sistema financiera juega un factor importante en la economía, y esta es la razón por la que en forma permanente se deben revisar los procesos internos y el propio estatuto de cada cooperativa, hasta que respondan a las nuevas expectativas del mercado y de modo permanente hay que revisar, diseñar y aplicar estrategias tanto en función de las captaciones como de las colocaciones, propulsando el estímulo necesario al ahorro y a la inversión productiva, realizando estudios técnicamente orientados a viabilizar recursos en condiciones que se permita ampliar la cobertura del crédito pero a su vez, realizando una gestión mancomunada con la recuperación de la cartera, para no producir altos índices de morosidad que conllevan a golpear en los resultados financieros.

La gestión financiera debe preocuparse de proponer mecanismos para reducir los riesgos partiendo de las principales causas que originan la morosidad y preparándose para actuar con un mejor conocimiento del mercado y una mejor capacidad para determinar los riesgos. La Cooperativa en estudio, mantiene un crecimiento financiero que se refleja en los estados financieros de los últimos años, al momento requiere contar con instrumento administrativos y financieros para que su servicio a los socios, se vuelva más eficiente.

Al diseñar el estudio sobre “PLAN DE ACCIÓN PARA MINIMIZAR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. CIUDAD AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA” se pretende contribuir con un modelo que contiene políticas y estrategias, estudio de la cartera en medio de una base legal, que se ha revisado con miras a llegar hacia el direccionamiento estratégico ya diseñado por la institución. El presente estudio de tesis, es un trabajo de investigación que contiene cuatro capítulos que se indican a continuación:

En el primer capítulo se plantea el planteamiento del problema, su formulación, delimitación, los objetivos generales y específicos y la justificación del estudio y esto sirvió para determinar los problemas, sus causas y efectos y plantar alternativas de solución.

En el segundo capítulo se anota el marco teórico, antecedentes de la investigación, la fundamentación científica, que han servido para orientar el conocimiento científico apoyado en consultas bibliográficas para ampliar el estudio sobre las cobranzas y morosidad.

En el tercer capítulo se desarrolló el marco metodológico donde consta la idea a defender, variables y se recogieron datos mediante encuestas para conocer los resultados sobre las opiniones de la muestra investigada. Se plantea en su contenido la modalidad de la investigación, tipos, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación y verificación de la idea a defender.

En el cuarto capítulo se propone el Plan de Acción que minimizara la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., dividido en direccionamiento estratégico, base legal, organización estructural, la Cobranza, la morosidad, políticas y estrategias de cobro.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han crecido en los últimos años en forma vertiginosa, iniciando la prestación de sus servicios en nichos de mercado donde las instituciones bancarias no atendían.

El camino de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 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.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario en el artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, se ubicaran en los siguientes segmentos: Segmento Dos mayor a 20`000.000,00 hasta 80`000.000,00. La cooperativa se ubica en este segmento por su capital ya que ha ido creciendo simultáneamente al pasar de los años.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de las cooperativas de Ahorro y Crédito, según la resolución N° 129-2015-F menciona en el capítulo 3, sección II de los Límites de mora, para las cooperativas del segmento dos se estipula un límite de mora de hasta el 10%, por lo que no deberá exceder los 400 salarios básicos unificados y el límite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio de la entidad.

Los deficientes procesos en la gestión de cobranzas de cartera de créditos, es lo que ha producido un inadecuado control, en el área de cobro de las entidades financieras a nivel nacional, y en conjunto con la falta de aplicación de estrategias y políticas

efectivas para el cobro, así como inadecuados criterios de negociación, han dado como resultado que no exista una buena organización de las etapas de cobranza, lo cual ha originado sistemas incorrectos de segmentación, en el tipo de cartera, en cuanto a fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica, perfil de cliente, montos vencidos y otros.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., actualmente cuenta con 68 mil socios y 12.930 socios que han recibido créditos de la matriz durante el periodo correspondiente al 2016.

La cooperativa diseñó un modelo de estrategias financieras, en el período 2013-2014, donde la unidad de riesgo de análisis crediticio, estuvo encargada de dar cumplimiento este documento, que permitirían mitigar la morosidad en ese periodo, el índice de morosidad fue del 18%, y con la aplicación de este modelo de gestión la morosidad bajó al 8%.

Para el período 2015, la morosidad subió a 15,33%, y al finalizar el ejercicio contable del año 2016, la morosidad de la cartera total es del 17%, equivalente a \$ 2.696.429,00 siendo este el problema de la cooperativa, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, por tal razón se ve en la necesidad de reestructurar las estrategias y políticas mediante un plan de acción que permita sanear la morosidad.

El plan de acción, ayudará a promover estrategias y políticas, para mejorar su cartera vencida, ya que este factor ha ocasionado un crecimiento lento de la cooperativa y esto ha incidido negativamente en las utilidades programadas de la misma. En definitiva, una mala gestión en los cobros y pagos forzarán a buscar soluciones que implicarán gastos financieros extras, para la organización.

1.1.1 Formulación del problema

¿La elaboración de un plan de acción minimizará la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua?

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua

Delimitación del tiempo: La investigación se elaboró en base a los datos de os años 2015 - 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El crédito como factor es un constante y así se evidencia en toda entidad financiera, más aún en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., por ser una entidad que ha ido creciendo en la provincia, logrando mantener el liderazgo popular y solidario, por esta causa el riesgo de retorno del dinero colocado en créditos es potencial, los paradigmas que se vierten en la mala concesión o colocación del crédito como fuente principal de la morosidad, no es necesariamente una de las causas si no también los indicadores del aumento de la morosidad.

El plan de acción nos permitirá establecer estrategias de saneamiento sobre la cartera de crédito, las cuales constituyen el procedimiento para minimizar el índice de morosidad, ayudando a definir el rumbo que tiene que seguir la cooperativa para alcanzar sus objetivos, mejorando la rentabilidad y liquidez de la empresa.

Desde un punto de vista práctico, la cooperativa contara con un plan de acción de estrategias para minimizar el índice de morosidad, mismo que permitirá agilizar el cobro y recuperación de la cartera vencida, también el valor teórico es un complemento importante para plasmar esta propuesta que ayudara a resolver el problema que se ha detectado.

Por lo tanto es importante elaborar un plan de acción de cobranza que contiene políticas y estrategias aplicadas al área financiera de la cooperativa y así dar cumplimiento con las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria respecto de la solvencia y prudencia financiera

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de acción para minimizar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato.
- Diseñar el plan de acción para la recuperación de cartera vencida.
- Validar el plan de acción, que minimizará el índice de morosidad, con la información financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de fundamentar la investigación propuesta, se ha estimado conocer los enfoques que poseen varios autores con relación a nuestra investigación, a consecuencia se citan los puntos de vista relevantes de dichas investigaciones:

Plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba Periodo 2015-2016.

Autora: Nieves Roció Zaruma Pizha

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

El Objetivo de la presente investigación es realizar el Plan Operativo para establecer estrategias de saneamiento a la cartera vencida de la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba período 2015-2016, mismo que pretende constituirse en una herramienta de gestión de recursos que pueden ser reinvertidos y utilizados para mejorar las diferentes líneas de crédito que mantiene la cooperativa. Para conseguirlo, consideramos un enfoque general sobre estrategias de saneamiento de cartera vencida de crédito que han tenido a través de las experiencias vividas en este ámbito.

Los métodos utilizados son: el analítico, inductivo y deductivo, así como las técnicas de encuesta y entrevista, las mismas que facilitaron el contacto con el sujeto de estudio, es decir se analizaron las características de la cartera vencida de la cooperativa los flujos de caja esperados que pueden ser titularizados, sometiéndolas a distintos escenarios. Esto, con el objetivo de garantizar el pago puntual a los inversores, teniendo en cuenta los datos reales de la cooperativa en particular.

El resultado esperado de la investigación es una mejora de los indicadores financieros como el aumento de la liquidez, aumento de la rentabilidad, el aumento de cobertura de

activos y margen financiero, razón por la cual se recomienda realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera en todo momento, aplicar las estrategias propuestas y las mismas utilizarlas como herramientas en la planificación. (Zaruma, 2016)

He concluido que la ejecución del plan operativo de la organización cooperativista, se gestiona a través de declaraciones explícitas de quienes son parte de la estructura funcional de esta organización. Este conjunto de estrategias no es un instrumento rígido, ya que está sujeto a la realidad del entorno, permitiéndoles hacer los ajustes correspondientes de acuerdo a la utilización de los fondos de los créditos que son patrimonio de la organización, así busca normar los servicios crediticios y facilitar a los miembros de la cooperativa las respuestas correctas.

Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San José Ltda., en la oficina matriz Chimbo, durante el periodo 2012.

Autora: María Belén Castillo Quintana

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

La presente tesis se realizó con el fin de diseñar estrategias que permitan reducir el índice de morosidad en los microcréditos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., oficina Matriz Chimbo, provincia de Bolívar.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos de investigación que permitieron realizar un diagnóstico interno y externo del área de microcrédito, tales como la observación de campo de manera que se puede determinar y analizar las condiciones actuales en las que se encuentra el área en mención. La encuesta a los funcionarios de la Cooperativa para obtener información veraz acerca de la concesión y recuperación de los microcréditos, la encuesta a los clientes para determinar la causa de morosidad.

Se considera como estrategia más importante la creación de un plan de recuperación de cartera vencida en el área de microcrédito en la Cooperativa por encontrarse un índice de morosidad, mismo que producen las provisiones que afectan financieramente a la COAC. Para lograr que esta estrategia se cumpla con éxito se deben concentrarse los mayores esfuerzos en los principales cuentas y en aquellos que causan una mayor

provisión. La correcta implementación de esta estrategia, ayudara a recuperar los valores de cartera vencida, lo que minimizar los índices de morosidad que mejoraran financieramente la permitirá situación de la Cooperativa en lo que se refiere al tema de liquidez. (Castillo, 2013)

He concluido que el plan estratégico de créditos, es la perspectiva de que constituye su guía de acción dirigida a mejorar su gestión administrativa, financiera y de servicios para generar resultados y una buena gestión con un enfoque a la sostenibilidad institucional a la gestión adecuada de los riesgos institucionales y mejorar la estabilidad de la organización. La implementación de las políticas financieras, decisión de cambio e innovación tendrán como resultado una buena transformación dentro de la organización.

Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos comerciales otorgados por el Banco Nacional del Fomento sucursal zonal Riobamba.

Autora: Liliana Maribel Cabezas Sánchez, María Fernanda Miranda Salazar

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de diseñar estrategias que permitan reducir el índice de morosidad en los microcréditos comerciales otorgados por el Banco Nacional de Fomento Zonal Riobamba, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Para el desarrollo de esta tesis se utilizaron métodos de investigación que permitieron realizar un diagnóstico interno y externo del Área de Microcréditos tales como la Observación de Campo de manera que se pueda determinar y analizar las condiciones actuales en la que se encuentra el área en mención, la Entrevista a los funcionarios del BNF para obtener información veraz acerca de la concesión y recuperación de los microcréditos comerciales, la encuesta a los clientes morosos para determinar las causas de morosidad, fuentes bibliográficas para ampliar el tema estudio y también un análisis FODA que permitió determinar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Área. Se considera como estrategia más importante la creación de un Plan de Recuperación de Cartera Vencida en el área de Microcrédito Comercial en el BNF por encontrarse con Índice de Morosidad, misma que produce las provisiones que afectan financieramente al Banco. Para lograr que ésta estrategia se cumpla con éxito se deben concentrarse los mayores esfuerzos en los

principales clientes y en aquellos que causan una mayor provisión. La correcta implementación de ésta estrategia, ayudará a recuperar los valores de cartera vencida, lo que permitirá minimizar los índices de morosidad que mejorarán financieramente la situación del Banco en lo que se refiere al tema de liquidez. (Cabezas, 2009)

He concluido que el banco nacional del Ecuador hoy en día ha sido una organización que ha brindado apoyo al desarrollo socio económico para el país, apoyando a los sectores productivos, micro emprendedores, siendo estos segmentos los más importante para la organización. La situación económica del país ha provocado la escases de liquidez, por lo que los clientes no han cumplido con sus compromisos financieros por tal razón se ve en la necesidad de aplicar estrategias para minimizar la morosidad ya que esto está impidiendo que el banco no tenga una buena liquidez.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan de acción

Para (Barranco 2008) “es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica”. Estas actividades son muy variadas, y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

(Kroeger, 1989) , el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

2.2.1.1 Como elaborar el plan de acción

El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la comunidad y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación.

El plan lleva los siguientes elementos.

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)

2.2.1.2 Para qué sirve el plan de acción

Un plan de acción incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen posibles riesgos para la natural incertidumbre del ambiente.

2.2.2 La morosidad

La morosidad o mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea. Una cuenta se halla en mora cuando el prestatario se halla atrasado en el cumplimiento de sus cuotas exigibles, y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha del vencimiento que aparece en la factura, cupón de pago o en el contrato suscrito.

Existen diversas formas de definir el término mora o morosidad dependiendo de las condiciones pactadas y de los plazos previstos, así como también del tiempo transcurrido a partir de la fecha de vencimiento de la respectiva cuota.

La morosidad de la cartera de crédito implica:

- No generar ingresos financieros.
- Disminuye el margen financiero.
- Requerimiento de provisiones.
- Incremento de gastos operativos (recuperación de cartera-tiempo y costo)

Seguimiento y control de la morosidad

- Se tendrá presente que más que juzgar el riesgo de la operación crediticia, debe juzgarse el riesgo de la unidad familiar y el negocio. Por tanto, del inter-relación analista de crédito y cliente, dependerá la real posibilidad de recuperación de los créditos.
- El seguimiento debe ser altamente dinámico y debe contarse con todos los medios eficientes, sin restricciones y con la mayor libertad de funcionamiento posible.
- La finalidad del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la Institución crediticia.

2.2.2.1 Índice de morosidad

Índice de morosidad es la cartera vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgos de una cartera.

$$\text{IMOR} = \text{CARTERA VENCIDA} / \text{CARTERA TOTAL}$$

La cartera de crédito se clasifica como vencida cuando los acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuando el interés o ambos no han sido liquidados en los términos pactados originalmente, considerando los plazos y condiciones establecidos en la regulación. Para clasificar los créditos como pago único de principal, se requiere 30 días o más de vencimiento.

De acuerdo con la regulación aplicable, los créditos declarados vencidos que liquiden totalmente los saldos pendientes de pago o que siendo créditos reestructurados o

renovados cumplan con el pago sostenido del crédito, volverá a considerarse cartera vigente.

Debido a que este rubro es una salida de cartera vencida, se registra con signo negativo. Los traspasos netos, son la diferencia entre traspasos a cartera vencida y los traspasos a cartera vigente. Parte de a cartea vencida se puede recuperar ejerciendo garantías, reestructurando créditos vencidos. El monto recuperado se resta de la cartera vencida inicial.

Las aplicaciones de cartera vencida también conocidas como castigos, se definen como la cancelación del crédito cuando existe evidencia suficiente de que el crédito no será recuperado. El banco refleja estas aplicaciones en sus estados financieros utilizando las reservas previamente constituidas.

Los movimientos de la cartera vencida hacen del IMOR una medida de difícil interpretación, según lo determina en la revista (La Economía, 2011).

- Un nivel dado de IMOR puede sobreestimar el riesgo de crédito, al incluir créditos vencidos viejos que serán castigados.
- Una disminución del IMOR no implica necesariamente una disminución del riesgo de crédito, ya que puede explicarse por mayores castigos y no por un menor número de traspasos.

2.2.2.2 Reducción de los índices de morosidad

Es un sistema de registro de información sobre los créditos que una persona o empresa contrata con las instituciones reguladoras por la Superintendencia de Bancos y Seguros (S.B.S) como entidades bancarias, sociedades financieras, tarjetas de crédito, mutualistas, cooperativas, entre otras. (Lopez L. F., 2008)

2.2.3 Central de riesgos

Según lo establecido en la (Superintendencia de Bancos, 2009) la central de riesgos de define de la siguiente manera:

Es un sistema de registro de información que mantiene los datos sobre los créditos que una persona o empresa (titular y/o codeudor) haya contratado con las instituciones reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos; que incluye entidades bancarias, sociedades financieras, tarjetas de crédito, mutualistas, cooperativas o un banco extranjero (offshore) cuya matriz se encuentra en el país entre otras. También se registran como información adicional a la Central de Riesgos, los créditos adquiridos a través de entidades financieras no controladas ni reguladas por la Superintendencia de Bancos (cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) y entidades del sector real o comercial (Créditos Económicos, La Ganga, Comandato, Fybeca, Andinatel, Porta, Deprati y similares casas comerciales) cuya información es solicitada directamente por los burós de información crediticia, y corresponde únicamente a obligaciones que se mantiene como deudores.

En los actuales momentos, son cuatro los buros de información de crédito los que están autorizados por la (S. B. S) para recopilar, procesar y brindar la información del crédito estos son:

- Multiburó
- Caltec Buró
- Credit Report C. A.
- Acredita Buró

En conclusión la central de riesgos es un sistema de información que posee la Superintendencia del Sistema Financiero, en el cual se concentran todos los deudores de las entidades fiscalizadas por este organismo, cuyo objetivo es cumplir con el Artículo 61 de la Ley de Bancos, que establece que esta Superintendencia mantendrá un servicio de información de crédito sobre los usuarios de las instituciones integrantes del sistema financiero, con objeto de facilitar a las mismas la evaluación de riesgos de sus operaciones, en tal sentido, este artículo permite proporcionar información a los integrantes del sistema financiero, con objeto de minimizar sus riesgos y mantener así un sistema financiero más solvente y con un menor nivel de morosidad.

2.2.3.1 Objetivos de la central de riesgos

Los principales objetivos como lo establece en la (Superintendencia de Bancos, 2009), son las siguientes:

- Considerar que esta información refiere a créditos concedidos por entidades del sistema financiero, cuya fuente de fondo son, en su más alto nivel, los depósitos de quienes confían en dichas entidades, la primera finalidad de la Central de Riesgos es proteger los dineros depositados en las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos.
- Garantizar el retorno de los valores prestados, esto minimizando el riesgo de a quien se ha prestado, mientras más conozco al deudor menor riesgo de que no cumpla con su obligación se tiene, es así que con los datos que presenta la Central de Riesgos, se puede establecer en el análisis de una persona que solicita un préstamo o tarjeta de crédito, tanto en las entidades financieras como en las casas comerciales, que esa persona tenga un buen historial crediticio como cumplidor de sus obligaciones, o lo contrario.

En síntesis, la Central de Riesgos brinda información útil al momento de analizar solicitudes de crédito y monitorear periódicamente los créditos otorgados. Cuando una persona física o jurídica solicita, por ejemplo, un préstamo o un aval o una tarjeta de crédito a una institución financiera, ésta evalúa, antes de decidir, la capacidad de pago de esa persona. También revisará su historial de cumplimiento de obligaciones, que obtiene en la Central de Riesgos.

2.2.4 Crédito

El crédito en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. Financieramente es el cambio de una prestación presente por una contraprestación futura; es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio, y el pago correspondiente más los intereses devengados, los recibe de acuerdo a la negociación realizada, con la participación o no de una garantía (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2016).

Se puede definir como el resultado de poner a disposición de una determinada persona, cierto capital a un costo dado, mediante compromiso al que se pueden hallarse anejas ciertas garantías a restituir el capital o su equivalente. Suele basarse en garantías reales, no futuras (Arbós, 2000, pág. 270).

De acuerdo a las definiciones presentadas anteriormente, al crédito se puede definir dinero prestado para un pago a futuro, basado en la confianza y solvencia económica y moral del prestatario, a través de un compromiso entre el deudor y el prestatario para lo cual adjunta una garantía personal, prendaria o hipotecaria.

2.2.4.1 Segmentación de créditos

- **Crédito productivo.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito comercial ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100, 000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito comercial prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales , que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito de consumo ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito de consumo prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de

consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).

- **Crédito educativo.-** Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica o su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito de vivienda de interés público.-** Es otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la carga generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Crédito inmobiliario.-** Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).
- **Microcrédito.-** Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional, (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014).

2.2.4.2 Cartera de créditos

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas. Dentro de la

contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores, según lo establece (Largo Andrade, 2015).

De igual forma según (Banco Multiva, 2009), representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

Según (Vásconez, 2011), determina la cartera de créditos de la siguiente manera:

Por su tipo:

- **Directos.-** Son aquellos que tienen un solo pago de capital e interés al vencimiento.
- **Cuotas.-** Pueden ser fijas o reajustables y en cada cuota se paga capital e interés

Por su destino:

- **Comercial.-** Como su nombre lo indica se destina al comercio, como capital de trabajo. Ej. Compra de mercadería, adecuación de local comercial, arrendamiento mercantil, etc.
- **Consumo.-** Se destina al uso personal del solicitante. Ej. Compra de electrodomésticos, arreglo de vivienda, consumo de tarjeta de crédito, etc.
- **Vivienda.-** Se destina exclusivamente a la compra de terrenos, de casas o para construcción.
- **Microempresa.-** Se destina exclusivamente para pequeños empresarios

Por su vencimiento:

- **Por vencer.-** Es la cartera cuya fecha de vencimiento no ha llegado todavía, o que habiendo llegado ya, todavía no cumple los días necesarios para pasar ha vencido.
- **Vencida.-** Es la cartera que ya ha pasado del plazo establecido por la Superintendencia de Bancos y seguros a partir de su fecha de vencimiento.

Para el paso ha vencido consideramos que:

- Créditos Comerciales pasan a los 30 días.
- Créditos de Consumo a los 15 días.
- Créditos de Vivienda a los 60 días.
- Créditos de Microempresa a los 5 días.

Que no devenga intereses.- Todo el saldo restante del crédito cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la empresa.

Se concluye con un análisis de valores actuales y reales de la cooperativa referente a la cartera de créditos en microcréditos por vencer con un 36,83%, en la cartera de microcréditos que no devenga interés con un 6,92%, y en la cartera de microcrédito vencida con un 13%, siendo superiores a lo establecido por la SEPS que es el 5%, para las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en el nivel 5.

Indicadores de la cartera de créditos

Tabla 1: Indicadores de la cartera de créditos

INDICADORES DE LA CARTERA DE CRÉDITOS		
Detalle	Concepto	Fórmula
Liquidez		
1.-Razón Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.	Activo Corriente / Pasivo Corriente

2.- Prueba Ácida	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente
Eficiencia		
3.- Margen Bruto de Utilidad	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.	Utilidad Bruta / Ventas Netas x100
Rentabilidad		
4.- Rendimiento de Cartera	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.	Utilidad Neta / Ventas Netas x100
5.- Rentabilidad sobre Activos	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.	Utilidad Bruta / Activo Total
6.- Retorno sobre Patrimonio	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.	Utilidad Neta / Patrimonio
 		

Calidad de la cartera		
7.- Índice de morosidad	Indicador de la medida de riesgo de una cartera crediticia.	Cartera vencida / la Cartera total.
8.- Cartera en Riesgo	Medida más aceptable para determinar la calidad de la cartera. Muestra la porción de la cartera que está contaminada por atrasos en los pagos. (Riesgo de no ser pagada).	(saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días + saldo total de todos los créditos refinanciados) / Total bruto de la cartera.
9.- Cartera Improductiva	Es aquella que no genera ingresos a la entidad financiera, se determina de acuerdo con los montos de créditos declarados incobrables porque han caído en severa morosidad y por lo tanto el banco no recibe intereses.	Cartera Vencida + Cartera que no Devenga Interés / Total de Cartera
10.- Morosidad Bruta Total	Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.	Cartera Vencida + Cartera de Créditos que no Devenga Interés / Total de Cartera - Provisiones para Créditos Incobrables
11.- Provisión	Una cuenta puede ser incobrable cuando transcurrido un año desde que comenzaron los cobros pertinentes, no se obtengan resultados favorables o ingresos de esos créditos.	Provisión para Cuentas Incobrables / Total de Cartera de Crédito
Endeudamiento		
12.- Endeudamiento	Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está	Pasivo total / Activo Total

	presentando la empresa a los acreedores.	
13.- Índice de Desarrollo de nuevos Productos	Se interpreta diciendo que en la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado mayor que uno (1) se atenta contra la liquidez, y si la concentración es menor que uno (1) se presenta mayor solvencia y el manejo del endeudamiento es a más largo plazo.	Pasivo corriente / Pasivo total

Fuente: Sitio web (Vásconez, 2011)

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

2.2.4.3 Riesgo crediticio

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2015), define de la siguiente manera:

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2014). En este sentido y a efectos de medir el grado o nivel de riesgo de crédito, a continuación se realiza un breve análisis del mismo utilizando indicadores generales y de síntesis para la medición del riesgo en análisis.

Además (Ettinger, 2000), define que la determinación de riesgos de crédito la mayor parte de los ramos de negocios, a medida que suben las ventas, el costo de unidad baja y el margen de utilidad desde incrementa, en el mercado de créditos, en cualquier ramo de los negocios, tiene una porción de firmas que constituyen los primeros riesgos bajo condiciones ordinarias, no ocurrirán pérdidas al extender crédito a estas firmas además es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en

operaciones directas, indirectas.

2.2.4.4 Límites de crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la entidad. Este límite se elevará hasta el 20% si lo que excede del 10% está caucionado con la garantía de nacos nacionales o extranjeros de recocida solvencia o por garantías adecuadas.

Límites para el resto de segmentos: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2,3,4,y 5 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica, por un valor que exceda en conjunto los siguientes límites, calculados en función del patrimonio de la entidad;

Tabla 2: Límites de endeudamiento grupal

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO
2	10%
3	105
4	15%
5	20%

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Cupos de Crédito y garantías para la administración segmento 1: Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un tipo de crédito y garantías por grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito o inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 en el caso de grupos no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al 1% calculado al cierre del ejercicio anual anterior al de aprobación de los créditos.

Cupos de crédito y garantías para los administradores del resto de los segmentos: Las cooperativas de ahorro y créditos de los segmentos 2, 3,4 y 5 establecerán un cupo de crédito y garantía de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia los empleados que tienen decisión o participación en las operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de los créditos para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3, 4 y 5 no podrán exceder los porcentajes que se detallan a continuación, calculados en función del patrimonio de la entidad.

Tabla 3: Límites de endeudamiento individual

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL
2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 4: Límites de endeudamiento individual

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE PATRIMONIO EL
2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborador por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2 y 3, el límite individual no deberá exceder los 400 salarios básicos unificados y el límite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio de la entidad.

2.2.4.5 Categorías

- Riesgo Normal (A)
- Riesgo potenciales (B)
- Riesgo Deficiente (C)
- Riesgo Dudoso (D)
- Riesgo Pérdida (Coactivas, E)

La (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014) en su Art: 18 dentro de Cuentas por Cobrar y otros Activos, determina que para la calificación de cuentas por cobrar y otros activos, con excepción de los fondos disponibles y activos fijos, las entidades deberán observar los criterios que se detallan a continuación. En función a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos:

Tabla 5: Calificación de cartera

NIVEL DE RIESGO		PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO	MICROCRÈDITO CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERES PÚBLICO INMOBILIARIO
		DÍAS DE MOROSIDAD		
Riesgo Normal	A1	Cero	Cero	Cero
	A2	De 1 hasta 15	De 1 hasta 8	De 1 hasta 30
	A3	De 16 hasta 30	De p hasta 15	De 31 hasta 60
Riesgo potencial	B1	De 31 hasta 60	De 16 hasta 30	De 61 hasta 120
	B2	De 61 hasta 90	De 31 hasta 45	De 121 hasta 180
Riesgo deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 46 hasta 70	DE 181 hasta 210
	C2	De 121 hasta 180	De 71 hasta 90	De 121 hasta 270
Dudoso recaudo	D	De 181 hasta 360	De 91 hasta 120	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 120	Mayor a 450

Fuente: JRMF Resolución Nro. 129-2015-F

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Categoría de riesgo normal (Calificación A)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo normal se clasifica de la siguiente manera:

Categoría A-

- En el último año, el sujeto de crédito no ha presentado retrasos en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- No presenta morosidad alguna, con cero días de mora a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: 1%.

Categoría A-2

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de hasta quince (15) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 1 a 15 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 2%.

Categoría A-3

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de dieciséis (16) hasta treinta (30) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 16 a 30 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 3% a 5%.

En conclusión son créditos que deberán demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la entidad como el resto de

sus acreedores, tanto de los intereses, como del capital prestado y otros adeudos concomitantes.

Categoría de riesgo potencial (Calificación B)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo potencial se clasifica de la siguiente manera:

Categoría B-1

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de treinta y uno (31) hasta sesenta (60) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 31 a 60 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 6% a 9%.

Categoría B-2

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de sesenta y uno (61) hasta noventa (90) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 61 a 90 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 10% a 19%.

En conclusión son créditos que corresponden a clientes cuyos flujos de fondos siguen

demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque a su debido tiempo. Este crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores financieros o en el sector económico en el cual opera.

Categoría de Riesgo Deficiente (Calificación C)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo deficiente se clasifica de la siguiente manera:

Categoría C-1

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de noventa y uno (91) hasta ciento veinte (120) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 91 a 120 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 20% a 39%.

Categoría C-2

- En el último año, se ha presentado al menos un retraso de ciento veintiún (121) hasta ciento ochenta (180) días en el pago de las obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 121 a 180 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 40% a 59%.

En conclusión son créditos que corresponden a clientes con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en las condiciones pactadas.

Categoría de riesgo dudoso (Calificación D)

Según establecida en la (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2014), determina de la siguiente manera:

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo dudoso se clasifica de la siguiente manera:

Los créditos para cuya recuperación se han ejercido acciones legales, se considerarán de dudoso recaudo, sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad. También se incluirán en esta categoría a los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la entidad acreedora, si es que el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción judicial.

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de ciento ochenta y uno (181) hasta trescientos sesenta (360) días en el pago de sus obligaciones, tanto en el sistema financiero como en otros acreedores.
- Morosidad de 181 a 360 días a la fecha de calificación.
- Rango de pérdida esperada: de 60% a 99%.

En conclusión se refiere al prestatario que no alcanza a generar ingreso suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total o parcialmente, con el consiguiente aumento de endeudamiento, sin que existan posibilidades ciertas de mejorar este continuo deterioro patrimonial.

Categoría de riesgo pérdida (Calificación E)

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012), la categoría de riesgo dudoso se clasifica de la siguiente manera:

Deben ubicarse en esta categoría los créditos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

- Morosidad mayor a 360 días.
- Pérdida esperada: 100%.

En conclusión son créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores , liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adecuado.

2.2.5 Gestión financiera

Según (Rivas, 2012) Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que se convierte a la visión y misión en operaciones monetarias

Funciones

- La determinación de las necesidades de recursos financieros.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa.

- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de la tesorería.
- El análisis financiero.

2.2.5.1 Fuentes de información

Según (Bravo, 2014) Las fuentes de información financiera son aquellos elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones contables en la empresa y estos son:

- **Balance general**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Es el estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

- **Estado de resultados**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

- **Flujo de efectivo**

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, o *cash flow* en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, en otras palabras se puede decir que el flujo de caja es la acumulación de activos líquidos en un tiempo determinado. Por tanto, sirve como un indicador de la liquidez de la empresa, es decir de su capacidad de generar efectivo.

2.2.6 Gestión de cobranzas

El manejo de la cartera vencida es fundamental para que la cooperativa pueda seguir sirviendo a los socios con nuevas operaciones crediticias, razón por la que se debe realizar la investigación de la capacidad de pago de los socios que acceden a dichas operaciones crediticias a través de diversas técnicas científicas que permitan obtener datos y resultados para proponer el diseño de un sistema de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que aporte a reducir el índice de morosidad y apoye a la eficiencia de la administración.

La cartera vencida para cualquier institución es un problema, ya que no tendría la capacidad de realizar operaciones cuando se tiene un elevado nivel de morosidad, lo que genera ineficiencia e ineficacia, frente a otros socios no beneficiados con los créditos, lo que produciría malestar entre los socios por no haber sido atendidos favorablemente, sea por falta de liquidez o por evaluación del crédito deficiente. Para la tramitación del crédito se debe manejar y cumplir las leyes de Instituciones financieras y los reglamentos y normas internas de la Cooperativa que deben cumplir todos los socios con veracidad.

Para la recuperación de operaciones crediticias es importante que la Cooperativa cuente con un sistema de cobranzas donde consten los lineamientos y procesos para su aplicación en procura de tener una cartera con un índice de morosidad aceptable, de tal forma que no genere un desequilibrio económico que afecte a los demás socios que necesiten tramitar créditos para sus diversas actividades.

Por cobranza podemos entender como la gestión que realiza una cooperativa o entidad 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. Puede involucrar acciones administrativas y/o judiciales.

En toda operación de crédito se halla implícita la posibilidad de que un crédito otorgado no sea cancelado en el tiempo y formas convenidas. Esto se conoce como riesgo crediticio.

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.

Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero la entidad se encuentre bien organizada. Para hacerlo, se debe conocer:

- Su Empresa
- Sus productos
- Su Industria
- El flujo operativo del negocio.
- La tecnología que utilizan para administrar la información.

Estas cinco claves conforman la estructura básica para iniciar una Gestión de Cobranzas Exitosa. Las acciones a seguir para la recuperación del crédito en forma oportuna, son las siguientes:

- La mejor estrategia de recuperación efectiva es realizar un correcto análisis crediticio previo.
- Dar seguimiento a partir del desembolso, sobre la evolución del negocio y el destino de la inversión.
- Monitorear el valor y mantenimiento de las garantías.
- Monitorear permanentemente al negocio, inclusive si no hay retrasos en el pago de las respectivas cuotas, a fin de identificar potenciales problemas que afecten la capacidad de pago del negocio.
- Estar pendiente de las amenazas externas al negocio: sector económico, situación política del país, índices inflacionarios, fluctuación de la moneda, etc.

Finalmente se debe tener presente las dos siguientes reglas de oro para los Créditos:

- “No existen malos socios, sino créditos mal evaluados”
- “En los créditos deben financiar negocios y no financiar problemas”.

2.2.6.1 Diferentes formas de cobranza

(Davalos, 2012) La cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc.

Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

- Cobranza por cobradores.- él es personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor.
- Cobranza por correspondencia.- el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación.
- Cobranza en caja.- en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda.
- Cobranza por depósito bancario.- en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

2.2.6.2 Políticas de cobranza

(Davalos, 2012) Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando éstas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables, este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

2.2.7 Estrategias

(Davalos, 2012) Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de

contendientes; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

2.2.7.1 Estrategias de cobranza

(Davalos, 2012) Son reglas, normas que deben establecer con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

2.2.7.2 Caracteres básicos de la estrategia

La estrategia la enfocamos desde dos puntos de vista:

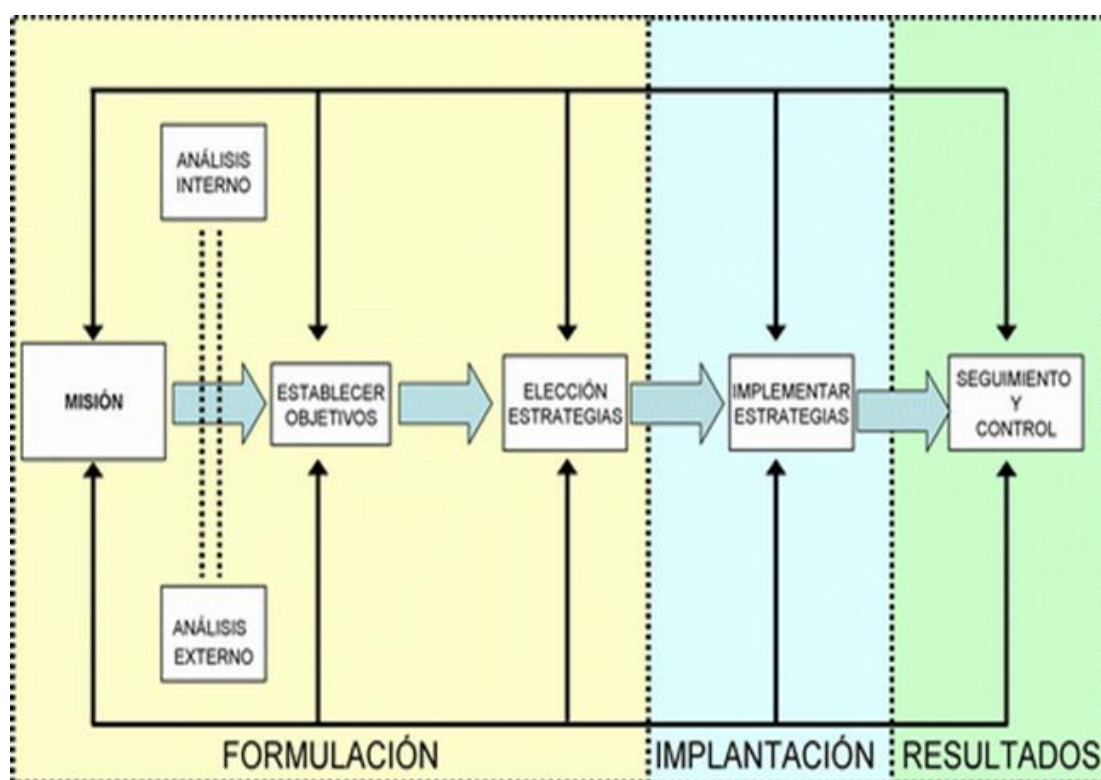
- Como proceso general
- Como modo de alcanzar un objetivo determinado

2.2.7.3 Formulación de una estrategia

La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección para lograr los objetivos y luchar por la Misión de la organización. Según la experiencia del mundo empresarial y de los autores de literatura especializada, en síntesis se puede plantear que la creación de la estrategia se refiere a los como:

- Como alcanzar los objetivo, o, resultados.
- Como vencer a los rivales
- Como buscar y mantener la ventaja competitiva.
- Como fortalecer la posición competitiva empresarial a largo plazo

Gráfico 1: Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Modelos Del Proceso De Planificación Estratégica

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

2.2.7.4 Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por individuos que destinan parte de sus ingresos al ahorro voluntario para en una segunda instancia, concederse mutuamente préstamos a tipos razonables de interés. El control lo ejercen a través de auto administración y establecen sus propias normas de ahorro y préstamos, desarrollando hábitos del ahorro sistemático y aprendiendo a manejar sus recursos económicos de una manera satisfactoria.

Las cooperativas han alcanzado un éxito formidable en todo el mundo en la última década y principalmente en Ecuador. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son personas jurídicas creadas para efectuar actividades de intermediación financiera, cuyo objetivo fundamental es mejorar la condición y calidad de vida de sus socios.

(Lacalle, 2015) “Se desconoce quién fue la primera persona que, un buen día, tuvo la feliz idea de llamarle microcrédito a un préstamo diferente”. Puesto que imaginar es divertido, siempre podemos creer que ese primer personaje desconocido, escribió en

algún documento esta cautivadora palabra que, poco a poco, se acuñó para definir un nuevo tipo de finanzas; una nueva herramienta nacida para luchar contra la pobreza.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Plan de acción.- Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo.

Morosidad.- La morosidad o mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea. Una cuenta se halla en mora cuando el prestatario se halla atrasado en el cumplimiento de sus cuotas exigibles, y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha del vencimiento que aparece en la factura, cupón de pago o en el contrato suscrito.

Índice de morosidad.- Volumen de saldos morosos respecto del riesgo total de la morosidad

Gestión.- Es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, este término abarca una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

Cartera de crédito por vencer.- Préstamos otorgados a clientes, en las distintas modalidades por las instituciones cuyo plazo no ha vencido.

Cartera original.- Obligaciones iniciales por clientes que no han sido objetivo de renovación.

Cartera vencida.- Obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido valores que no se han recuperado oportunamente.

Período de recuperación.- Periodo que se requiere para los ingresos netos de una inversión sean iguales al costo de la inversión.

Recuperación de cartera.- Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que concedió el préstamo. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigo, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones.

Cobranza ordinaria.- Es en la forma permanente que se mantendrá contacto directo con los sociosprestarios y sus garantes, con la finalidad de mantenerlos informados en forma personal sobre la situación de sus créditos, tasas, moras y otros, instándolos para así a evitar situaciones de morosidad. El seguimiento de los créditos se evidencia en las notificaciones y requerimientos de pago archivados en forma ordenada y cronológica, según se establece en (Credicoop, 2009)

La cobranza de la cartera morosa, puede efectuarse con el apoyo de gestores – comisionistas, estudios de abogados y otros medios de apoyo.

Cobranza pre judicial

Es aquella que aún siendo administrada por la Jefatura de Operaciones, no cuenta con proceso judicial en giro, obedeciendo ello a diversas razones como:

- Pacto con el socio sobre amortizaciones.
- Cuantía del préstamo
- Evidencia de posibilidad de pago y otros.

Cobranza a través de garantes solidarios.- Después de haber efectuado la comunicación escrita a el deudor principal tanto por escrito y vía telefónica se procederá a comunicar a los garantes solidarios dándole un plazo de 48 horas para que efectúen el pago de la deuda, de lo contrario se procederá a descontar por planilla con la carta de autorización, comunicado a la empresa la decisión del garante solidario de pagar la deuda, remitiéndose el descuento por planilla al segundo mes de dejar de pagar la cuota mensual de su deuda, según se establece en (Credicoop, 2009).

Economía Popular y Solidaria.- Es la forma de organización económica, en la cual sus integrantes organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio,

comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando 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, (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011).

Crédito.- Es toda operación mediante la cual una institución financiera otorga recursos en calidad de préstamo a un cliente con el compromiso de repago en condiciones convenidas inicialmente. Mediante este acto jurídico que se perfecciona con la suscripción de un contrato o documentos legales como el pagaré, el cliente se obliga a cancelar el préstamo más los intereses generados en la forma y período de tiempo pactado entre las partes. (Proaño, 2007)

Norma de crédito.- Necesidad de evaluar el riesgo máximo aceptable en las colocaciones que lleven a cabo.

Central de riesgos.- Sistemas de riesgos de la Superintendencia de Bancos que tiene información individualizada, consolidada y clasificada, sobre los deudores de las instituciones del sistema financiero nacional.

Riesgo.- El riesgo es la probabilidad de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo. Básicamente, la fuente de riesgo es la incertidumbre, que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá en el futuro. No se puede adivinar cual va a ser el precio del dólar o de una acción. Las decisiones se toman con una expectativa de ganancias, que en el futuro se pueden realizar o no.

Rendimiento.- Es muy importante diferenciar entre dos conceptos relacionados con el rendimiento. Por una parte el rendimiento esperado es el beneficio anticipado por la inversión realizada durante algún periodo de tiempo (p.e. un año); es decir, el rendimiento es ante previsto en un activo. Por otra parte, el rendimiento realizado es el beneficio obtenido realmente por la inversión durante algún periodo de tiempo; esto es, el rendimiento ex post generado por la inversión. (Mazon, 2002).

Liquidez.- La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda. (Writtington, 2004)

Riesgo de liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar escases de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos desfavorables.

Solvencia.- Es la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimientos a corto plazo y los recursos con que se cuenta para hacer frente a tales obligaciones, ósea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Incumplimiento.- Es no efectuar el pago pactado dentro del periodo predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato.

Recuperabilidad.- Es el porcentaje de recuperación de cartera de los socios que han caído en incumplimiento, una vez implementadas acciones judiciales y extrajudiciales de cobranzas.

Plazo.- Periodo de tiempo al que decido invertir. Al establecer el plazo debo de considerar si puedo necesitar el dinero en ese periodo.

Segmentaciones.- Son las opciones de clasificaciones utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito.

Socios.- Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa, por lo cual es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Planificación Estratégica.- La planificación estratégica, es un proceso que orienta a la dirección de una organización a alcanzar sus objetivos, lo que trata de decir que hay que pasar por una serie de pasos que permitan determinar las estrategias para alcanzarlos, donde las estrategias estará integrada por las políticas, los programas, los procedimientos y presupuestos que se desarrollan en todos los niveles de la organización, según lo determina (García & Valencia, 2012).

Estrategias.- Es el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. (RAE, 2011)

Políticas de cobranza.- La política de cobranza se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas morosas y vencidas, y no pagadas.

Planeación.- Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. (Definicion.de, 2012).

Ratios financieros.- Es un vocablo latino reconocido por la Real Academia Española que se utiliza como sinónimo de razón, en el sentido del cociente de los números o de cantidades comparables. (Definicion.de, 2012)

Cooperativa.- Son cooperativas, la sociedad de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Cooperativas de ahorro crédito.- Son las que hacen préstamos a sus socios y pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades.

2.4 IDEA A DEFENDER

2.4.1 Idea a defender general

La implementación de un plan de acción permitirá minimizar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

2.4.2 Idea a defender específica

- La elaboración del Plan de Acción permitirá al jefe de cobranzas y asesores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., reducirá la morosidad que se registra en la cartera vencida del departamento de crédito.
- La aplicación del Plan de Acción ayudará al director del departamento de crédito, a enfrentar con éxito los problemas de morosidad, y dar un sentido más claro del que se tiene actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Plan de acción

2.5.2 Variable Dependiente

Minimizar el índice de morosidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Cualitativo**

Se investigó las opiniones de los socios, personal operativo y al gerente general, también se emiten juicios de valor, y se hace algunas reflexiones sobre los hechos históricos de la organización.

- **Cuantitativo**

Se utilizó el método cuantitativo, relacionado a lo medible (muestra), los mismos que se recopilan de las personas que son investigadas, mediante la encuesta dirigida a directivos, ejecutivo, empleados y socios y que luego se ven reflejados en el análisis e interpretación de los datos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación documental**

Para el trabajo de investigación se utilizó la investigación documental en la etapa referente a las consultas documentales (libros y biblioteca virtual). Esta información se utilizó en los aspectos en donde se necesitó una ampliación explicativa de definiciones de términos así como también cuando se vea la necesidad de aplicar conocimientos que desconozca y necesite profundizar.

- **Investigación de campo**

Se realizó la investigación de campo en la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio, también se realizó una entrevista y una encuesta a todas las personas involucradas en el objeto de estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo. Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., cuenta con un total de 12.930 socios que obtuvieron créditos en el año 2016 y 23 personas del departamento operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

Tabla 6: Población

		Técnica
Gerente	1	Entrevista
Personal operativo	23	Encuesta
Socios con créditos	12.930	Encuesta
Total	12954	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 7: Población y Muestra

Datos	
Nivel de confianza	Z = 1.96
Población	N= 12.930
Valor máximo de probabilidad de que el evento no ocurra	q= 0.10
Valor máximo de probabilidad de que el evento ocurra	p= 0.90
Desviación estándar	e= 0.05
Muestra	n= ?

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Aplicación

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + (1.96)^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.90 * 0.10 * 12,930}{(0.05)^2(12.930 - 1) + (1.96)^2 * 0.90 * 0.10}$$

$$n = \frac{4,470.46992}{32.668244}$$

$$n = 136 \text{ socios con préstamos}$$

La muestra a desarrollarse en la presente investigación será:

Tabla 8: Composición de la Muestra

	Total	Técnica
Gerente	1	Entrevista
Personal operativo	23	Encuesta
Socios con créditos	136	Encuesta
Total	160	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos de la investigación nos permiten llevar adelante un procedimiento riguroso y lógico de procesos que se deben emprender hasta demostrar la verdad.

- **Deductivo**

El método deductivo nos permitió ir de lo general a lo específico, esta regla se la integro en la organización del Marco Teórico, sirvió para construir las bases detalladas de la investigación lo que explica naturaleza del objeto estudio.

- **Analítico**

Este método permitió realizar los siguientes pasos: Observar, describir, realizar un examen crítico, descomponer un fenómeno, ordenar y clasificar.

- **Histórico**

Este método permitió conocer la historia de la Cooperativa en el transcurso del tiempo en relación a los cambios normativos y legales así como por las decisiones de carácter interno y luego de ser estudiado este problema se llega a una conclusión para determinar las actuales necesidades y hacer una propuesta.

3.4.2 Técnicas

- **Entrevista**

La entrevista se aplicó, al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., donde se determinó algunos criterios respecto al tema de estudio, morosidad y la gestión de cobranzas, así conocer un criterio desde el punto de vista del nivel directivo.

- **Encuesta**

Se realizó la encuesta, para conocer los diferentes criterios del personal operativo y los socios, una vez obtenidas las respuestas nos permitió determinar las falencias del área motivo de estudio.

- **Observación**

Se aplicó esta técnica, para poder captar la realidad de la cooperativa, mediante la observación directa de los procedimientos que el personal lleva a cabo dentro de la empresa.

3.4.3 Instrumentos

Los datos y la información facilitada se obtuvieron a través de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista dirigido al Sr. Gerente.
- Cuestionario de encuesta dirigido a los socios y personal operativo de la cooperativa.
- Tecnología - Internet
- Libros

3.5 RESULTADOS

Los resultados de las encuestas y entrevista aplicadas a directivos, personal operativo y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato., se muestran a continuación:

3.5.1 Entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

1. ¿Existe en la Cooperativa un Plan de Acción de cobranzas?

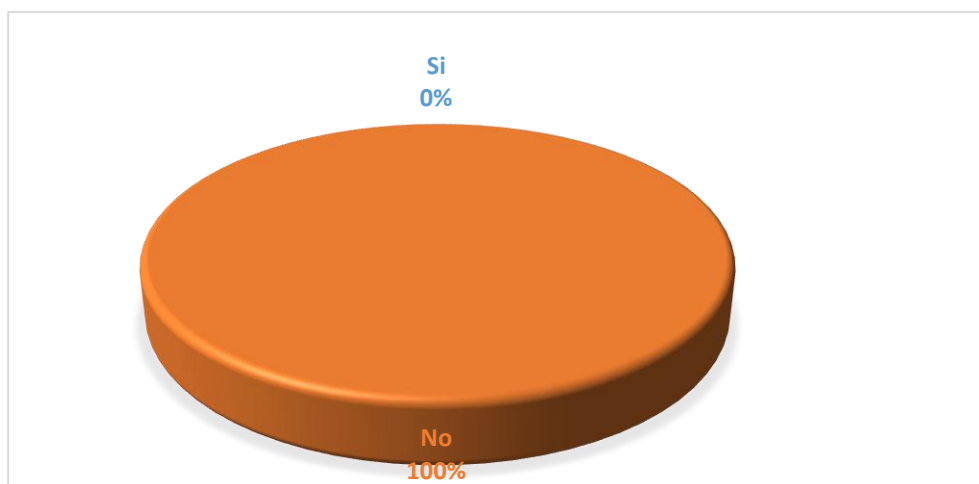
Tabla 9: Existe un Plan de Acción

Categoría	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 2: Existe un Plan de Acción



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Respuesta: No ha sido posible contar con un documento que considero valioso porque nuestro trabajo administrativo se ha concentrado en el crecimiento y rentabilidad de la Cooperativa.

2. ¿Cree usted que un Plan de Acción de cobranzas, apoyaría su labor administrativa y sería útil para lograr controlar la morosidad?

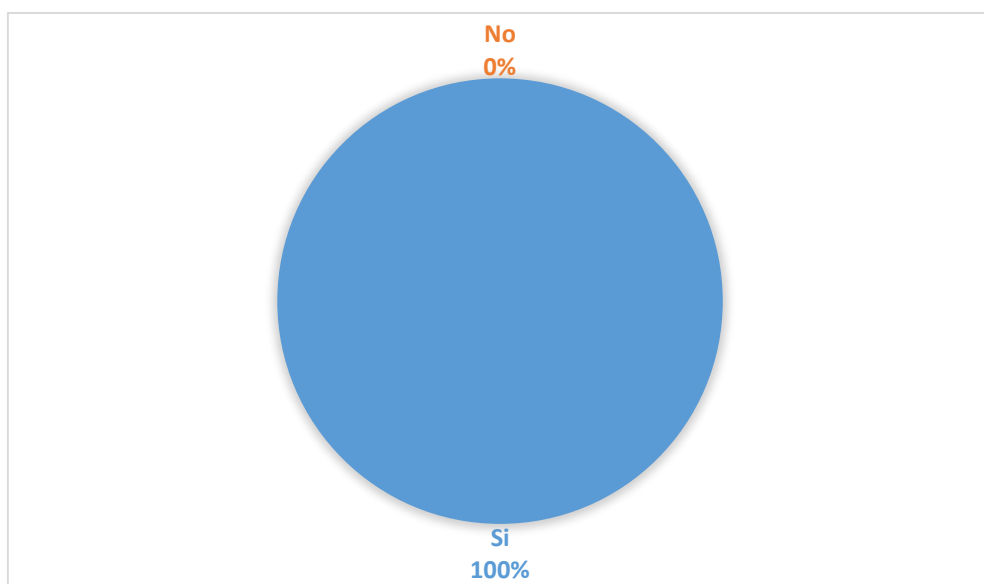
Tabla 10: El plan de acción será útil

Categoría	Frecuencia	%
Si	1	100%
No	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 3: El plan de acción será útil



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Respuesta: Si sería de mucha utilidad ya que el crédito y su recuperación es la base fundamental del crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, así como la obtención de resultados o excedentes que progresivamente deben seguirse controlando por lo que es un tema de actualidad y cuentan con el apoyo personal y de toda la organización para contar con una herramienta básica de los procedimientos y pasos a seguir así como para optimizar el trabajo de cada empleado.

3. ¿En la cooperativa cuáles son los métodos que se aplica para la recuperación de cartera vencida?

- Call-center para gestión extrajudicial por telefonía
- Formatos de cartas para cobranzas
- Envío de mensajes de textos

4. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles son las causas para que un socio se retrase en los pagos de los préstamos?

- A veces no han sido bien calificados los créditos y no se ha realizado un seguimiento
- No se realizan las inspecciones necesarias, los jefes de crédito tienen exceso de confianza.
- Influye la situación económica del país
- Los sueldos son bajos y en algunos hogares estando la pareja trabajando se producen despidos y entonces viene la morosidad
- La falta de seguimiento antes del vencimiento, también es una variable por la cual si nadie le recuerda al deudor se puede olvidar

5. ¿Considera usted que la implementación de un Plan de Acción de cobranzas, que se propone en esta investigación, para reducir la morosidad, será factible?

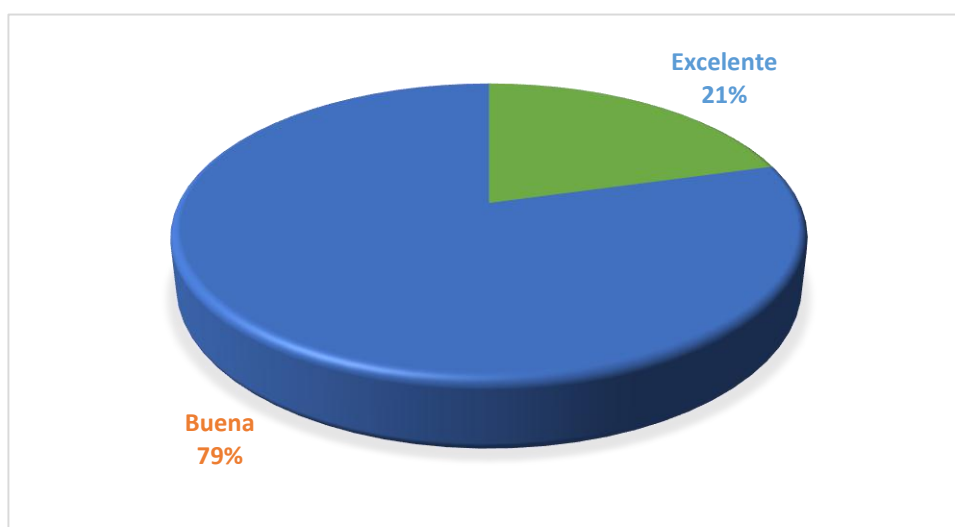
Tabla 11: Factibilidad del plan de acción

Categoría	Frecuencia	%
Si	1	100%
No	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 4: Factibilidad del plan de acción



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Respuesta: Si será factible ya que podremos mejorar nuestra organización obteniendo mejores resultados satisfaciendo las necesidades de nuestros socios y con toda seguridad usted cuentan con el apoyo del nivel directivo y me interesa tener un soporte para estructurar la organización interna y minimizar la cartera vencida.

La morosidad es un hecho que no se esconde en ninguna institución financiera pero que debe ser mejor controlada porque caso contrario estaríamos con constantes pérdidas por la falta de recuperación.

3.5.2 Encuesta al personal Operativo de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato

1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., actualmente cuenta con un Plan de Acción para minimizar la morosidad?

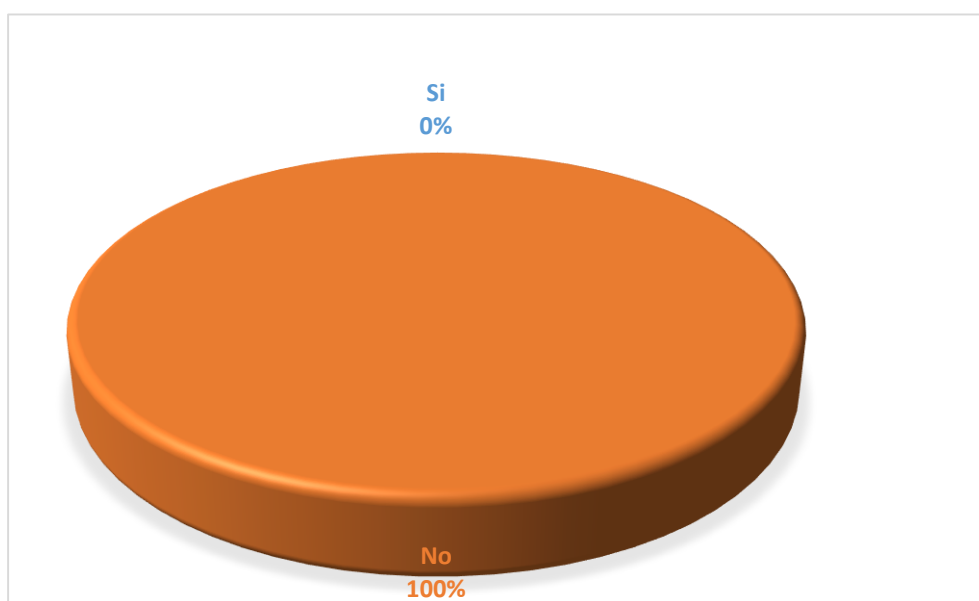
Tabla 12: Existencia de un plan de acción en la cooperativa

Categoría	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	23	100%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 5: Existencia de un plan de acción en la cooperativa



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarle al personal operativo si la cooperativa cuenta con un plan de acción, que permita ayudar al saneamiento de la cartera vencida, ellos responden en su totalidad 100% que no cuentan con este documento que sirva de apoyo para la cooperativa.

2. ¿Cree usted que un Plan de Acción sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa?

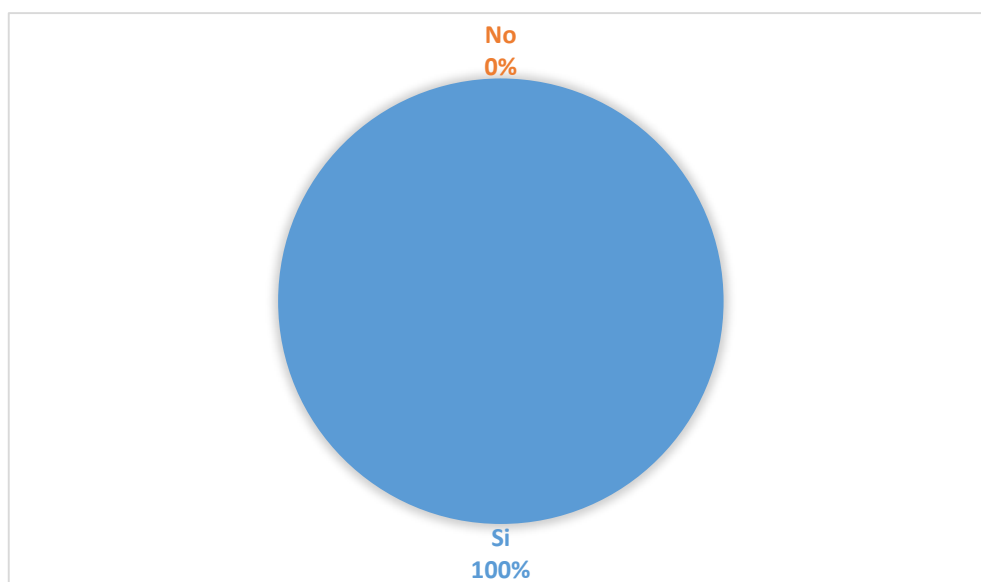
Tabla 13: El plan de acción saneara la cartera vencida

Categoría	Frecuencia	%
Si	23	100%
No	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 6: El plan de acción saneara la cartera vencida



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarles si creen que el plan de acción sería un aporte importante para el crecimiento económico de la cooperativa, el personal en su totalidad 100% responde que sí, ya que será una guía para corregir muchos errores que se encuentran dentro de la empresa.

3. ¿Considera que un Plan de Acción ayudara al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa?

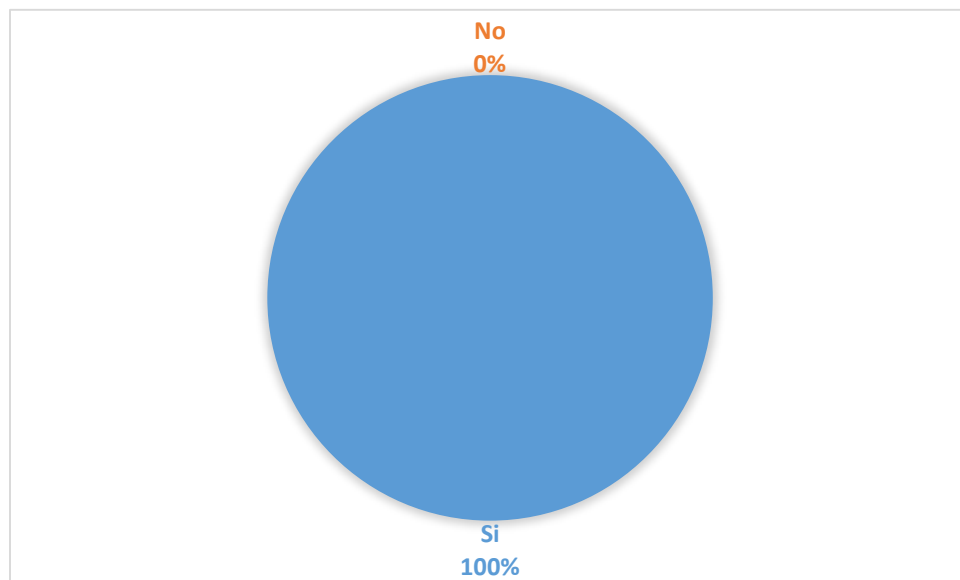
Tabla 14: El plan de acción saneara la cartera vencida

Categoría	Frecuencia	%
Si	23	100%
No	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 7: El plan de acción saneara la cartera vencida



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

El personal operativo responde en un 100%, que si será de mucha ayuda la presentación de este plan de acción, ya que ayudara a sanear la morosidad de la cartera vencida que tiene la cooperativa.

4. ¿En qué medida el Plan de Acción ayudaría al crecimiento económico de la Cooperativa?

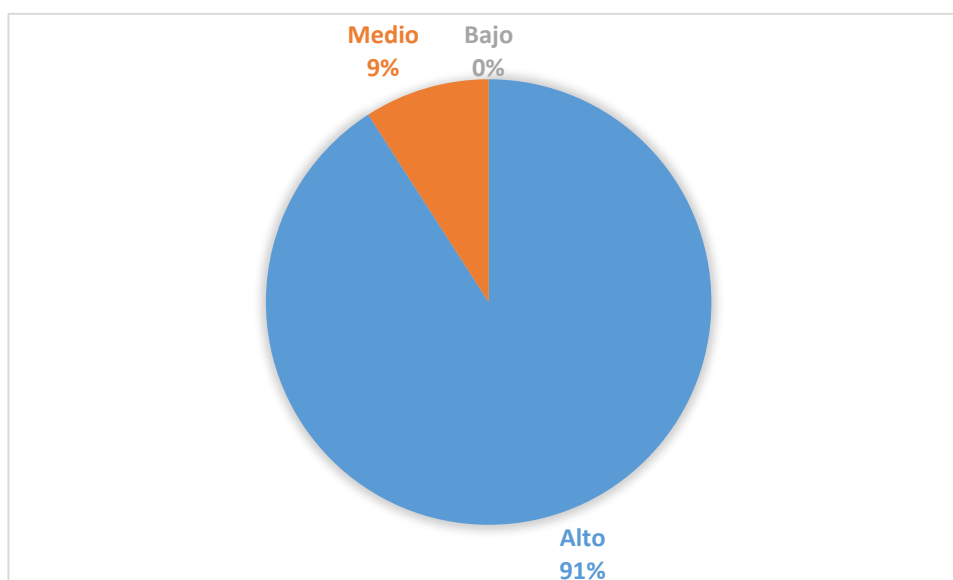
Tabla 15: Aporte al crecimiento económico

Categoría	Frecuencia	%
Alto	20	91%
Medio	2	9%
Bajo	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 8: Aporte al crecimiento económico



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarles en que media creen que ayudara el plan de acción para el crecimiento económico de la cooperativa, el 91% de empleados responde que ayudara en un nivel alto, el 9 % responde que ayudara en un nivel medio, lo que se puede concluir que este documento si será de utilidad.

5. ¿Se cumple rigurosamente los requisitos, para la calificación de los créditos

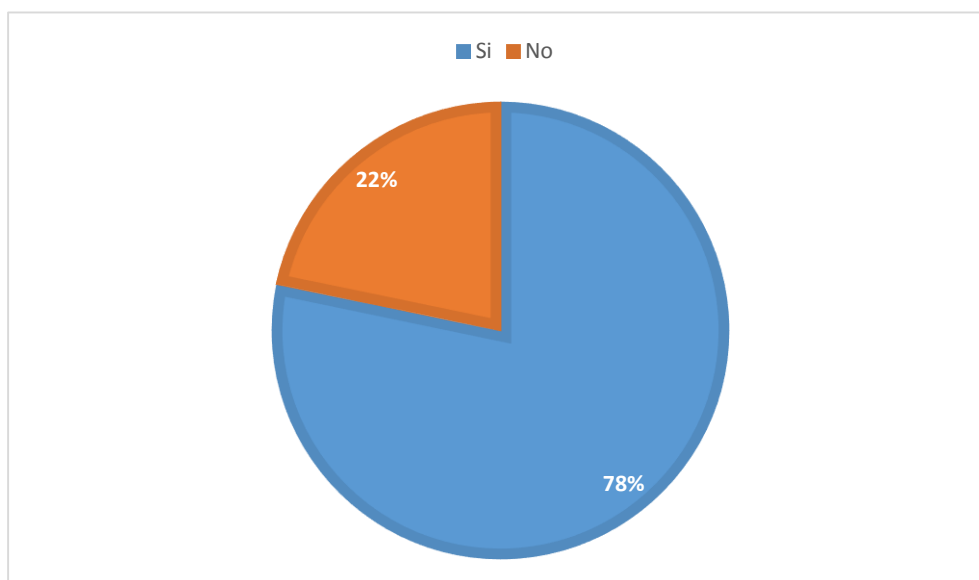
Tabla 16: Cumplimiento de requisitos para créditos

Categoría	Frecuencia	%
Si	18	78%
No	5	22%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 9: Cumplimiento de requisitos para créditos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarles si se cumple rigurosamente con los respectivos requisitos para poder otorgar un crédito en la cooperativa el personal responde que si el 78% y un 22% dicen que muchas veces no se cumplen de manera responsable con las políticas de la cooperativa.

6. ¿Considera usted que el dinero otorgado, es utilizado para los fines que mencionaron al momento de solicitar el crédito?

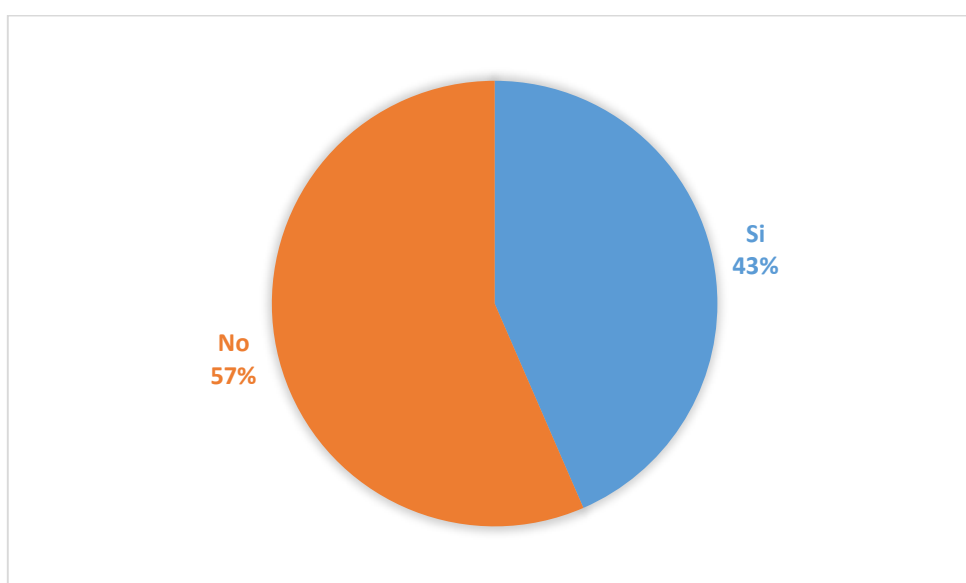
Tabla 17: Conocimiento sobre la utilización del crédito

Categoría	Frecuencia	%
Si	10	43%
No	13	57%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 10: Conocimiento sobre la utilización del crédito



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarles si considera que los créditos entregados a los socios solicitantes son utilizados para los fines que mencionaron, responden un 43% que si creen que el dinero es utilizado para lo que solicitaron y un 57% manifiestan que lo socios no utilizan en su totalidad el dinero para lo que requerían.

7. ¿Se realiza un seguimiento al socio, después de haber entregado el crédito?

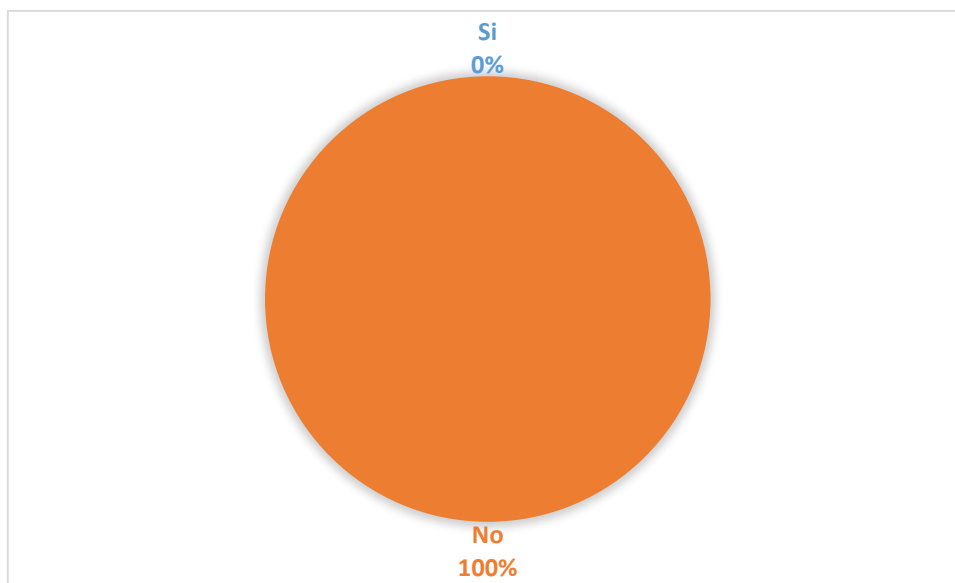
Tabla 18: Seguimiento al socio

Categoría	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	23	100%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 11: Seguimiento al socio



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarles si se realiza un seguimiento al socio, después de haber entregado el crédito ellos responden que no en un 100%, lo que muestra que es una falta de coordinación de parte de los asesores de crédito ya que no se aseguran si el dinero fue utilizado para los fines solicitados.

8. ¿Qué estrategias cree usted que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito?

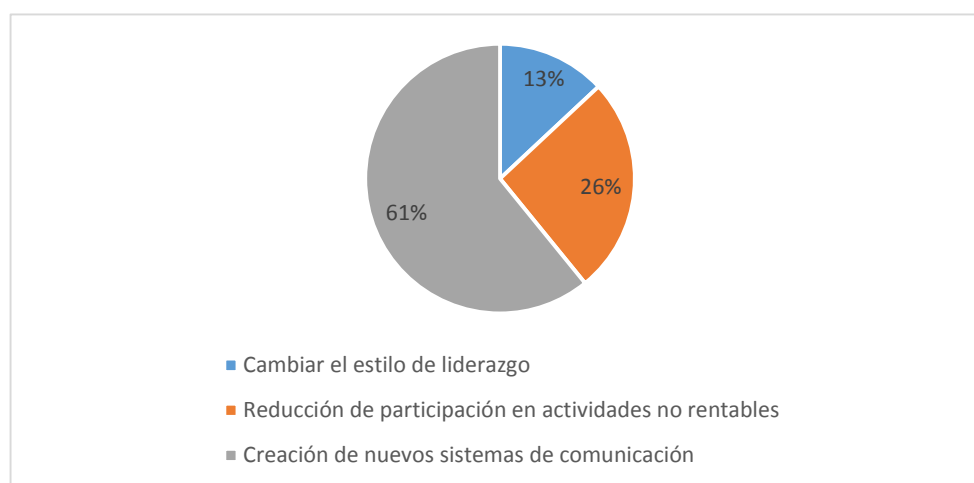
Tabla 19: Estrategias

Categoría	Frecuencia	%
Cambiar el estilo de liderazgo	3	13%
Reducción de participación en actividades no rentables	6	26%
Creación de nuevos sistemas de comunicación	14	61%
TOTAL	23	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 12: Estrategias



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntarle al personal que estrategias se podría aplicar para reducir la morosidad mencionan, el 13% dice cambiar el estilo de liderazgo, el 26% menciona una reducción de participación en actividades no rentables y un 61% manifiesta la creación de nuevos sistemas de comunicación.

3.5.3 Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

1 ¿Cómo califica usted, la atención que ha recibido al solicitar un crédito?

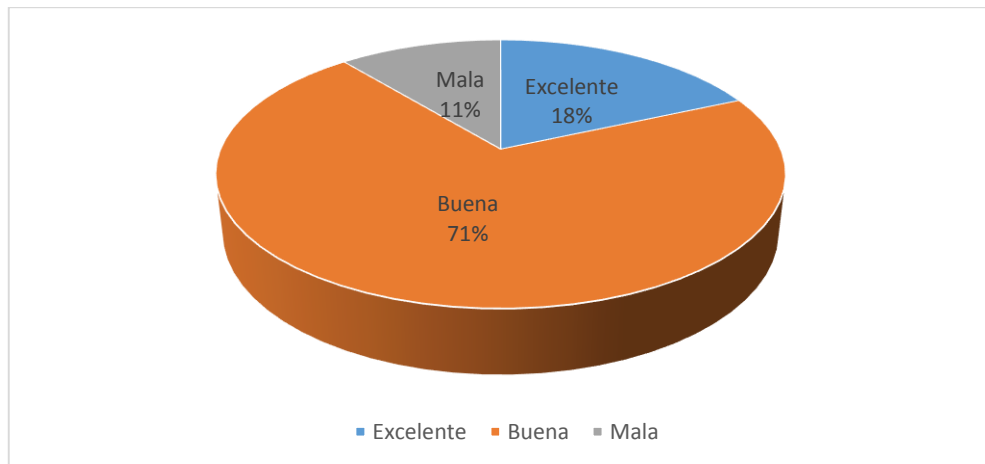
Tabla 20: Calificación de la atención

Categoría	Frecuencia	%
Excelente	25	18,38%
Buena	96	70,59%
Mala	15	11,03%
TOTAL	136	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 13: Calificación de la atención



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al preguntar cómo califica la atención al solicitar un crédito en la cooperativa, el 18,38% responde que es excelente, el 70,59% responde que es buena y el 11,03% dice que la atención que han recibido es mala.

2 ¿Está satisfecho con los servicios que presta la cooperativa?

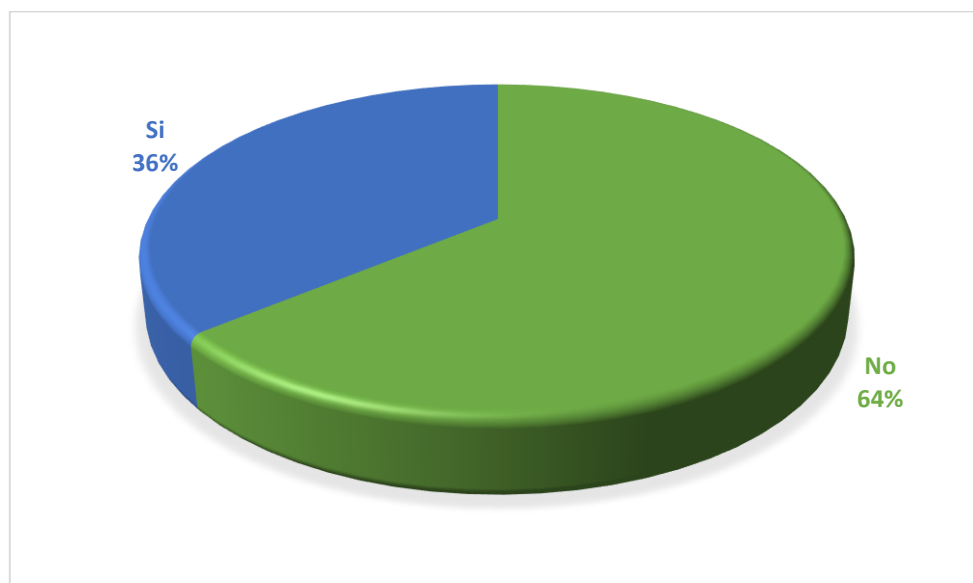
Tabla 21: Socios satisfechos con el servicio

Categoría	Frecuencia	%
No	87	63,97%
Si	49	36,03%
TOTAL	136	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 14: Socios satisfechos con el servicio



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Cuando se les pregunta a los socios respecto a la satisfacción con los servicios que presta la Cooperativa, el 63,97% dice no estar satisfecho, el 36,03% si está satisfecho con el servicio que presta dicha institución por lo que se debería de inspeccionar que está pasando en el servicio de atención al cliente.

3 Considera usted que los intereses aplicados a los créditos son:

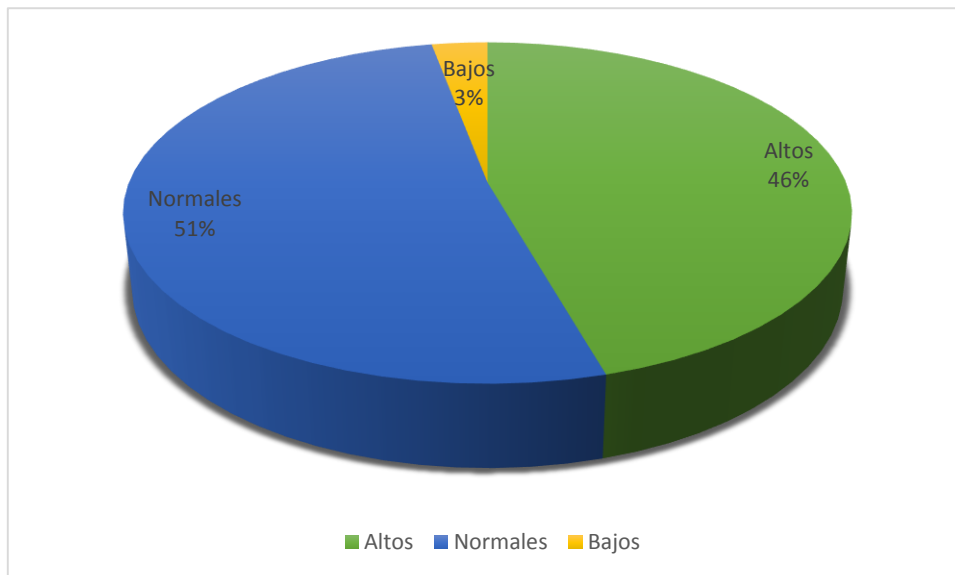
Tabla 22: Intereses aplicados en los créditos

Categoría	Frecuencia	%
Altos	62	45,59%
Normales	70	51,47%
Bajos	4	2,94%
TOTAL	136	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 15: Intereses aplicados en los créditos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Cuando se les pregunta acerca de los intereses aplicados a los créditos el 45,59% de los socios dicen que son altos, el 51,47% cree que son normales y el 2,94% dicen que son bajos.

4 ¿Considera usted, que los créditos solicitados, son entregados a tiempo?

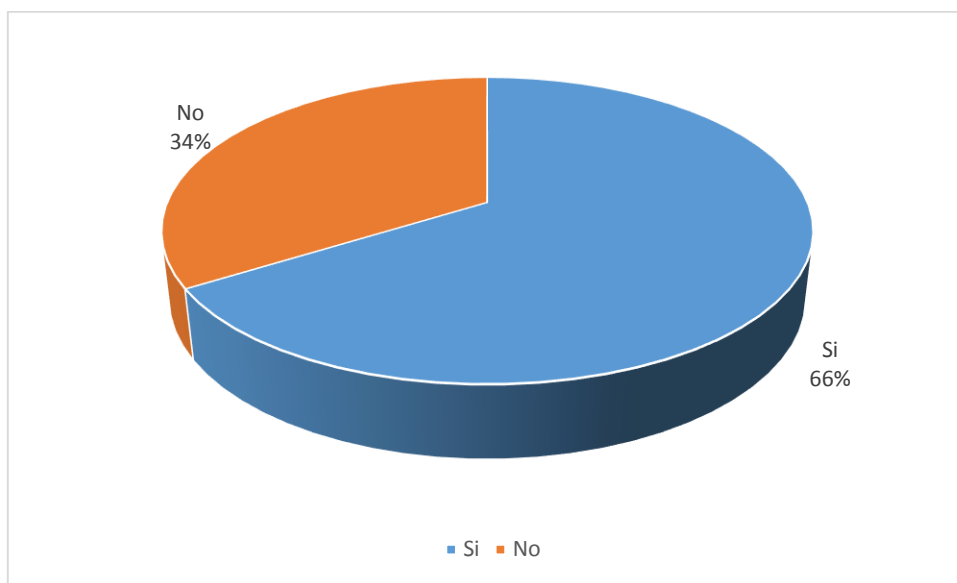
Tabla 23: Créditos entregados a tiempo

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	90	66,18%
No	46	33,82%
TOTAL	136	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 16: Créditos entregados a tiempo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Los socios al ser consultados si los créditos fueron entregados oportunamente, el 66,18% dice que si mientras el 33,82% manifiesta que no les han sido entregado a tiempo los créditos solicitados.

5 ¿Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito?

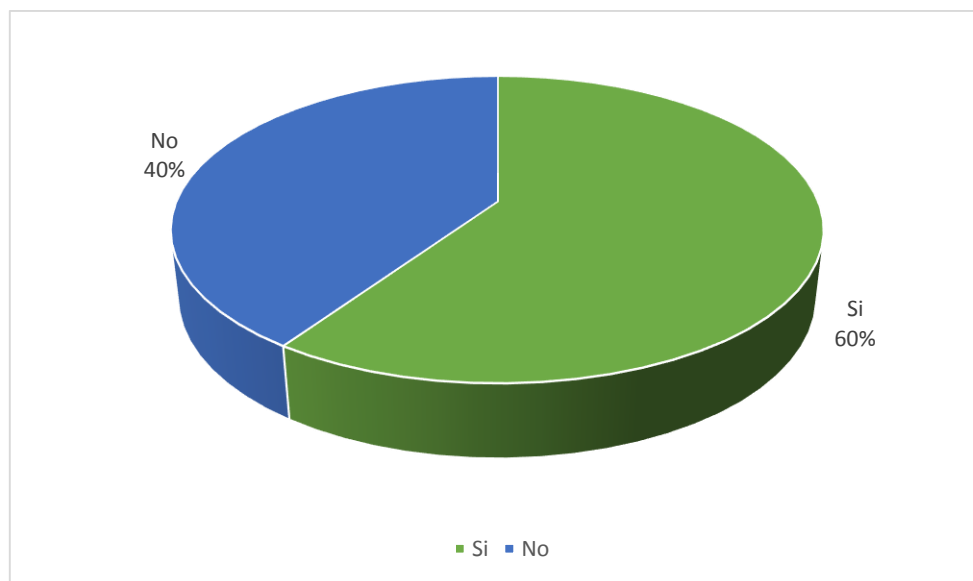
Tabla 24: Retraso de pago de créditos

Categoría	Frecuencia	%
Si	81	59,56%
No	55	40,44%
TOTAL	136	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 17: Retraso de pago de créditos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Al ser consultados a los socios sobre el atraso en el pago de los créditos responde el 59,56% que si siempre se atrasan y el 40,44% responde que no, lo que hace notar que aquí hay problemas para que los socios caigan en la morosidad.

6 ¿Le visita a usted, el personal de la cooperativa, cuando ha caído en mora?

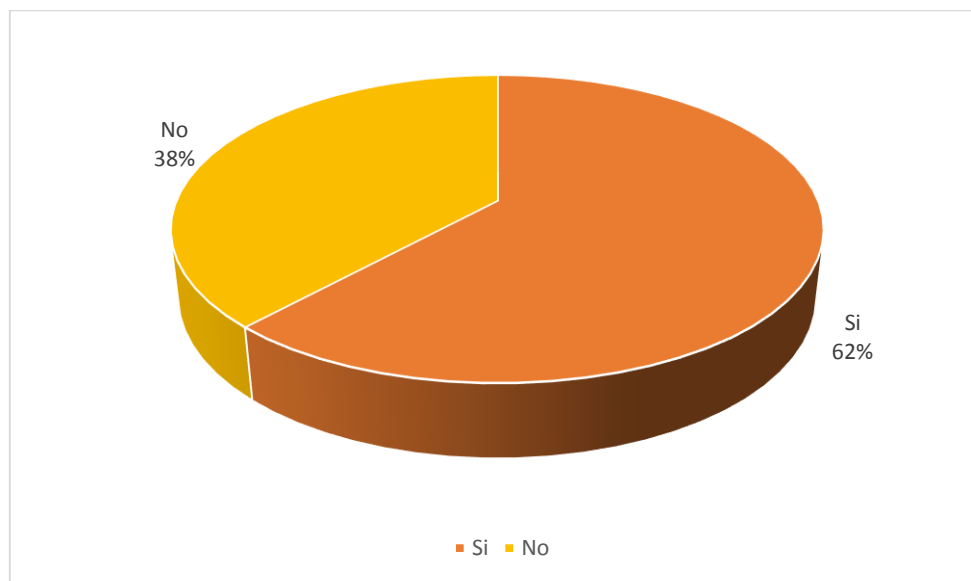
Tabla 25: Visita al socio por mora

Categoría	Frecuencia	%
Si	86	61,87%
No	53	38,13%
TOTAL	139	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 18: Visita al socio por mora



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

En la encuesta a los socios se les pregunta si los funcionarios de la cooperativa les visitan cuando ha caído en mora y el 61,87% de socios responde dice que sí se les realiza las visitas puerta a puerta y el 38,13% de socios indica que no han llegado a sus domicilios.

7 ¿Cuáles son las razones, para que un socio caiga en mora?

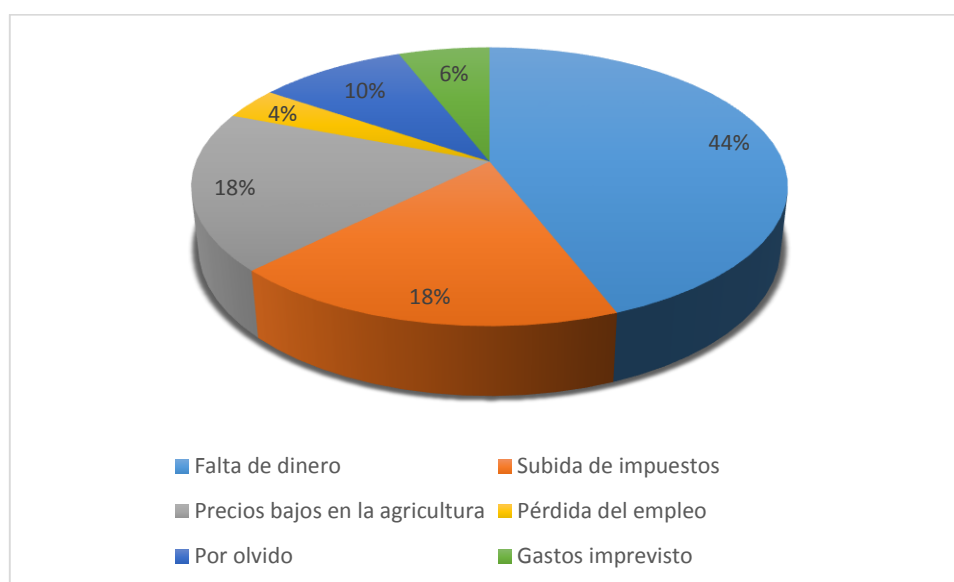
Tabla 26: Razones para la morosidad

Categoría	Frecuencia	%
Falta de dinero	60	44%
Subida de impuestos	25	18%
Precios bajos en la agricultura	25	18%
Pérdida del empleo	5	4%
Por olvido	13	10%
Gastos imprevisto	8	6%
TOTAL	136	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 19: Razones para la morosidad



Fuente: Investigación de campo

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Los socios al preguntarles cuales con las razones para que hayan caído en mora nos dan varias respuestas como la falta de dinero un 44%, subida de impuestos un 18% precios bajos en la agricultura un 18%, pérdida de empleo 4%, por olvido 10%, gastos imprevistos un 6%, todos estos hacen que se produzca la morosidad en la cooperativa.

8 ¿Si usted estuviera en mora, que solución sugiere, para poder cumplir las obligaciones con la cooperativa?

Tabla 27: Soluciones para la morosidad

Categoría	Frecuencia	%
Renegociación de la deuda	68	50%
Interés mínimo de mora	36	26%
Mayor plazo para cancelar la deuda	32	24%
TOTAL	136	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 20: Soluciones para la morosidad



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

Los socios dan algunas alternativas para que ellos puedan seguir cumpliendo con sus obligaciones crediticias con la Cooperativa, es así que responden a un renegociación de la deuda un 68%, bajar el interés de mora responde el 26% de socios, ya que eso les afecta mucho por ser muy alto y el 24% de socios mencionan que si fuera posible otorgar un plazo mayor para poder cancelar sus obligaciones pendientes.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Al realizar un análisis amplio de la entrevista y las encuestas dirigidas a los socios, personal operativo y al Sr. Gerente, se obtiene el siguiente resultado:

En la pregunta 1 de la entrevista dirigida al sr. Gerente y la pregunta 1 dirigido al personal operativo mencionan que no existe un plan de acción para minimizar la morosidad, en consideración a las preguntas 2 y 5 de la entrevista aplicada al Sr. Gerente y la pregunta 2 de la encuesta aplicada al personal operativo de la Cooperativa podemos afirmar que la elaboración de un Plan de Acción es factible ya que permitirá minimizar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua, en la pregunta 4 de la entrevista dirigida al sr. Gerente y la afirma que una de las causas para que el socios caiga en mora es el cambio de la situación económica del país y en muchas ocasiones las pérdidas de empleo o no es suficiente la remuneración que el socio tiene para poder cubrir esta obligación, es por ello que se aplica las políticas y estrategias basándose en las necesidades y circunstancias de los socios, en la pregunta 2 de la encuesta dirigida a los socios responde un 63,97% que no se encuentran satisfechos con los servicios que presta la Cooperativa, en la pregunta 5 dirigida a los socios el 59,56% mencionan que se han atrasado en el pago de los créditos en la pregunta 5 el personal operativo responde en un 78% que no saben si el dinero que se les otorga a los socios será utilizados para los fines que fueron otorgados, ,en la pregunta 6 de la encuesta dirigida a los jefes de agencia mencionan en un 100% que no se realiza un adecuado seguimiento a los socios después de haber entregado el crédito.

Situación que nos permite ratificar la idea a defender planteada: La implementación de un plan de acción permitirá minimizar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

En este nuevo escenario, las políticas y estrategias servirán y ayudaran a fortalecer de una forma valida y permanente la ejecución en los créditos, es así como dichos procesos se verán como herramienta eficiente para definir los lineamientos por los cuales se dará cumplimiento a las metas.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Plan de Acción para minimizar la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El 12 de noviembre del 2002, con la participación de líderes indígenas de Chibuleo, Salasaca, Pilahuin y Quisapincha, se reúnen en el edificio de la Mutualista Ambato, para analizar y fortalecer la crisis económica y social, luego de varias reuniones y reflexiones se decide formar la Cooperativa, con el nombre de “KULLKI WASI” Ltda., que en español significa Casa de Dinero, con la alianza de los pueblos indígenas y campesinos reconocidos a nivel de nuestra Constitución del Estado.

Para lo cual, se organiza con 12 socios que 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.

La Cooperativa brinda los servicios de ahorro y crédito, ahorro a la vista, ahorro plus y en crédito: microcrédito, consumo, kullkicito del feriante, hipotecario, emergente. En el área de portada 6 créditos, se facilita para: ganadería, agricultura, artesanía, pequeños comercios, compra de tierra, tiendas, etc. Además otros servicios adicionales que brinda: pago de bono de desarrollo humano, cobro de planilla de luz eléctrica, cobro de SOAT, giros a través de Wester Unión, cobro de planilla de agua potable, cobro de RISE –SRI y otros.

La Entidad apoya a las microempresas rurales y urbano marginal, donde la mayor parte hasta los actuales momentos son manejados por mujeres, la misma que es considerada como un sujeto pasivo, de poca valoración, de pensamientos y toma de decisión en los aspectos social, economía, político, sin tomar en cuenta que el papel de la mujer es básico en la producción artesanal y agrícola, como parte fundamental en la economía familiar.

Al ser beneficiada la mujer indirectamente, contribuye también a los niños hijos de familia, en educación, salud, recreación, ya que la madre se constituye en un eje dentro de la producción económica del hogar.

El interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI-CASA DE DINERO”, es fortalecer estos nexos de coordinación de engranaje participativo, para la cual, se trabaja sin distinción de personas, clase social, política, ni religión, siempre pensando en superar la crisis económica que afecta a los pobres del sector rural.

4.2.1.1 Ubicación

Gráfico 21: Ubicación de la cooperativa y sus agencias

MATRIZ	SUCURSALES	
<p>Ambato</p> <p>Calle 12 de Noviembre No. 1712 y Montalvo</p> <p>Teléfono: 03-3731100</p> <p>Telefax: 03-2828242/03-2828242</p> <p>Email: coackw@yahoo.es</p>	<p>Pillaro</p> <p>Montalvo y Urbina “Plaza San Juan”</p> <p>Teléfono: 03-2874188</p>	<p>Salcedo</p> <p>Sucre y Ana Paredes</p> <p>Teléfono: 03-2729327</p>
	<p>Riobamba</p> <p>Juan Montalvo, sector “La Condamine”</p> <p>Teléfono: 03-2964455</p>	<p>Quito</p> <p>Av. Pedro Vicente Maldonado y L. Dubles</p> <p>Teléfonos: 02-2974117/ 02-2974037</p>
	<p>Latacunga</p> <p>Av. 5 de Junio y Eloy Alfaro</p> <p>Teléfono: 03-2807975</p>	<p>Pelileo</p> <p>Calle Padre Chacón y Quis Quis</p> <p>Teléfono: 03-2831274</p>
	<p>Machachi</p> <p>Av. Amazonas y Antonio Benitez No.03113</p> <p>Teléfono: 02-2314576</p>	<p>Izamba</p> <p>Ex Redondel de Izamba vía a Quito</p> <p>Teléfono: 03-2854724</p>

Fuente: <http://www.kullkiwasi.com.ec/>

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

4.2.2 Planificación estratégica de la cooperativa

4.2.2.1 Visión

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

4.2.2.2 Misión

Ser una institución de micro finanzas competitivas y reconocidas como referente en atención a los sectores rurales y urbanos marginales de manera solvente, rentable y sostenible.

4.2.2.3 Principios cooperativistas, valores y políticas

Principios

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Valores

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad y Solidaridad
- Honestidad

- Transparencia
- Responsabilidad social
- Preocupación por los demás

Políticas

- Desarrollo integral del asociado
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la Cooperativa.

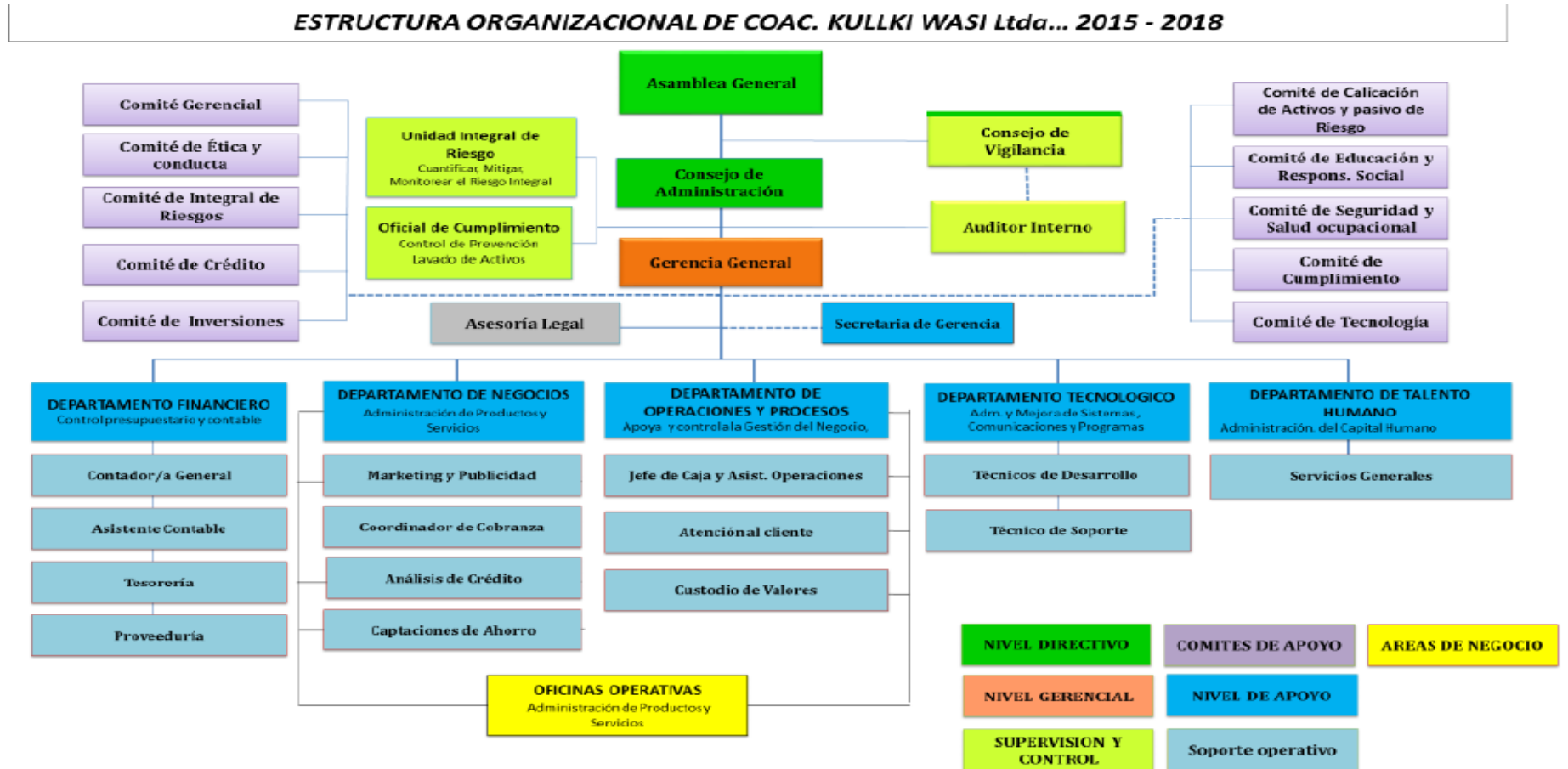
4.2.2.4 Objetivos institucionales

- Fortalecer la capacidad del trabajador, mediante créditos a bajos intereses para desarrollar microempresas rurales y urbano marginal.
- Mejorar la calidad de vida del campesinado indígena a través del fomento de actividades productivas que provean una mejor alimentación y generen excedentes económicos para atender aspectos básicos en educación, salud, vivienda, etc.
- Aumentar la productividad agropecuaria mediante préstamos de la Cooperativa a las familias vinculadas al campesinado indígena, siempre que se realice en forma ecológica y sus impactos sociales se orienten al desarrollo sustentable.
- Mejorar la productividad artesanal de la pequeña industria y de los servicios de los agentes vinculados a estas actividades, mediante préstamos, sobre la población más marginada y necesitada como los niños, madres, ancianos, etc.

4.2.2.5 Estructura organizacional

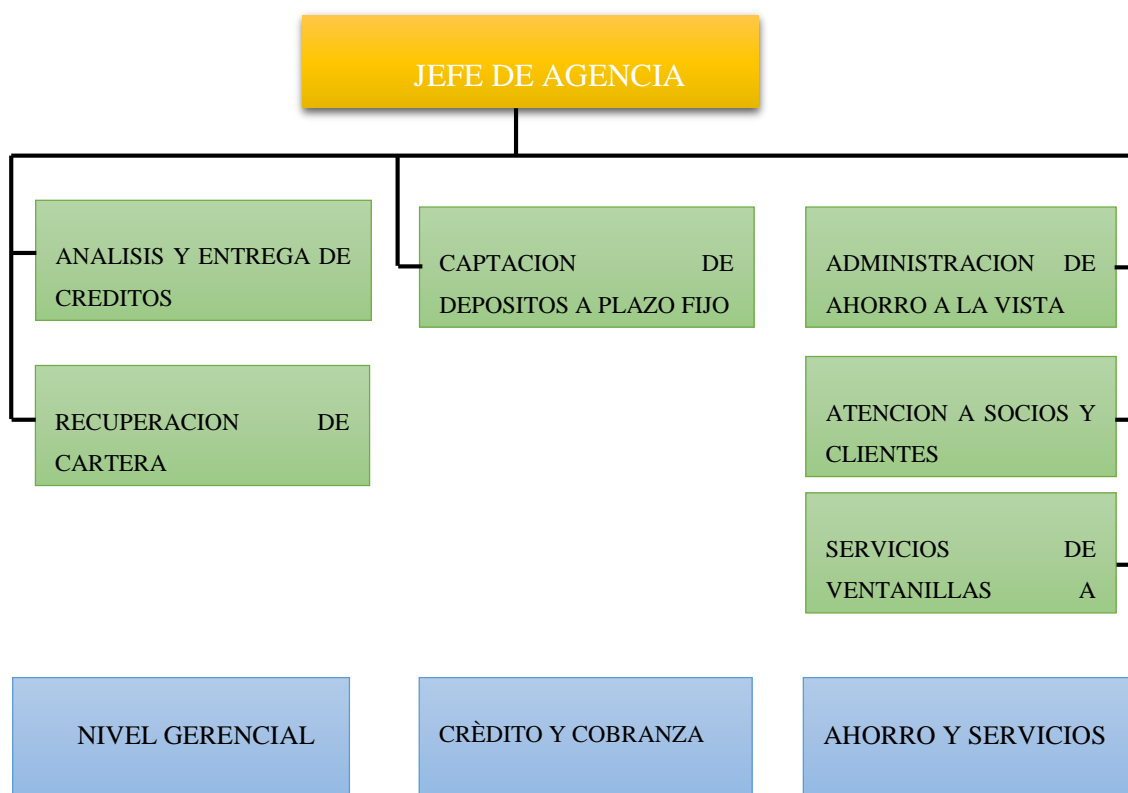
La estructura organizacional e la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la institución, para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Gráfico 22: Estructura organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato
Elaborad por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Gráfico 23: Organigrama estructural oficinas operativas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato
Elaborad por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

4.2.2.6 Productos y servicios de la cooperativa

Tabla 28: Servicios financiero y cooperativos

SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS COOPERATIVOS
Ahorro a la Vista	Bono de desarrollo humano
Ahorro a Domicilio	SOAT
Cuenta Amigo "La Hormiguita"	RISE
Plan Ahorro Plus	Matriculación Vehicular
Inversión Plazo Fijo	Western Union
Créditos	Recaudaciones
Seguro de Desgravamen con EQUIVIDA	
Seguro Exequial	
Cajeros Automáticos	

Fuente: <http://www.kullkiwasi.com.ec/>
Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 24: Límite y período de tiempo para créditos

Crédito

NOMBRE DE PRODUCTO	CREDITO EN CASA	MICROCREDITO	INVERSION	CONSUMO
Monto máximo	3.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
Monto mínimo	50,00	3.100,00	1.000,00	50,00
Tasa de Interés	27%	18% a 25%	16% a 18%	16,30%
Plazo en meses	1 a 24	1 a 60 meses	1 a 12 meses	1 a 60 meses
Encaje	0	5 y 10x1	0%	5x1 y 10x1
Tiempo de Encaje	0	48 horas	Inmediato	48 horas
Garantía	Sobre Firma 1	Prendario, Hipotecario y sobre firma	Documento de PDF	Prendario, Hipotecario y sobre firma
Frecuencia de pago	Diario, semanal quincenal y mensual	Mensual	Mensual Bimensual y Trimestral	Mensual

Fuente: <http://www.kullkiwasi.com.ec/>

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

4.2.2.7 FODA institucional

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia, pueda ayudar a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una organización en particular.

Las fortalezas y debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor, pueden incluir habilidades o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores.

Las oportunidades y amenazas son los factores externos que crean valor o destruyen valor, una empresa no puede controlar estos factores.

Tabla 29: Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CÒD.	FORTALEZAS	CÒD.	OPORTUNIDADES
F1	Confianza y credibilidad de los socios.	O1	Alto nivel de comerciantes y agricultores en el mercado.
F2	Buen clima laboral	O2	Tecnología moderna
F3	Ubicación geográfica	O3	Crecimiento empresarial
F4	Portafolio de servicios	O4	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
F5	Acceso a crédito inmediatos	O5	Impulso a los proyectos de inversión pública.
F6	Conocimiento del mercado	O6	Cambio de la matriz productiva.
F7	Publicidad de la imagen corporativa.	O7	Remeses
CÒD.	DEBILIDADES	CÒD.	AMENAZAS
D1	Problemas de liquidez.	A1	Inflación
D2	Índice de morosidad alto	A2	Desastres naturales
D3	Falta de instrumento para saneamiento de la morosidad.	A3	La crisis económica actual hace que los socios, no puedan cumplir puntualmente sus obligaciones.
D4	Bajos márgenes de ganancia	A4	Cambios políticos / impuestos
D5	Falta de capacitación del recurso humano.	A5	Desempleo
D6	Cultura organizacional débil	A6	Mercado competitivo alto
D7	Seguridad ineficiente	A7	Fluctuaciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

4.2.3 Estructura del plan de acción

El plan de acción, constituye un plan de mejora de los planes, programas y proyectos de la institución; en otras palabras supone la conexión de las estrategias, objetivos y acciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., a fin de mejorar la situación de la cartera vencida de créditos de la institución.

El plan de acción desarrollado en el presente trabajo de investigación, está enfocado principalmente en la preocupación de las autoridades al tener un alto índice de cartera vencida.

El inicio de un plan de acción va acompañado de la planificación estratégica de la institución; es decir la planificación estratégica de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., sirve como base para el desarrollo del plan de acción.

Con la elaboración de un plan de acción, el gerente de la institución tendrá la capacidad de tomar las decisiones necesarias ante posibles eventualidades que puedan presentarse, priorizar acorde al nivel de importancia cada actividad a realizarse adentro de la Cooperativa, anticiparse a los hechos mediante el establecimiento de parámetros que permitan medir los resultados logrados, con la implantación del plan de acción.

4.2.4 Programación

La programación el plan de acción, básicamente se basa en dos etapas:

- Diagnóstico de la situación financiero de la cooperativa.
- Desarrollo del plan de acción.

4.2.5 Alcance

Este trabajo de investigación está dirigido a la gestión de cobranzas, es una guía para minimizar los riesgos y posibles problemas que se presenten en la actividad económica, de esta manera permitirá la aplicación adecuada del plan de acción de cobranzas, con

una efectiva continuidad de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., salvaguardando así sus activos corrientes.

4.2.6 Actividades a desarrollarse

- Diagnóstico de la situación económica y financiera
- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Análisis de la cartera de créditos
- Indicadores financieros
- Modelo del plan de acción
- Estrategias para prevenir la morosidad
- Estrategias de cobranza para reducir la morosidad
- Procesos de cobranza
- Políticas generales para el seguimiento y recuperación de los créditos
- Proyección financiera de la cartera vencida para el año 2017
- Sistema de evaluación

4.2.6.1 Diagnóstico de la situación económica y financiera de la cooperativa

El plan de acción inicia con el diagnóstico de la situación económica financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para esto se detalla los Estados Financieros correspondientes a los años 2015-2016, en los que se realizara un análisis de las cuentas principales, el cual servirá de soporte en la estructura del plan de acción, también se analiza la tabla de morosidad del año 2016 donde muestra la morosidad de la cooperativa.

4.2.6.2 Análisis vertical del balance general y estado de pérdidas y ganancias

Es de gran importancia el análisis vertical en una empresa, puesto que permite establecer si posee una distribución equitativa en cada cuenta. Los estados financieros, para este estudio son de los años 2015 – 2016, los mismos que se realiza un análisis horizontal y vertical de las cuentas principales.

- **Balance General**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

ANÁLISIS VERTICAL

	2016	% GRUPO	%TOTAL
ACTIVO	\$27.553.281,82		100,00%
Fondos disponibles	\$2.930.941,64	100%	10,64%
Caja	\$85.442,87	2,92%	0,31%
Bancos y otras instituciones financieras	\$2.840.640,85	96,92%	10,31%
Efectos de cobro inmediato	\$4.857,92	0,17%	0,02%
Inversiones	\$3.054.699,36	100%	11,09%
Cartera de crédito	\$15.312.191,26	100%	55,57%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$630.639,80	4,12%	2,29%
De 1 a 30 días	\$32.980,86	5,23%	0,12%
De 31 a 90 días	\$59.091,31	9,37%	0,21%
De 91 a 180 días	\$85.235,47	13,52%	0,31%
De 181 a 360 días	\$152.436,92	24,17%	0,55%
De más de 360 días	\$300.895,24	47,71%	1,09%
Cartera de microcrédito por vencer	\$12.564.667,43	82,06%	45,60%
De 1 a 30 días	\$598.804,29	4,77%	2,17%
De 31 a 90 días	\$1.082.275,39	8,61%	3,93%
De 91 a 180 días	\$1.437.588,58	11,44%	5,22%
De 181 a 360 días	\$2.612.461,98	20,79%	9,48%
De más de 360 días	\$6.833.537,19	54,39%	24,80%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$129.103,87	0,84%	0,47%
De 1 a 30 días	\$8.356,51	6,47%	0,03%
De 31 a 90 días	\$ 8.218,71	6,37%	0,03%
De 91 a 180 días	\$11.078,95	8,58%	0,04%
De 181 a 360 días	\$20.854,56	16,15%	0,08%
De más de 360 días	\$80.595,14	62,43%	0,29%
Cartera de microcrédito que no devenga in...	\$1.676.707,32	10,95%	6,09%
De 1 a 30 días	\$165.593,84	9,88%	0,60%
De 31 a 90 días	\$163.309,55	9,74%	0,59%
De 91 a 180 días	\$209.418,38	12,49%	0,76%

De 181 a 360 días	\$348.206,13	20,77%	1,26%
De más de 360 días	\$790.179,42	47,13%	2,87%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$26.412,31	0,17%	0,10%
De 1 a 30 días		0,00%	0,00%
De 31 a 90 días	\$7.500,71	28,40%	0,03%
De 91 a 180 días	\$4.844,30	18,34%	0,02%
De 181 a 270 días	\$5.090,41	19,27%	0,02%
De más de 270 días	\$8.976,89	33,99%	0,03%
Cartera de microcrédito vencida	\$864.205,98	5,64%	3,14%
De 1 a 30 días		0,00%	0,00%
De 31 a 90 días	\$145.807,99	16,87%	0,53%
De 91 a 180 días	\$174.199,29	20,16%	0,63%
De 181 a 360 días	\$228.496,64	26,44%	0,83%
De más de 360 días	\$315.702,06	36,53%	1,15%
(Provisiones para créditos incobrables)	-\$579.545,45	-3,78%	-2,10%
(Cartera de créditos de consumo priorizar...	\$59.671,58	-10,30%	0,22%
(Cartera de microcréditos)	\$348.267,17	-60,09%	1,26%
(Provisión genérica por tecnología créditos)	\$171.606,70	-29,61%	0,62%
Cuentas por cobrar	267669,26	100,00%	0,97%
Propiedades y equipos	\$2.376.413,38	100,00%	8,62%
Otros activos	\$3.611.366,92	100,00%	13,11%
PASIVO	\$24.520.052,66		100,00%
Obligaciones con el publico	\$22.371.740,60	91,24%	91,24%
Depósitos a la vista	\$3.156.208,32	14,11%	12,87%
Depósitos a plazo	\$17.966.288,77	80,31%	73,27%
Depósitos restringidos	\$1.249.243,51	5,58%	5,09%
Cuentas por pagar	\$707.578,51	100,00%	2,89%
Obligaciones financieras	\$1.116.689,31	100,00%	4,55%
Otros pasivos	\$324.044,24	100,00%	1,32%
PATRIMONIO	\$3.337.714,88		100,00%
Capital social	\$924.259,03		27,69%
Aporte de los socios	\$ 924.259,03	100,00%	61,86%
Reservas	\$2.064.676,31		61,86%
Superávit por valuaciones	\$ 348.779,54		10,45%
Utilidad			
Perdida	-\$304.485,72		
Pasivo + patrimonio + utilidad	\$28.162.253,26		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

- Estado de pérdidas y ganancias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

ANÁLISIS VERTICAL

CUENTA	2016	% GRUPO	% TOTAL
GASTOS	\$ 3.644.571,28	100,00%	100,00%
Intereses causados	\$ 2.027.307,04		55,63%
Obligaciones con el publico	\$ 1.904.132,23	93,92%	52,25%
Obligaciones financieras	\$ 123.174,81	6,08%	3,38%
Provisiones	\$ 201.606,70		5,53%
Cartera de créditos	\$ 201.606,70	100,00%	5,53%
Gastos de operación	\$ 1.414.450,74		38,81%
Gastos de personal	\$ 607.200,86	42,93%	16,66%
Honorarios	\$ 49.914,85	3,53%	1,37%
Servicios varios	\$ 234.148,22	16,55%	6,42%
Impuestos, contribuciones y multas	\$ 166.916,85	11,80%	4,58%
Depreciaciones	\$ 177.593,51	12,56%	4,87%
Amortizaciones	\$ 32.199,86	2,28%	0,88%
Otros gastos	\$ 146.476,59	10,36%	4,02%
Otros gastos y perdidas	\$ 1.206,80		0,03%
Intereses y comisiones deveng. En ejerc. Anterior	\$ 1.206,80	100,00%	0,03%
INGRESOS	\$ 3.340.085,56		100,00%
Intereses y descuentos ganados	\$ 3.117.540,97		93,34%
Depósitos	\$ 83.059,97	2,66%	2,49%
Iter. Y desc. De invers. En tit. Valores	\$ 176.399,68	5,66%	5,28%
Intereses de cartera de créditos	\$ 2.858.081,32	91,68%	85,57%
Ingresos por servicios	\$ 122.967,06		3,68%
Manejo y cobranzas	\$ 7.725,83	6,28%	0,23%
Otros servicios	\$ 115.241,23	93,72%	3,45%
Otros ingresos	\$ 99.577,53		2,98%
Utilidad de venta de bienes	\$ 4.186,76	4,20%	0,13%
Recuperación de activos financieros	\$ 82.926,44	83,28%	2,48%
Otros	\$ 12.464,33	12,52%	0,37%
Pérdida	-\$ 304.485,72		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

- **Activos**

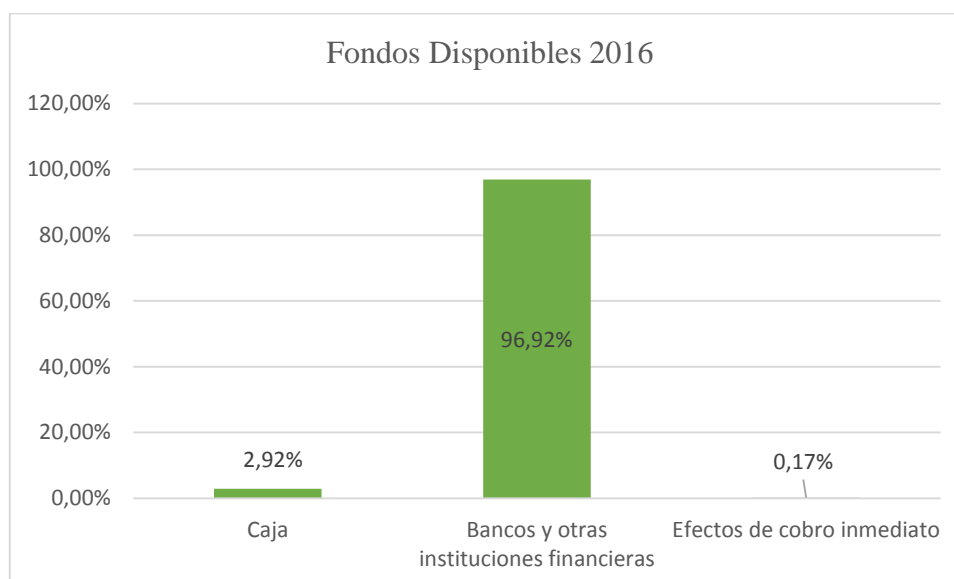
Tabla 30: Fondos Disponibles

CUENTAS	VALOR	PORCENTAJE
FONDOS DISPONIBLES	\$ 2.930.941,64	100%
Caja	\$ 85.442,87	2,92%
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 2.840.640,85	96,92%
Efectos de cobro inmediato	\$ 4.857,92	0,17%

Fuente: Balance general 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 25: Fondos Disponibles



Fuente: Tabla 30

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

La cuenta Caja presenta valores por \$ 85.442,87 y representativa del 2,92%, esto significa que la cooperativa no tiene una buena liquidez para solventar gastos corrientes de la cooperativa. La cuenta Bancos y otras instituciones financieras con valor de \$ 2.840.640,85 y porcentaje del 96,92% siendo la cuenta con mayor jerarquía dentro de este grupo, aquí se mantiene los fondos como medida de control interno. La cuenta de Cobro inmediato tiene el valor de \$ 4.857,92 representa el 0,17%, estos son valores por cobrar y que aún no se los puede considerar como líquidos, estos valores contribuyen a la liquidez de la entidad.

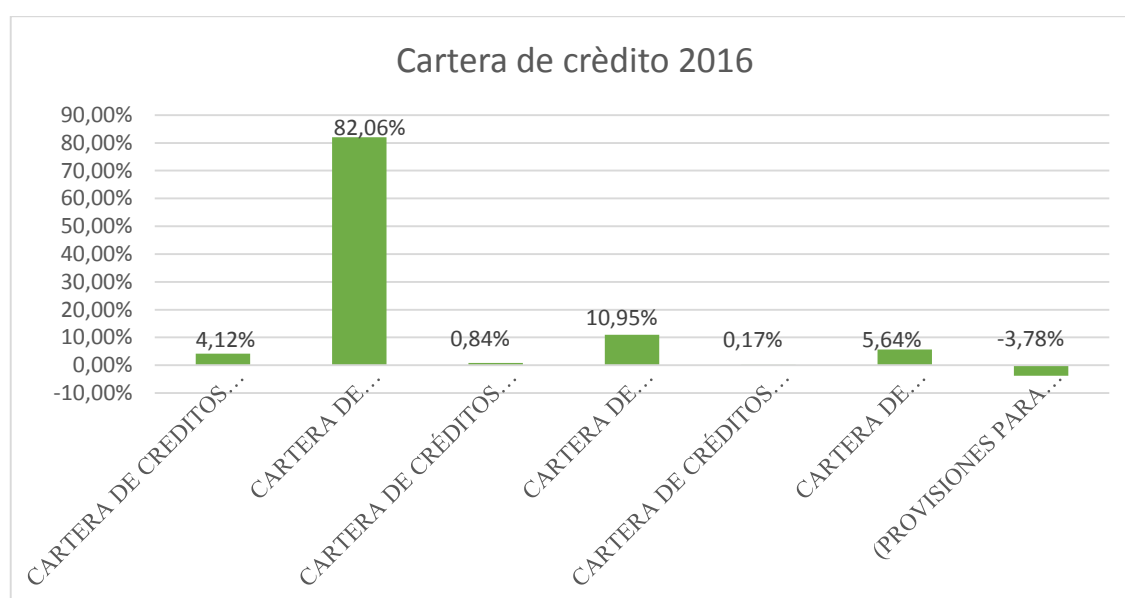
Tabla 31: Cartera de créditos

CUENTAS	VALOR	PORCENTAJE
Cartera de crédito	\$ 15.312.191,26	100%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 630.639,80	4,12%
Cartera de microcrédito por vencer	\$ 12.564.667,43	82,06%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 129.103,87	0,84%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 1.676.707,32	10,95%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 26.412,31	0,17%
Cartera de microcrédito vencida	\$ 864.205,98	5,64%
(Provisiones para créditos incobrables)	-\$ 579.545,45	-3,78%

Fuente: Balance general 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 26: Cartera de créditos



Fuente: Tabla 31

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

La cartera de crédito de la cooperativa representa en su gran mayoría por la Cartera de microcrédito por vencer con valores de \$ 12.564.667,43, y participación del 82,06% debido a la acogida de esa modalidad de crédito que tiene aceptación por parte de los usuarios, generando así un valor representativo de entrada de efectivo, en relación a los intereses que se cancelan por parte de los socios y que contribuyen a solventar las necesidades diarias de la organización, seguido tenemos la cartera de crédito que no devenga intereses con 10,95% siendo esta cuenta que no genera ningún tipo de interés.

- **Pasivos**

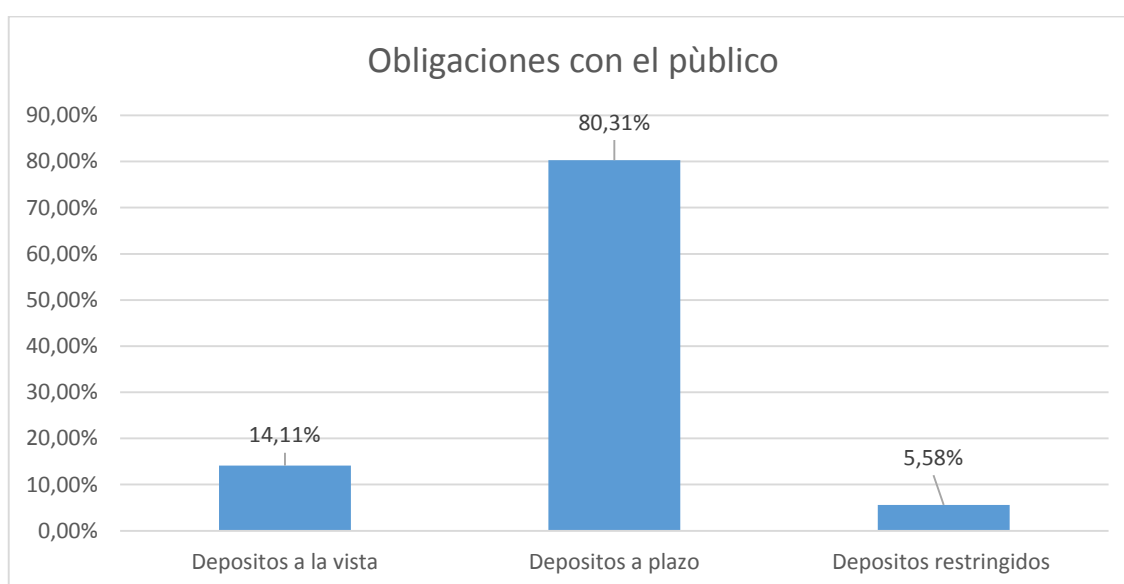
Tabla 32: Obligaciones con el público 2016

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 22.371.740,60	100,00%
Depósitos a la vista	\$ 3.156.208,32	14,11%
Depósitos a plazo	\$ 17.966.288,77	80,31%
Depósitos restringidos	\$ 1.249.243,51	5,58%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Obligaciones con el público 2016



Fuente: Tabla 32

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Depósitos a plazo presenta valores por \$ 17.966.288,77 y porcentaje del 80,31%, debido a que la cooperativa mantiene fondos en calidad de pólizas de acumulación por cierto tiempo establecido entre las partes, y por lo cual la entidad se compromete a devolverlos en el plazo acordado sumando con los intereses que se generen en ese transcurso de tiempo. La cuenta Depósitos a la vista, presenta valores por \$ 3.156.208,32 y porcentaje del 14,11% en relación a los pagos que se debe realizar cuando el socio así lo disponga, ya que se tratan de fondos ajenos a la entidad, incidiendo en que la cooperativa debe tener suficientes recursos para solventar posibles salidas agresivas al capital.

Depósitos restringidos hace referencia a obligaciones por concepto de depósitos realizados a la cooperativa y que por alguna situación interna se han bloqueado hasta solventar su situación y por lo tanto no se hace efectivo, la cooperativa debe estar en capacidad absoluta de poder solventar dichos problemas.

Tabla 33: Capital social

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
CAPITAL SOCIAL	\$ 924.259,03	
Aporte de los socios	\$ 924.259,03	100,00%

Fuente: Balance general 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 27: Capital social



Fuente: Tabla 33

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Dentro del capital social están las aportaciones de los socios con el 100% de participación, tiene el valor monetario de \$ 924.259,03 y son originadas del aporte inicial y de aumentos de capital que están debidamente reglamentados por el estatuto de la cooperativa, estos valores son los que se los conoce como el financiamiento interno de la organización.

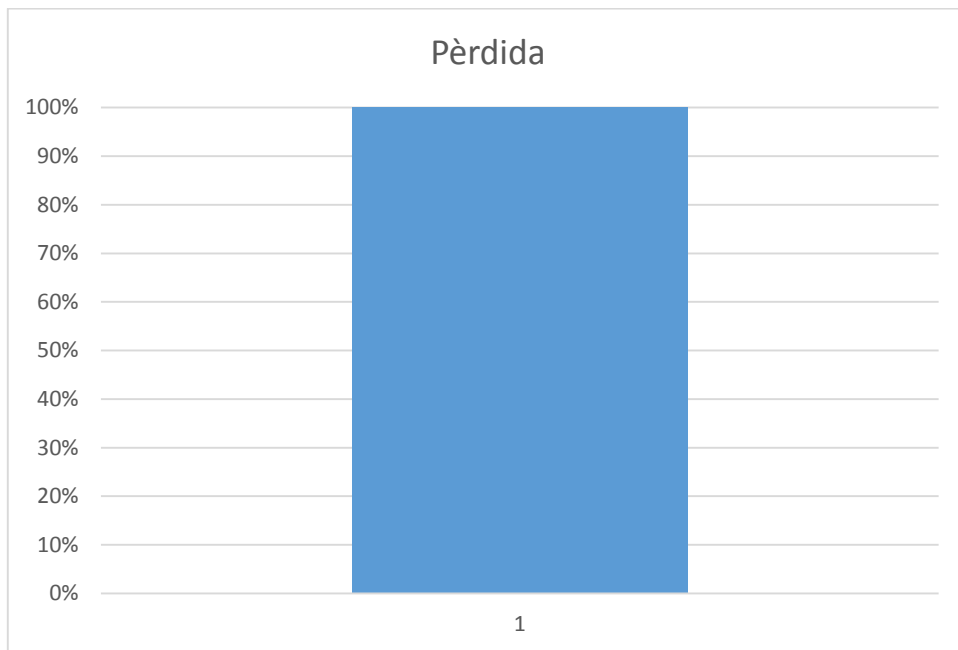
Tabla 34: Resultado 2016

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
Pérdida	-\$304.485,72	100%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 28: Resultado 2016



Fuente: Tabla 34

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Para el año 2016 la cooperativa cierra con pérdida en el ejercicio con un valor de – 304.485,72, afectando al crecimiento económico de la cooperativa.

4.2.6.3 Análisis horizontal del balance general y estado de pérdidas y ganancias

Es un examen dinámico en el que se busca determinar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto al otro.

De acuerdo a los balances del año 2015 – 2016, proporcionados por la cooperativa, se procede a realizar el análisis horizontal con el propósito de determinar si la cooperativa está progresando de acuerdo a sus objetivos y metas.

- **Balance general**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 - 2016
ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
ACTIVO	\$ 26.339.584,10	\$ 27.553.281,82	\$ 1.213.697,72	4,40%
	\$ 197.527.401,00	\$ 2.930.941,64	-\$194.596.459,36	6639,38%
Caja	\$ 136.894,58	\$ 85.442,87	\$ 51.451,71	-60,22%
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 1.837.369,43	\$ 2.840.640,85	\$ 1.003.271,42	35,32%
Fondos disponibles	\$ 1.010,00	\$ 4.857,92	\$ 3.847,92	79,21%
Inversiones	\$ 1.039.699,36	\$ 3.054.699,36	\$ 2.015.000,00	65,96%
Cartera de crédito	\$ 16.539.551,08	\$ 15.312.191,26	-\$ 1.227.359,82	-8,02%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 1.289.390,92	\$ 630.639,80	-\$ 658.751,12	-104,46%
De 1 a 30 días	\$ 43.407,80	\$ 32.980,86	-\$ 10.426,94	-31,62%
De 31 a 90 días	\$ 97.064,86	\$ 59.091,31	-\$ 37.973,55	-64,26%
De 91 a 180 días	\$ 131.416,53	\$ 85.235,47	-\$ 46.181,06	-54,18%
De 181 a 360 días	\$ 247.445,47	\$ 152.436,92	-\$ 95.008,55	-62,33%
De más de 360 días	\$ 770.056,26	\$ 300.895,24	-\$ 469.161,02	-155,92%
Cartera de microcrédito por vencer	\$ 13.365.054,32	\$ 12.564.667,43	-\$ 800.386,89	-6,37%
De 1 a 30 días	\$ 575.845,01	\$ 598.804,29	\$ 22.959,28	3,83%
De 31 a 90 días	\$ 1.151.435,71	\$ 1.082.275,39	-\$ 69.160,32	-6,39%
De 91 a 180 días	\$ 1.537.208,52	\$ 1.437.588,58	-\$ 99.619,94	-6,93%
De 181 a 360 días	\$ 2.788.779,41	\$ 2.612.461,98	-\$ 176.317,43	-6,75%
De más de 360 días	\$ 7.311.785,67	\$ 6.833.537,19	-\$ 478.248,48	-7,00%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 39.950,98	\$ 129.103,87	\$ 89.152,89	69,06%

De 1 a 30 días	\$ 2.669,64	\$ 8.356,51	\$ 5.686,87	68,05%
De 31 a 90 días	\$ 4.217,18	\$ 8.218,71	\$ 4.001,53	48,69%
De 91 a 180 días	\$ 5.950,77	\$ 11.078,95	\$ 5.128,18	46,29%
De 181 a 360 días	\$ 7.741,03	\$ 20.854,56	\$ 13.113,53	62,88%
De más de 360 días	\$ 19.372,36	\$ 80.595,14	\$ 61.222,78	75,96%
Cartera de microcrédito que no devenga in...	\$ 1.741.308,79	\$ 1.676.707,32	-\$ 64.601,47	-3,85%
De 1 a 30 días	\$ 98.556,02	\$ 165.593,84	\$ 67.037,82	40,48%
De 31 a 90 días	\$ 158.727,21	\$ 163.309,55	\$ 4.582,34	2,81%
De 91 a 180 días	\$ 217.814,58	\$ 209.418,38	-\$ 8.396,20	-4,01%
De 181 a 360 días	\$ 380.102,58	\$ 348.206,13	-\$ 31.896,45	-9,16%
De más de 360 días	\$ 886.108,40	\$ 790.179,42	-\$ 95.928,98	-12,14%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 11.455,54	\$ 26.412,31	\$ 14.956,77	56,63%
De 1 a 30 días	\$ 1.580,82	\$ -	-\$ 1.580,82	
De 31 a 90 días	\$ 2.558,48	\$ 7.500,71	\$ 4.942,23	65,89%
De 91 a 180 días	\$ 1.398,31	\$ 4.844,30	\$ 3.445,99	71,13%
De 181 a 270 días	\$ 775,34	\$ 5.090,41	\$ 4.315,07	84,77%
De más de 270 días	\$ 5.142,59	\$ 8.976,89	\$ 3.834,30	42,71%
Cartera de microcrédito vencida	\$ 709.073,24	\$ 864.205,98	\$ 155.132,74	17,95%
De 1 a 30 días	\$ 66.554,77	\$ -	-\$ 66.554,77	
De 31 a 90 días	\$ 114.236,16	\$ 145.807,99	\$ 31.571,83	21,65%
De 91 a 180 días	\$ 107.455,03	\$ 174.199,29	\$ 66.744,26	38,31%
De 181 a 360 días	\$ 147.270,94	\$ 228.496,64	\$ 81.225,70	35,55%
De más de 360 días	\$ 273.556,34	\$ 315.702,06	\$ 42.145,72	13,35%
(Provisiones para créditos incobrables)	-\$ 616.682,71	-\$	\$ 37.137,26	-6,41%

		579.545,45		
(Cartera de créditos de consumo priorizar...)	-\$ 65.543,82	\$ 59.671,58	\$ 125.215,40	209,84%
(Cartera de microcréditos)	-\$ 551.138,89	\$ 348.267,17	\$ 899.406,06	258,25%
(Provisión genérica por tecnología crédito)	\$	\$ 171.606,70	\$ 171.606,70	100,00%
Cuentas por cobrar	\$ 252.633,72	\$ 267.669,26	\$ 15.035,54	5,62%
Propiedades y equipos	\$ 2.494.474,55	\$ 2.376.413,38	-\$ 118.061,17	-4,97%
Otros activos	\$ 4.037.951,38	\$ 3.611.366,92	-\$ 426.584,46	-11,81%
Pasivo	\$ 23.172.034,90	\$ 24.520.052,66	\$ 1.348.017,76	5,50%
Obligaciones con el publico	\$ 19.413.466,66	\$ 22.371.740,60	\$ 2.958.273,94	13,22%
Depósitos a la vista	\$ 2.079.864,57	\$ 3.156.208,32	\$ 1.076.343,75	34,10%
Depósitos a plazo	\$ 15.904.041,78	\$ 17.966.288,77	\$ 2.062.246,99	11,48%
Depósitos restringidos	\$ 1.429.560,31	\$ 1.249.243,51	-\$ 180.316,80	-14,43%
Cuentas por pagar	\$ 483.635,42	\$ 707.578,51	\$ 223.943,09	31,65%
Obligaciones financieras	\$ 3.149.429,60	\$ 1.116.689,31	-\$ 2.032.740,29	- 182,03%
Otros pasivos	\$ 125.503,22	\$ 324.044,24	\$ 198.541,02	61,27%
PATRIMONIO	\$ 3.162.062,56	\$ 3.337.714,88	\$ 175.652,32	5,26%
Capital social	\$ 3.162.062,56	\$ 924.259,03	-\$ 2.237.803,53	- 242,12%
Aporte de los socios	\$ 1.835.257,74	\$ 924.259,03	-\$ 910.998,71	-98,57%
Reservas	\$ 38.816,97	\$ 2.064.676,31	\$ 2.025.859,34	98,12%
Superávit por valuaciones	\$ 347.827,04	\$ 348.779,54	\$ 952,50	0,27%
Utilidad	\$ 5.486,64		\$ 5.486,64	
Perdida		-\$ 304.485,72	-\$ 304.485,72	100,00%
Pasivo + patrimonio + utilidad	\$ 26.339.584,10	\$ 28.162.253,26	\$ 1.822.669,16	6,47%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

- Estado de pérdidas y ganancias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 - 2016

ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
GASTOS	\$ 3.651.071,75	\$ 3.644.571,28	-\$ 6.500,47	-0,18%
Intereses causados	\$ 2.023.905,04	\$ 2.027.307,04	\$ 3.402,00	0,17%
Obligaciones con el publico	\$ 1.862.786,60	\$ 1.904.132,23	\$ 41.345,63	2,17%
Obligaciones financieras	\$ 161.118,44	\$ 123.174,81	-\$ 37.943,63	-30,80%
Provisiones	\$ 83.000,00	\$ 201.606,70	\$ 118.606,70	58,83%
Cartera de créditos	\$ 83.000,00	\$ 201.606,70	\$ 118.606,70	58,83%
Gastos de operación	\$ 1.542.064,28	\$ 1.414.450,74	-\$ 127.613,54	-9,02%
Gastos de personal	\$ 650.446,79	\$ 607.200,86	-\$ 43.245,93	-7,12%
Honorarios	\$ 41.475,37	\$ 49.914,85	\$ 8.439,48	16,91%
Servicios varios	\$ 241.670,87	\$ 234.148,22	-\$ 7.522,65	-3,21%
Impuestos, contribuciones y multas	\$ 156.736,84	\$ 166.916,85	\$ 10.180,01	6,10%
Depreciaciones	\$ 200.810,18	\$ 177.593,51	-\$ 23.216,67	-13,07%
Amortizaciones	\$ 16.142,68	\$ 32.199,86	\$ 16.057,18	49,87%
Otros gastos	\$ 234.781,55	\$ 146.476,59	-\$ 88.304,96	-60,29%
Otros gastos y perdidas	\$ 1.410,13	\$ 1.206,80	-\$ 203,33	-16,85%
Intereses y comisiones deveng. En ejerc. Anter.	\$ 1.410,13	\$ 1.206,80	-\$ 203,33	-16,85%
Impuestos y part. A empleados	\$ 692,30	\$ -	-\$ 692,30	0,00%
Participación a empleados	\$ 426,84	\$ -	-\$ 426,84	0,00%
Impuesto a la renta	\$ 265,46	\$ -	-\$ 265,46	0,00%
INGRESOS	\$ 3.656.558,39	\$ 3.340.085,56	-\$ 316.472,83	-9,47%
Intereses y descuentos ganados	\$ 3.261.419,97	\$ 3.117.540,97	-\$ 143.879,00	-4,62%
Depósitos	\$ 32.791,41	\$ 83.059,97	\$ 50.268,56	60,52%
Iter. Y desc. De invers. En tit. Valores	\$ 135.183,13	\$ 176.399,68	\$ 41.216,55	23,37%
Intereses de cartera de créditos	\$ 3.093.445,43	\$ 2.858.081,32	-\$ 235.364,11	-8,24%
Ingresos por servicios	\$ 80.066,87	\$ 122.967,06	\$ 42.900,19	34,89%
Manejo y cobranzas	\$ 11.809,50	\$ 7.725,83	-\$ 4.083,67	-52,86%
Otros servicios	\$ 68.257,37	\$ 115.241,23	\$ 46.983,86	40,77%
Otros ingresos	\$ 315.071,55	\$ 99.577,53	-\$ 215.494,02	-216,41%
Utilidad de venta de bienes	\$ -	\$ 4.186,76	\$ 4.186,76	100,00%
Recuperación de activos financieros	\$ 50.661,56	\$ 82.926,44	\$ 32.264,88	38,91%
Otros	\$ 264.409,99	\$ 12.464,33	-\$ 251.945,66	-2021,33%
Utilidad	\$ 5.486,64	\$ -	-\$ 5.486,64	0,00%
Pérdida	\$ -	-\$ 304.485,72	-\$ 304.485,72	100,00%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

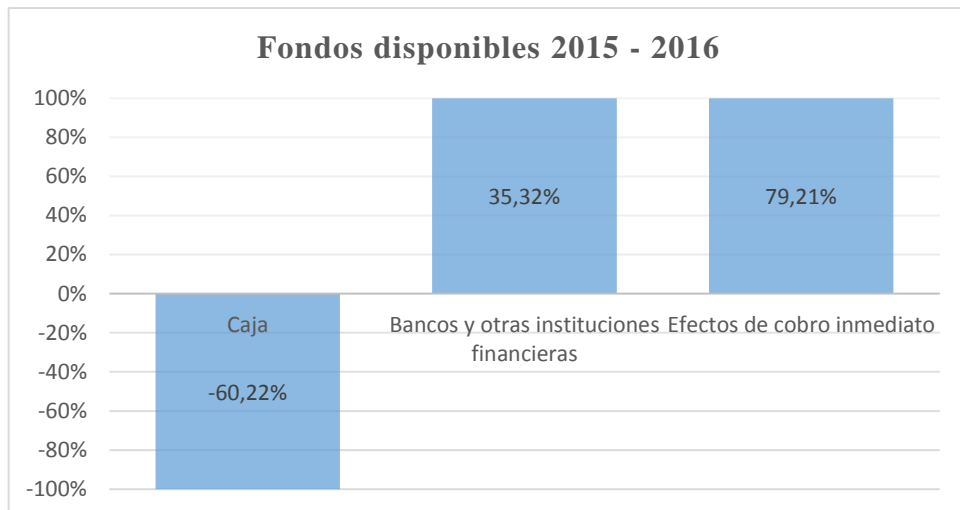
Tabla 35: Fondos disponibles 2015 – 2016

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
FONDOS DISPONIBLES	\$ 197.527.401,00	\$ 2.930.941,64	-\$ 194.596.459,36	6639,38%
Caja	\$ 136.894,58	\$ 85.442,87	-\$ 51.451,71	60,22%
Bancos y otras instituciones financieras	\$ 1.837.369,43	\$ 2.840.640,85	\$ 1.003.271,42	35,32%
Efectos de cobro inmediato	\$ 1.010,00	\$ 4.857,92	\$ 3.847,92	79,21%

Fuente: Balance general 2015 - 2016

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 29: Fondos disponibles 2015 – 2016



Fuente: Tabla 35

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

La cuenta caja presenta un decremento del 60,22%, y valor de \$ 51.451,71 debido a que no se ha colocado eficientemente el dinero de la cooperativa. La cuenta bancos y otras instituciones financieras tuvo un incremento de 35,32% cantidad de \$ 1.003.271,42, en razón que en esta cuenta se depositan los valores disponibles como medida de seguridad. Efectos de cobro inmediato aumenta su valor monetario en \$3.847,92 con porcentaje de 79,21%, debido a que se han recibido mayores cheques que no son en sí dinero que se pueda considerar de disponibilidad inmediata.

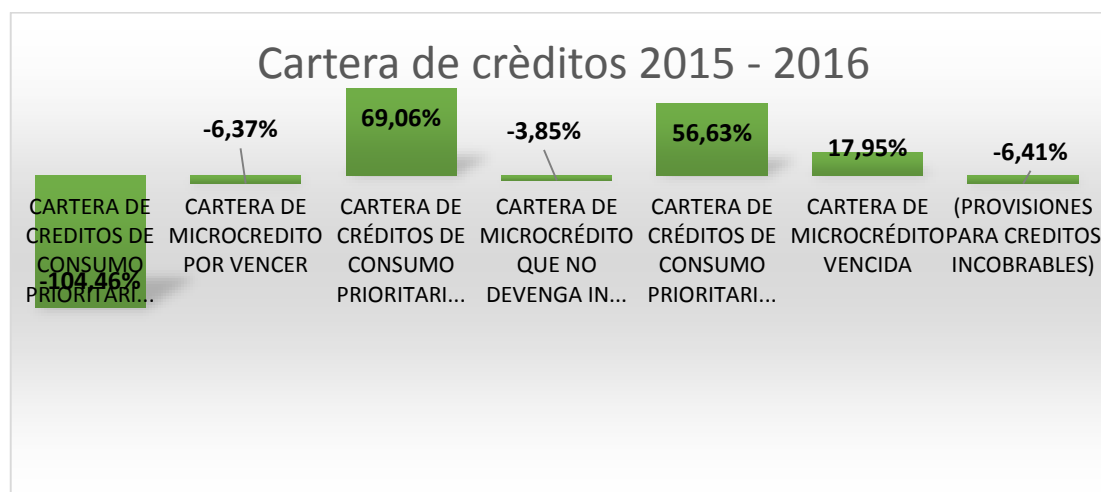
Tabla 36: Cartera de créditos 2015 – 2016

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
Cartera de crédito	\$ 16.539.551,08	\$ 15.312.191,26	-\$ 1.227.359,82	-8,02%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 1.289.390,92	\$ 630.639,80	-\$ 658.751,12	-104,46%
Cartera de microcrédito por vencer	\$ 13.365.054,32	\$ 12.564.667,43	-\$ 800.386,89	-6,37%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 39.950,98	\$ 129.103,87	\$ 89.152,89	69,06%
Cartera de microcrédito que no devenga int.	\$ 1.741.308,79	\$ 1.676.707,32	-\$ 64.601,47	-3,85%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 11.455,54	\$ 26.412,31	\$ 14.956,77	56,63%
Cartera de microcrédito vencida	\$ 709.073,24	\$ 864.205,98	\$ 155.132,74	17,95%
(Provisiones para créditos incobrables)	-\$ 616.682,71	-\$ 579.545,45	\$ 37.137,26	-6,41%

Fuente: Balance general 2015 – 2016

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 30: Cartera de créditos 2015 – 2016



Fuente: Tabla 36

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

En cuanto a los créditos concedidos existen algunas variaciones, entre las que se resaltan por su valor monetario. Cartera de crédito de consumo prioritario se incrementa en el 69,06% y valor de \$ 89.152,89, debido a las aceptaciones favorables de este producto financiero y a las facilidades en su concesión. Cartera de microcrédito vencida se incrementa en el 17,95%, siendo un factor negativo para la cooperativa ya que son aquellos créditos que no se están pagando a tiempo. Cartera de microcrédito por vencer disminuye en un – 6,37% lo que significa que se han cobrado de forma eficiente pero no se están colocando más créditos de este tipo.

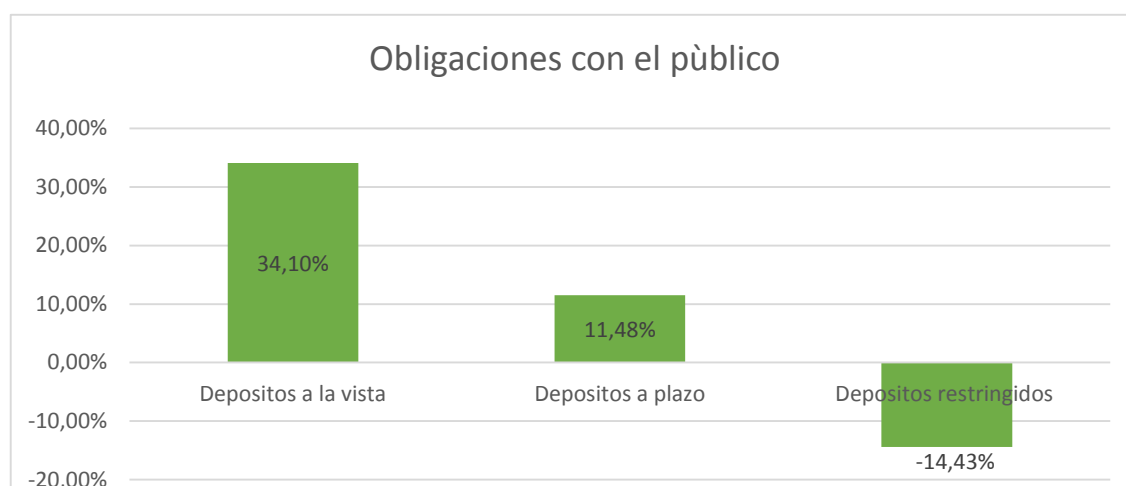
Tabla 37: Obligaciones con el público 2015 - 2016

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 19.413.466,66	\$ 22.371.740,60	\$ 2.958.273,94	13,22%
Depósitos a la vista	\$ 2.079.864,57	\$ 3.156.208,32	\$ 1.076.343,75	34,10%
Depósitos a plazo	\$ 15.904.041,78	\$ 17.966.288,77	\$ 2.062.246,99	11,48%
Depósitos restringidos	\$ 1.429.560,31	\$ 1.249.243,51	-\$ 180.316,80	-14,43%

Fuente: Balance general 2015 – 2016

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 31: Obligaciones con el público 2015 - 2016



Fuente: Tabla 37

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Depósitos a la vista incremento su valor en 1.076.343,75 representado en 34,10% debido a que los socios tienen más confianza en dicha cooperativa, Depósitos a plazo también tuvo un incremento de 11,48% y depósitos restringidos tuvo una disminución del -14,43% es decid que no existen obligaciones bloqueadas.

Tabla 38: Capital social 2015 – 2016

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016	
	2015	2016	Absoluta	Relativa
CAPITAL SOCIAL	\$ 1.835.257,74	\$ 924.259,03	-\$ 910.998,71	-98,57%
Aporte de los socios	\$ 1.835.257,74	\$ 924.259,03	-\$ 910.998,71	-98,57%

Fuente: Balance general 2015 – 2016

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

El capital de los socios fundadores se ha disminuido en -98,57% valor de \$ – 910.998,71 debido a que existió pérdida en el año 2016, por no tomar decisiones apropiadas para el bien de la cooperativa.

Tabla 39: Resultados 2015 – 2016

CUENTA	AÑO		VARIACIONES 2015 - 2016
	2015	2016	Absoluta
UTILIDAD	\$ 5.486,64		-\$ 5.486,64
PÈRDIDA		-\$ 304.485,72	-\$ 304.485,72

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2015 – 2016

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

El estado de resultados de la cooperativa, para el año 2016 refleja una pérdida muy significativa de - \$ 304.485,72

4.2.6.4 Análisis de la cartera de créditos

Cartera bruta: Se refiere al total de la cartera de créditos de una institución financiera sin reducir la provisión de los créditos incobrables.

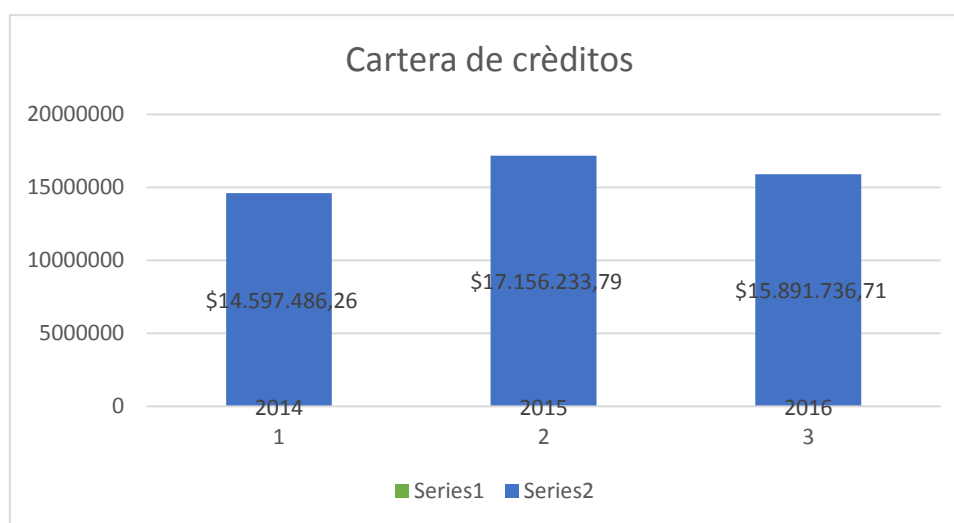
Tabla 40: Cartera de créditos

AÑOS	CARTERA DE CREDITOS
2014	\$ 14.597.486,26
2015	\$ 17.156.233,79
2016	\$ 15.891.736,71

Fuente: Balance general

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Gráfico 32: Cartera de créditos



Fuente: Tabla 40

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

La cartera bruta de la cooperativa, durante estos últimos tres años ha tenido un decrecimiento considerables, es así que en el año 2014 tenemos un valor de \$ 14.597.486,26, al año 2015 tenemos un incremento a \$ 17.156.233,79, y para el año 2016 un decrecimiento a \$ 15.891.736,71, esto indica la disminución en la demanda de créditos que tiene la entidad respecto al portafolio de productos que ofrece.

Créditos y Cobranzas

La cobranza ha sido la operación básica para no caer en morosidad, por esta razón se ve necesario convertir la cartera de crédito que consta en el activo exigible en un activo líquido, es decir contar con dinero disponible para la empresa, la cobranza debe ser controlada internamente para evitar los índices de morosidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato, en el periodo 2016 manifiesta un índice de morosidad del 17% como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 41: Cartera en riesgo total \$

CARTERA EN RIESGO POR LINEA - SALDO (\$)	
Créditos Comerciales	0
Crédito de Consumo	155.516
Créditos de Vivienda	0
Microcréditos	2.540.913
CARTERA EN RIESGO TOTAL (\$)	2.696.429

Fuente: Reporte general de la cartera de la COAC Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 42: Índice de morosidad año 2016

CARTERA EN RIESGO POR LINEA (%)	
Créditos Comerciales	0,0%
Crédito de Consumo	19,8%
Créditos de Vivienda	0,0%
Microcréditos	16,8%
CARTERA EN RIESGO TOTAL (\$)	17,0%

Fuente: Reporte general de la cartera de la COAC Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato

Elaborad por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis:

La cartera en riesgo por línea para el año 2016 tiene el valor de \$ 2.696.429 representando un índice de morosidad del 17%, siendo este el problema de la cooperativa ya que no cumple con los niveles que le rige la SEPS.

4.2.6.5 Indicadores Financieros

Estructura y análisis de la cartera de crédito

Tabla 43: Estructura y análisis de la cartera de crédito

Cartera por vencer	Cartera que no devenga interés	Cartera vencida
Se refiere a la cartera sana o productiva cuyas operaciones se encuentran al día.	Se refiere a la cartera que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, no generan intereses.	Corresponde a la cartera de créditos improductiva que no está siendo cancelada en los plazos establecidos.

Fuente: <http://crediriesgo.blogspot.com>

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

- **Calidad de la cartera**

Índice de morosidad

Tabla N^o: Índice de morosidad

Índice de morosidad	Año	Fórmula	Porcentaje
Cartera en Riesgo/ Cartera vencida total	2015	2373446/15486913	15,33%
	2016	2696429/15312191	17%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Se demuestra la morosidad de la cooperativa en el año 2015 del 15,33% y del año 2016 del 17%, superando lo establecido por la SEPS, donde el índice de morosidad debe ser máximo del 10%.

Provisión para créditos incobrables

Tabla 44: Provisión

Provisiones para créditos incobrables	Año	Fórmula	Porcentaje
Provisiones para créditos incobrables / Total de Cartera de créditos	2015	$(-616682,71)/17156233,79$	-3,59%
	2016	$(-579545,45)/15891736,71$	-3,65%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

El porcentaje aplicado como medida contra posibles cuentas incobrables de los créditos concedidos alcanza el 3,59% en el 2015 y 3,65% para el año 2016 del total de la cartera de crédito.

- **Eficiencia**

Rentabilidad sobre el patrimonio

Tabla 45: Rentabilidad sobre patrimonio

ROE	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados / Patrimonio	2015	$5486,64/3162062,56$	0,17%
	2016	$-304485,72/3337714,88$	-9,00%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Este ratio mide la rentabilidad que obtienen los socios de los fondo invertidos en la cooperativa, es decir la capacidad de la empresa, de remunerar a sus aportes, por lo tanto para el año 2015 la cooperativa recuera un 0,17%, y pata el 2016 cuenta con un valor negativo ya que existió perdida en el ejercicio, lo que significa que los recursos de los socios no han sido utilizados de forma eficiente. Un valor más alto significa una situación más prospera para la empresa.

Rentabilidad sobre el activo (ROA)

Tabla 46: Rendimiento sobre los activos

ROA	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados / Activo Total	2015	5486,64/26339584,1	0,02%
	2016	-304485,72/27553281,82	-1,11%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Mide la rentabilidad sobre el activo total. El beneficio generado por el activo de la cooperativa para el año 2015, es del 0,02% y para el año 2016 es del – 1,11%, es decir que para este año no ha generado beneficios. Un valor alto, significa una situación más prospera para la empresa.

- **Razones de liquidez**

La liquidez significa, en qué condiciones se encuentra económicamente la cooperativa para afrontar deudas contraídas con sus socios y terceros.

Tabla N^a 29: Liquidez

Liquidez	Año	Fórmula	Porcentaje
Fondos disponibles/Captaciones	2015	1975274,01/3656558,39	54,02%
	2016	2930941,64/3340085,56	87,75%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

La liquidez que tiene la cooperativa en el año 2015 es del 54,02% y para el año 2016 tiene un incremento de 87,75%, es decir que se ha recaudado dinero en un porcentaje considerable para poder enfrentar obligaciones con terceros.

Liquidez ampliada

Tabla 47: Liquidez ampliada

Liquidez ampliada	Año	Formula	Porcentaje
(Fondos Disponibles + Inversiones) / Depósitos de Corto Plazo	2015	$(1975274,01+1039699,36)/15904041,78$	18,96%
	2016	$(2930941,64+3054699,36)/17966288,77$	33,32%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

El índice de liquidez ampliada que representa la cooperativa es del 18,96% en el 2015 y 33,32% en el 2016, siendo menor que el 50% por lo que la cooperativa no está cumpliendo satisfactoriamente con este índice.

- **Solvencia patrimonial**

Tabla 48: Razón de autonomía

Razón de autonomía	Año	Formula	Porcentaje
Patrimonio / Activos totales	2015	$3162062,56/26339584,1$	12%
	2016	$3337714,88/27553281,82$	12,11%

Fuente: Estados Financieros 2015 – 2016

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Análisis

Este indicador mide la relación entre la utilización, del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos propios. La posibilidad de la cooperativa de financiarse con capital propio es del 12% en el año 2015, y del 12,11% para el año 2016.

4.2.6.6 Estrategias para prevenir la morosidad

Estrategias de prevención de morosidad y acciones eficientes de cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

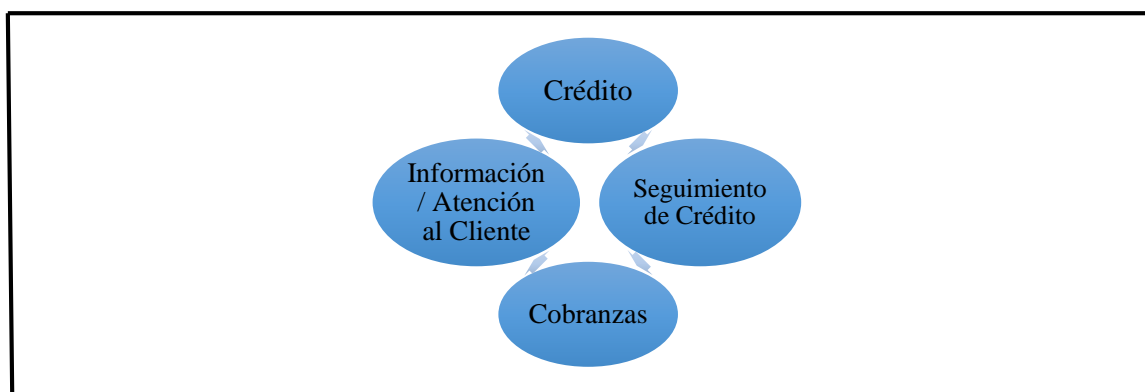
Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los socios al día. Existen varias medidas proactivas que pueden adoptar con los socios que aún están al día.

Estrategia 1: Definir acciones para prevenir la morosidad

Esta estrategia señala la cobranza como parte fundamental en el proceso de un crédito, sin embargo ésta es interpretada como parte post al proceso del crédito, cuando lo más apropiado debería ser como se va a recuperar el dinero que se va a prestar, mucho mejor en el momento anterior a la colocación.

Actividades: Involucrar a las unidades administrativas relacionadas al proceso de crédito, tales como: Unidad de Atención al Cliente, Unidad de Créditos, Cobranzas, entre otras; con el objeto de tener la comunicación requerida en la coordinación adecuada de los procesos

Gráfico 33: Interrelación de las Unidades Administrativas



Fuente: <http://www.oas.org>

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

A más de la coordinación al interno de la cooperativa, es de vital importancia la instrucción que el personal de la institución financiera le dé al socio en cuando al funcionamiento del tipo de crédito solicitado, beneficios en cuanto a pagos puntuales, desventajas en caso de incumplimiento, formas de pago, entre otras.

Tabla 49: Acciones para prevenir la morosidad

Estrategia 1: Adoptar acciones para prevenir la morosidad				
ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	GASTOS
Educación financiera a los socios.	Orientar y prepara a los socios, en temas relacionados a las ventajas y desventajas del crédito, planificación y administración adecuada de sus finanzas personales y familiares.	Departamento de crédito Departamento de Información y Atención al cliente.	Una vez legalizado el crédito. Última semana de Enero y Junio para socios ahorristas.	
Firmar acta de compromiso, de pago puntual del crédito.	Involucrar al beneficiario del crédito, en la programación de fechas de pago puntual, de sus cuotas.	Departamento de cartera	Una vez que el socio haya pasado a la etapa de recuperación del crédito.	
Envío de estado de cuenta a beneficiarios	Envío de tablas de amortización por correo electrónico a beneficiarios que no han retirado dicho documento.	Departamento de Cartera	Luego de una semana iniciada la etapa de recuperación.	
Campaña de recordatorio sobre pago del crédito	Colocación de banners en oficina, cooperativa matriz y sucursales	Departamento de cartera y departamento de información y atención al cliente	Abril de cada año	Banners: \$80,00 cada uno. Letreros: \$ 15,00 c/u.

Fuente: <http://www.biamericas.com>

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Estrategia 2: Capacitación del personal del área de crédito y cobranzas

Capacitar al personal de la institución de acuerdo a su área de responsabilidad. Si se trata de mitigar o reducir la morosidad de la institución financiera, la capacitación estaría enfocada en la siguiente temática: Capacitación personal Área de Crédito y Cobranzas

Tabla 50: Capacitación personal área de crédito y cobranzas

Área de la empresa	Tema de capacitación
Información	<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente
Personal de Crédito	<ul style="list-style-type: none">• Negociación• Proceso de otorgamiento de créditos• Riesgo Crediticio
Personal de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas modernas de Cobranza

Fuente: <https://es.slideshare.net/heribertito/cobranzas-inteligentes-y-efectivas>

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Estas actividades de capacitación deberán realizarse al menos dos veces al año bajo la coordinación del departamento de recursos humanos.

Estrategia 3: Asegurar la calidad de la información proveída por los socios

Esta estrategia pretende ir más allá de recibir documentos y asumir que ellos contienen información verídica, se refiere a la verificación de la información que proporcionan los socios al momento de solicitar un crédito como una manera de mitigar el riesgo que trae consigo toda operación de crédito. Para esto el asesor utilizara las cuatro “C” para otorgar un crédito exitoso.

Tabla 51: Acciones para otorgar créditos

LAS CUATRO “ C ” PARA OTORGAR UN CRÉDITO	
CONDUCTA	Solvencia moral reflejada en un historial crediticio aceptable y comparable por medio de una investigación eficiente por parte del asesor.
CAPACIDAD DE PAGO	Solvencia y liquidez suficiente para cumplir con el pago tomando como base el análisis de la situación financiera de la empresa o comprobación de ingresos y gastos, verificar que la información sea verdadera y no solo por cumplir un requisito.
CONDICIONES DEL MERCADO	Amenazas y oportunidad comerciales que el socio tenga en el medio en el que se desenvuelva, es decir realizarle un análisis sobre negocio para conocer su desenvolviendo en el mercado.
COLATERALES	Garantía real o personal que el socio pueda ofrecer. Verificación de la información.

Fuente: <https://es.slideshare.net/heribertito/cobranzas-inteligentes-y-efectivas>

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Estrategia 4: Alcance el éxito como cobrador

La clave del éxito en cobros requiere que las gestiones sean realizadas de manera persistente. Al fallar en este aspecto el socio inmediatamente reconoce que está tratando con una empresa falta de organización y sistema y se aprovecha de la situación, es ahí en donde empieza a producirse los atrasos de pago.

El asesor de crédito y cobranza debe aplicar las Relaciones Humanas al cobro efectivo

- No discutir abiertamente, ni llevarle jamás la contraría al socio.
- Escuchar siempre al socio con máxima atención.
- Demostrar a toda hora buenos modales y cortesía absoluta.
- Pensar que siempre se debe actuar en función de servicio.
- Proyectar el trabajo hacia el bienestar de los demás.
- Interesarse sinceramente por el cliente.
- Ayudar al cliente a resolver los problemas.
- Tratar siempre al cliente con amabilidad.

Estrategia 5: No dejarse deslumbrar por las apariencias

Nunca cierres una operación de envergadura con un socio nuevo sin comprobar que los datos que le esté dando son correctos. Últimamente se está dando mucha suplantación de domicilios empresariales, es decir, presentarse con un domicilio de oficinas lujosas, sofisticadas, que en realidad corresponde a otra empresa u otra persona.

Estrategia 6: Comenzar la gestión de cobro con mayor anticipación

La mejor opción siempre es buscar el pago amigable, ya que resulta la opción menos costosa y la más orientada hacia el socio. Ya sea que la gestión la realice por su cuenta o la externalice, por el contrario ayudara a sanar la situación, sin perjudicar la solvencia y liquidez de la cooperativa.

Estrategia 7: Convenios con centros de acopio

Esta estrategia tiene el objetivo de ayudar al deudor a comercializar sus bienes y productos a un precio justo.

La cooperativa deberá realizar convenios con centros de acopio agrícolas, centros de acopio de leche, entre otros, de acuerdo a los segmentos de crédito que ofrece, de tal manera que el socio tenga la facilidad de entregar sus productos a un lugar seguro y a un precio justo así tener la capacidad de poder pagar a tiempo sus obligaciones con la cooperativa. La aplicación de esta estrategia permitirá ganar al socio, como a la cooperativa, así también podrá captar más socios y mejorar su rentabilidad.

Estrategia 8: Beneficio de seguros para créditos

La cooperativa deberá realizar convenios, con una aseguradora de créditos.

El seguro de desgravamen sirve para que la deuda no se pueda heredar. Es decir que, cuando una persona pide un préstamo en una entidad financiera siempre se añade al monto solicitado, un valor del seguro para que en caso de que el solicitante fallezca o

tenga un accidente que le cause una invalidez total y no pueda pagar la deuda, su cónyuge, garante o familiar no asuma esa carga.

Cualquier tipo de crédito: microcrédito, hipotecario, estudios, vehicular y de tarjeta de crédito, siempre debe tener este tipo de seguro. Sólo, en el caso de las tarjetas de crédito, no es permitido por la ley cobrar a sus usuarios por este servicio, sin embargo se puede adquirir con una aseguradora independiente. Para los créditos hipotecarios y de estudios es obligatorio según la normativa ecuatoriana, emitida por la Superintendencia De Bancos y Seguros.

Cómo funciona

Una vez que se tiene la aprobación del crédito en la institución financiera, la aseguradora otorgará el seguro de desgravamen por el valor del crédito solicitado y por el período del mismo. El seguro de desgravamen varía en su costo si es que la persona solicitante es casada o soltera, ya que en el primer caso el seguro cubre a dos personas y por ello el costo es mayor.

El seguro desgravamen es beneficioso para que los familiares no carguen con una deuda que no les corresponde. Es importante contratar, incluso hasta para tarjetas de crédito; así parezca un gasto innecesario siempre es bueno cubrir tus deudas para proteger a tu familia.

4.2.6.8 Estrategias de cobranza para reducir la morosidad

Estrategia 1: Seguimiento y recuperación

El seguimiento y recuperación de los créditos es de responsabilidad exclusiva del Oficial de Crédito o funcionario responsable quién debe estar pendiente de los vencimientos.

Supervisar la permanencia del solicitante en la localidad y domicilio declarados y el destino del crédito.

La responsabilidad por la calidad de la cartera es del oficial de crédito quien establece un control y seguimientos de la recuperación de los créditos a fin de mantener el índice de cartera en riesgo en niveles aceptables, los cuales serán medidos en base a las metas anuales establecidas por la Cooperativa.

El oficial de Crédito, como estrategia operativa, realiza:

- Llamadas telefónicas de aviso 2 días previos al vencimiento de un pago,
- Visitas directas al socio, estas visitas quedaran a criterio del oficial de crédito.

El asesor de crédito debe estar preparado para las llamadas telefónicas y visitas a domicilio:

- Planee lo que vaya a decirle al socio
- Identifíquese
- Anticipe las preguntas y objeciones
- Obtenga las razones del atraso
- Haga arreglos de pago definitivos
- Agradezca al cliente la atención

Cómo prepararse para la llamada

- Conozca quienes son sus clientes y lo referente a las cuentas
- Sepa a quien llama (nombre, posición, teléfono, empresa, etc.)
- Póngase objetivos en la llamada
- Sepa de antemano que decir

Pasos de la llamada telefónica de cobros

- Saludar e identificar primero al socio.
- Identificarse uno mismos.
- Solicitar el pago del atraso en su totalidad.
- Hacer una pausa y escuchar.
- Determinar el problema del socio.
- Encontrar una solución (presentar alternativas).
- Cerrar la negociación
- Documentar el esfuerzo realizado.

Motivaciones de pago

- Honestidad
- El buen crédito es importante
- Su récord de crédito
- Su organización personal
- Seguir utilizando los servicios de la empresa

En caso de no pago de una cuota, al día siguiente del vencimiento, el Oficial de crédito debe realizar llamadas telefónicas insistiendo varias veces. Si el deudor no responde las llamadas telefónicas, el oficial de crédito deberá proceder con llamadas a sus garantes informando el retraso de la cuota. En caso de no tener respuesta favorable con el pago del dividendo, el oficial de crédito realizara la primera notificación escrita entregada de manera personal al deudor a partir del quinto día de vencimiento.

De no conseguir respuesta de las llamadas telefónica ni de los avisos hacia el garante, el oficial de crédito realizara una visita al domicilio del garante, para en conjunto realizar una visita al deudor y solicitar el pago de la cuota atrasada.

De no procederse al pago con las notificaciones, se realizara una tercera notificación a los 10 días de vencida la cuota, y de no existir cumplimiento con la obligación se realizará una tercera notificación escrita a los 20 días de vencida la cuota, la cual debe ser enviada también al garante y codeudores solidarios.

Se realizará la Notificación a los garantes solidarios hasta los 30 días de vencimiento y se iniciará la acción administrativa de cobranza a través notificaciones escritas con copia a los garantes y codeudores solidarios.

Si con la notificación al garante no se da cumplimiento al pago, el Oficial de Crédito remitirá al abogado para su trámite prejudicial. La responsabilidad del Oficial de crédito continúa hasta la recuperación total del crédito.

De continuar en el incumplimiento de la obligación, analizada la situación individual del socio; se enviará el documento ejecutivo con sus respaldos (pagaré, tabla de amortización, certificado de estado del crédito, certificado del registro de la propiedad actualizado, escritura de hipoteca original, en caso de tenerlo) para la acción judicial.

Estrategia 2: Ahorro diario

El ahorro es la parte del ingreso (familiar o personal, empresarial o gubernamental) que no se destina al gasto (de mantenimiento o de inversión), o al pago de impuestos; y que se reserva para la satisfacción de las necesidades futuras. La condición para que haya ahorro es que la unidad (familiar, empresarial o gubernamental) sea superavitaria; es decir, que sus ingresos superen a sus gastos e impuestos. En este sentido, el ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total más los impuestos (Sánchez, 2007, pág. 1).

En base a lo anterior, se puede decir que el ahorro diario permitirá al deudor hacer más flexible sus cuotas de pago, se destina con la finalidad de que a la fecha de vencimiento

de las cuotas estas ya hayan sido cubiertas por lo menos en su totalidad. Esta estrategia lo llevara a cabo el oficial de crédito, obligando al socio a ahorrar día a día en beneficio del mismo. En los países en la parte fundamental para el desarrollo, sin ahorro no existe crecimiento.

Estrategia 3: Impulsar el rendimiento del personal de la Institución

Para mejorar el desempeño laboral, se aplicara la siguiente tabla:

Tabla 52: Impulsar el rendimiento del personal

El Milagro de Cobros	
M otivación	impulso al trabajo
I nformación	antecedentes
L ibertad	oportunidades
A prendizaje	preparación
G ratitud	reconocimiento
R espaldo	apoyo de jefes
O rden	Coordinación

Fuente: <http://www.biamericas.com>

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

La motivación es el estímulo, que mueve a la persona a realizar determinadas acciones, y persistir en ellas para su culminación.

La información es una parte fundamental de toda empresa, para tener un alto nivel de competitividad, y posibilidades de desarrollo.

La libertad, es aquella condición que permite a una persona o ser vivo a vivir de manera independiente, sin ser dominado o sometido por alguien, darle la oportunidad de cumplir sus metas.

El aprendizaje es todo aquel conocimiento que se adquiere a partir de las cosas que nos suceden en la vida diaria, de este modo se adquiere conocimientos, habilidades, etc. Esto se consigue a través de la experiencia, instrucción y la observación.

Gratitud se refiere a otra cosa que incentivar al personal que labora en la institución, si bien cada uno tiene un rol importante dentro de la empresa, pero cuando se hayan definido metas y éstas se hayan cumplido a cabalidad, el personal recibirá reconocimientos por su desempeño laboral.

Encontrar un equilibrio entre jefe y empleado no siempre es sencillo. Los buenos líderes se caracterizan por ser comprensivos y cercanos a sus equipos. Sin embargo un exceso de confianza por cualquiera de las partes puede repercutir en los resultados, perjudicando a la empresa como al propio equipo de trabajo.

Mantener el orden en organización, es la clave para que esta sea exitosa. Una empresa es metódica, cumple con las fechas impuestas, se preocupa por sus trabajadores y aumenta los niveles de productividad, tendrá siempre número azules y superara sin problema a la competencia.

Estrategia 4: Renegociación

En qué consiste la refinanciación de un crédito

Se trata de un acuerdo entre la cooperativa y el socio para renegociar las condiciones originales del préstamo. Por ejemplo, extender el plazo de devolución del dinero que la entidad prestó, reducir el tipo de interés aplicado al crédito y convertir el tipo de interés variable en otro fijo, entre otras opciones. También es frecuente cancelar créditos antiguos y sustituirlos por otros nuevos. El objetivo último es siempre que el deudor pueda hacer frente al total del préstamo devolviéndolo en cuota más reducidas.

Qué hay que tener en cuenta a la hora de reestructurar el crédito

Aunque entran en juego muchas más cosas, las tres partidas principales a tener en cuenta son el principal del crédito, es decir, el dinero que prestó la cooperativa; el tipo de interés, y el plazo de amortización. En función de eso, y de la alternativa que ofrezca la entidad, se debe valorar si la renegociación permitirá reducir el coste económico del crédito o, en su defecto, reintegrarlo en plazos más cómodos.

Qué conlleva ampliar el plazo del crédito

La solución más habitual en una renegociación es que la cooperativa amplíe el plazo de amortización del préstamo. Si por ejemplo se ha suscrito una hipoteca a 20 años pero el nivel de ingresos complica su pago mes a mes, se puede solicitar extender ese periodo a 30 años. El deudor pagará el mismo tipo, pero al ser en más mensualidades abonará una cuota al mes más baja. Ahora bien, acabará abonando una cantidad superior al final de los 30 años en concepto de intereses. Sí. Además de una rebaja, también es posible solicitar al banco cambiar un tipo de interés variable por otro fijo, con el fin de evitar sustos en la cuota mensual.

4.2.6.9 Proceso de cobranza

Los procedimientos relacionados con la cobranza se refieren a la acción preventiva, de cobro judicial, extrajudicial, se encuentra a continuación una división de estas acciones mediante los siguientes cuadros y flujo gramas.

Tabla 53: Procedimientos de cobranzas

Tema	N°	Gestión	Días
Procedimiento de cobranzas	1	Cobranza preventiva	D1 a 10 días antes de cumplirse la fecha de pago
	Recuperación Administrativa de a 1 a 15 días de vencimiento		
	2	Primera llamada de cobro	El 1er día de vencimiento
	3	Notificación 1	Del 4to día vencida la cuota
	4	Notificación 2	Del 8vo día vencida la cuota
	5	Notificación 3	Del 15vo día vencida la cuota
	Recuperación Operativa de a 16 a 45 días de vencimiento		
	6	Cobro extrajudicial	De 30 días vencido la cuota
	7	Notificación Extrajudicial 1	De 30 días vencido la cuota
	8	Notificación Extrajudicial 2	De 60 días vencido la cuota
9	Cobro judicial	De 90 días vencido la cuota	
10	Inspección final para solicitar medida cautelar para la demanda.	De 120 días vencido la cuota	

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 54: Cobranza preventiva

N°	Responsable	Actividad
1	Asistente de cobranzas	<p>Obtiene reporte de créditos por vencer.</p> <p>Área de sistemas emite en forma mensual reportes de los socios que tengan un historial moroso.</p>
2		Envía reporte a Call Center para gestión
3	Tele-operador	<p>Realiza la gestión de cobranza preventiva comunicándose telefónicamente con los socios con el siguiente script:</p> <p>BUENOS..... (Días, tarde, noches) LE SALUDA..... (Nombre de quien realiza la llamada) DEPARTAMENTO DE..... DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO KULLKU WASI)</p> <p>EL MOTIVO DE ESTA LLAMADA ES RECORDARLE QUE LA CUOTA DE CRÉDITO QUE MANTIENE CON NUESTRA INSTITUCIÓN SE VENCE EL DÍA..... (Fecha de vencimiento).</p> <p>LE PEDIMOS MUY COMEDIDAMENTE SE ACERQUE A CUALQUIERA DE NUESTRAS OFICINAS A REALIZAR EL PAGO CORRESPONDIENTE.</p> <p>UN BUEN..... (Días, tarde, noches) ESPERAMOS SU PRONTO PAGO</p> <p>En todas las llamadas telefónicas de recuperación de cartera vencida enfatizará al socio que la situación de mora influye negativamente en su record crediticio dentro del Sistema Financiero Nacional.</p>
4		Elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del pre cobro y lo remite al jefe correspondiente.
5	Coordinador de cobranzas	Realiza un reporte mensual acerca de la gestión de cobranza preventiva incluye en el informe Gerencial.

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 55: Procedimiento de cobros de 1 a 15 días

N°	Responsable	Actividad
1	Coordinador de cobranzas	Obtiene el archivo emitido por sistemas, con las cuentas que tienen de 1 a 15 días de vencimiento
2	Tele-operador	Actualiza información y entrega al departamento correspondiente.
3		Realiza la gestión de cobro comunicándose telefónicamente con los socios
4		Elabora un reporte mensual de llamadas incluyendo observaciones del cobro
5		Realiza gestión de recuperación de acuerdo a las cuentas que presentan un mayor riesgo de incremento de saldo de cartera improductiva.
6	Coordinador de Cobranzas	Semanalmente el coordinador de cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de la cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en la priorización de la recuperación.

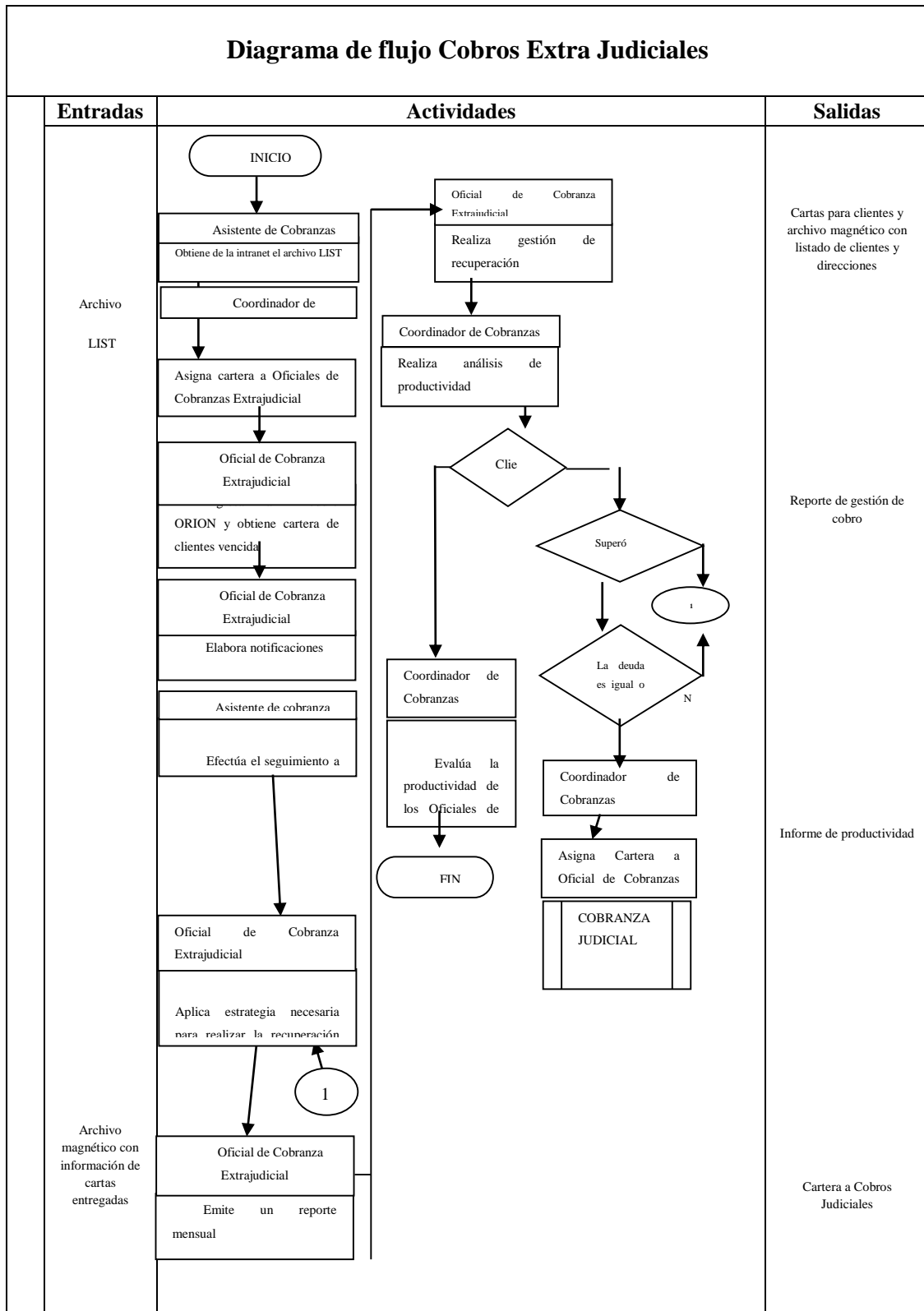
Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 55: Proceso cobro extrajudicial

Nº	Responsable	Actividad
1	Asistente de cobranza	Obtiene los archivo, emitido por sistema, lo entrega al coordinador de cobranzas
2	Coordinador de cobranzas	Asigna cartera a Oficiales de Cobranzas Extrajudicial
3	Oficial cobranza extrajudicial	Ingresa al módulo COBRANZAS y obtiene cartera de clientes vencida.
4		Elabora notificaciones por medio del sistema de cobranzas y entrega a asistentes de cobranzas para que organice el archivo que será entregado.
5	Asistente de cobranza	Efectúa el seguimiento.
6	Oficial cobranza extrajudicial	Aplica estrategia necesaria para la recuperación de cartera vencida, a través de gestión telefónica y/o visitas de campo a deudor, garantes y referencia. Enfatizando la situación de la mora que es negativa en su record. Insistir las veces que sean necesarias
7		Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor. Emite un reporte mensual e incluye observaciones de las operaciones que a su criterio sean mal otorgadas, envía al Coordinador de Cobranzas
8		Realiza gestión de recuperación de acuerdo a las cuentas que presentan un mayor riesgo de incremento de saldo de cartera improductiva a fin de disminuir el mismo.
9	Coordinador de cobranzas	Realiza análisis de productividad de la gestión de los Oficiales Extrajudicial de forma semanal
10		Aquellas cuentas impagas cuya mora sea inferior a 90 días o el monto sea inferior a \$500 (quinientos dólares), se evalúa y se reasigna al Oficial de Cobranza Extrajudicial para gestión
11		Aquellos créditos impagos superiores a una mora de 90 días o cuyo monto sea igual o mayor a \$500(quinientos dólares), es asignado al Oficial de Cobranzas Judicial
12		Semanalmente el Coordinador de Cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en priorización de la recuperación.

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 56: Procedimiento de cobros extrajudiciales



Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

Tabla 57: Procedimiento de cobros judiciales

N°	Responsable	Actividad
1	Coordinador de cobranzas	Asigna a través del sistema cobranzas, cuentas que deben ser manejadas por los oficiales de cobros judiciales.
2	Oficial de cobranza judicial	Recibe Cartera asignada por Coordinador de Cobranza
3		Ubica al socio y garantes vía telefónica y/o visita de campo. Informa al socio acerca del vencimiento de la deuda.
4		Identifica causas de no pago y análisis de carácter del deudor
5		Explica la opción de un arreglo extrajudicial de pago y sobre las acciones legales en caso de no llegar a dicho acuerdo.
6		Si el socio acepta el acuerdo de pagos extrajudicial, en base a las respuestas positivas referentes a la cancelación de cuotas, se deberá establecer con el deudor y/o garante un compromiso puntual de pago que en ningún caso podrá exceder de cinco días calendario.
7	Coordinador de cobranzas	Semanalmente el Coordinador de Cobranzas en base a los resultados de recuperación obtenidos, evaluará de forma integral la efectividad de la cobranza con el objeto de tomar acciones pertinentes e incluirlas en priorización de la recuperación. Evalúa la productividad del Oficial de Cobranzas Judicial, así como el proceso legal de las cuentas que mantengan el mismo
8	Oficial de Cobranza Judicial	Realiza la devolución de documentos originales, bienes secuestrados o desistimientos de juicios a Asistente de Cobranza, y archiva documentos de respaldo.
9	Asistente de cobranzas	Entrega la documentación original de Valores Matriz /Oficina e archivos de crédito

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

4.2.6.10 Políticas generales para el seguimiento y recuperación de los créditos

- Los proceso de seguimiento y recuperación deben adoptarse de acuerdo a las características de cada socio en mora. Las habilidades de seguimiento y recuperación deben estar siempre orientadas a persuadir a los socios morosos hasta llegar a un acuerdo favorecedor para la entidad.
- El oficial de crédito y cobranza deberá dar fiel cumplimiento al plan de acción crediticio, para asegurar una correcta recuperación de créditos.
- Se informará de manera oportuna el vencimiento de las cuotas del crédito a los socios de la institución.
- Respetar los tiempos establecidos para cada gestión, como se determina en el plan elaborado, caso contrario se deberá aplicar un memo al oficial de crédito respectivo por no emitir el reporte de seguimiento oportunamente.
- El seguimiento, control y cumplimiento de metas será de responsabilidad compartida entre el asesor de crédito, jefe de crédito, y el gerente.

Recordatorios aplicables para el jefe de crédito y asistente, en la negociación de créditos

El éxito o el fracaso de una negociación a menudo se basan en la preparación. Sea claro en lo que negocie. La planificación se lleva a cabo en cuatro pasos:

- **Investigue a la(s) otra(s) parte(s).**- Antes de negociar trate de averiguar que desea la otra parte y en que estará dispuesta a no ceder.
- **Fije objetivos.**- Con base en su investigación, un objetivo y una meta abierta, establezca un límite inferior específico y esté dispuesto a modificarlo.
- **Trate de dar opciones.**- Al encontrarse en una buena posición, trate **de dar** opciones a fin de tener grandes posibilidades de conseguir su objetivo.
- **Prevéngase ante posibles preguntas y objeciones y prepare las respuestas.**- Necesita estar preparado para dar respuesta a la pregunta no planteada, no se concentre en lo que usted quiere sino en el beneficio que el trato lo significa a la otra parte.

Negociaciones

Luego de la planificación, prepárese para negociar el acuerdo, en general se prefiera las negociaciones frente a frente, puede ver el comportamiento no verbal de la otra persona y entender mejor sus objeciones. También funcionan las negociaciones telefónicas y por escrito.

A continuación se dan cuatro pasos que se deben considerar en las negociaciones:

1 Establezca una buena comunicación y concéntrese en los obstáculos, no en la persona

Sonría y llame a la otra parte por su nombre cuando **lo** reciba, una sonrisa le comunica a la persona que a uno le agrada, que se interesa por ella y que disfruta de su compañía.

Comience con algún comentario ligero, digamos sobre el estado del tiempo, a algunas personas les gusta pasar al asunto directamente; otras buscan conocer antes a la persona.

Concentrarse en el obstáculo, no en la persona, significa no atacar nunca a la personalidad del otro ni hacerlo sentir mal con frases negativas.

Si lo hace, la otra parte se pondrá a la defensiva, terminaran discutiendo y a usted le resultara más difícil llegar a un acuerdo; por tanto, aunque la otra parte empiece, no llegue al nivel de la ofensa solo fije su ventaja competitiva de manera positiva.

2 Deje que la otra parte haga la primera oferta

Esto le concede a usted una ventaja, pues si la otra parte le ofrece más de lo que usted se fijó como objetivo, podrá cesar el acuerdo.

3 Escuche y formule preguntas concentrándose en satisfacer las necesidades de la otra persona

Genera las condiciones para que la otra parte manifieste las reservas y objeciones que tenga.

4 No proceda tan pronto y pida algo a minino

Quienes piden más obtienen más, sin importar lo que se lleve obtener el acuerdo, no ceda. Si su ventaja competitiva es el servicio y, durante la negociación, accede de inmediato un precio bajo, perderá todo el valor en un minuto.

Aplazamiento.- Cuando parezca no haber ningún avance, lo sensato es aplazar las negociaciones.

Acuerdo.- Una vez hecho el acuerdo, confírmelo o póngalo por escrito, o ambas cosas, cuando sea conveniente.

Desacuerdo.- El rechazo, las negativas y los fracasos nos suceden a todos, la diferencia está en la forma en la que responden al fracaso. La gente exitosa sigue intentándolo, si no llega a un acuerdo, analice la situación y trate de determinar en que se equivocó para que mejore el futuro. Tal vez le convenga pedirle un consejo a la otra parte.

1. Proyección financiera de la cartera vencida para el año 2017

Tabla 58: Proyección financiera de la cartera vencida

Cuentas	Año	Año											
	2016	2017											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cartera de Créditos	\$ 15.660.457,00	\$ 15.749.551,99	\$ 15.845.733,99	\$ 15.948.886,04	\$ 16.058.898,64	\$ 16.175.669,59	\$ 16.299.103,65	\$ 16.429.112,42	\$ 16.565.614,00	\$ 16.708.532,89	\$ 16.857.799,71	\$ 17.013.351,05	\$ 17.175.129,26
Créditos por vencer	\$ 13.195.307,00	\$ 13.391.010,00	\$ 13.589.788,19	\$ 13.791.694,95	\$ 13.996.784,73	\$ 14.205.113,07	\$ 14.416.736,62	\$ 14.631.713,17	\$ 14.850.101,68	\$ 15.071.962,33	\$ 15.297.356,50	\$ 15.526.346,83	\$ 15.758.997,24
Comercial por vencer total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo por vencer total	\$ 630.640,00	\$ 650.176,00	\$ 670.317,19	\$ 691.082,31	\$ 712.490,69	\$ 734.562	\$ 757.317,58	\$ 780.777,80	\$ 804.964,78	\$ 829.901,02	\$ 855.609,74	\$ 882.114,87	\$ 909,441
Vivienda por vencer total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Microcrédito por vencer total	\$ 12.564.667,00	\$ 12.740.834,00	\$ 12.919.471,00	\$ 13.100.612,64	\$ 13.284.294,04	\$ 13.470.550,80	\$ 13.659.419,04	\$ 13.850.935,36	\$ 14.045.136,90	\$ 14.242.061,31	\$ 14.441.746,76	\$ 14.644.231,96	\$ 14.849,556
Cartera en Riesgo	\$ 2.696.429,0	\$ 2.592.720,9	\$ 2.493.138,0	\$ 2.397.514,6	\$ 2.305.692,0	\$ 2.217.517,8	\$ 2.132.845,6	\$ 2.051.535,0	\$ 1.973.451,3	\$ 1.898.465,0	\$ 1.826.452,1	\$ 1.757.293,3	\$ 1.690.874,36
Comercial en riesgo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumo en riesgo	\$ 155.516,00	\$ 154.004,12	\$ 152.506,94	\$ 151.024,31	\$ 149.556,10	\$ 148.102,16	\$ 146.662,35	\$ 145.236,55	\$ 143.824,60	\$ 142.426,38	\$ 141.041,75	\$ 139.670,59	\$ 138.312,75
Vivienda en riesgo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Microcrédito en riesgo	\$ 2.540.913,0	\$ 2.438.716,8	\$ 2.340.631,0	\$ 2.246.490,3	\$ 2.156.135,9	\$ 2.069.415,6	\$ 1.986.183,2	\$ 1.906.298,5	\$ 1.829.626,7	\$ 1.756.038,6	\$ 1.685.410,3	\$ 1.617.622,7	\$ 1.552.561,60
Provisión créditos incobrables	\$ -231.279,00	\$ -234.179,00	\$ -237.192,23	\$ -240.323,58	\$ -243.578,16	\$ -246.961,31	\$ -250.478,58	\$ -254.135,79	\$ -257.939,00	\$ -261.894,51	\$ -266.008,94	\$ -270.289,15	\$ -274.742,34

Provisión crédito comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión crédito consumo	-59.672,00	-62.265,00	-64.970,68	-67.793,93	-70.739,86	-73.813,80	-77.021,32	-80.368,23	-83.860,56	-87.504,66	-91.307,11	-95.274,78	-99.414,88
Provisión crédito vivienda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión microcrédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión cartera refinanciada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión cartera reestructurada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión genérica tecnología crediticia	-171.607,00	-171.914,00	-172.221,55	-172.529,65	-172.838,30	-173.147,50	-173.457,26	-173.767,57	-174.078,43	-174.389,85	-174.701,83	-175.014,37	-175.327,46
Cartera en Riesgo Total	17,00%	16,46%	15,73%	15,03%	14,36%	13,71%	13,09%	12,49%	11,91%	11,36%	10,83%	10,33%	9,84%

Fuente: Reporte general de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Ambato

Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

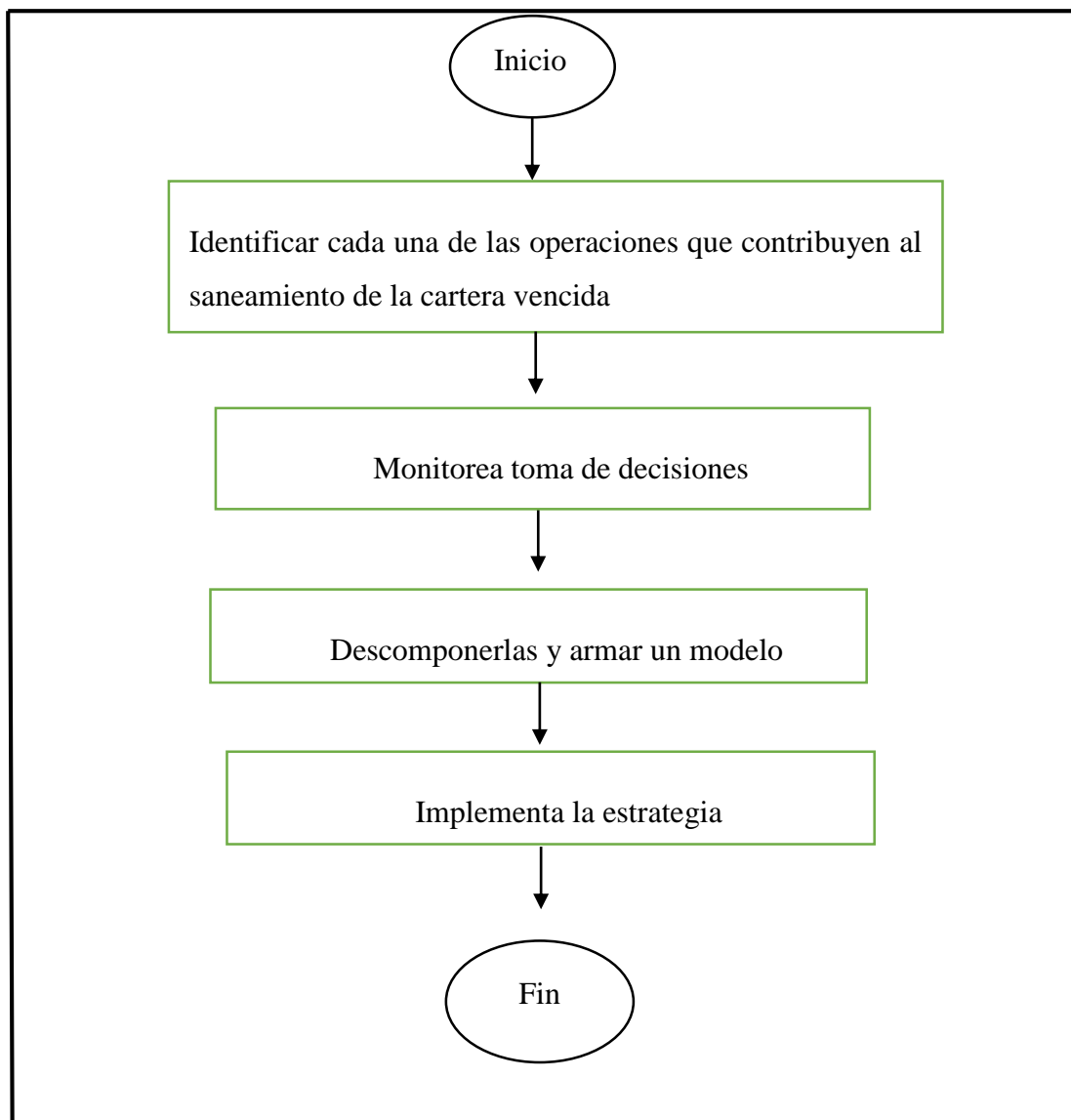
Análisis:

Al proyectar la cartera, se demuestra la variación mes a mes de la morosidad, para finalizar el mes de diciembre del año 2017, el índice de morosidad es del 9,84%, rigiéndose a lo que estipula la SEPS sobre los niveles máximos de morosidad, para el segmento 2 es del 10%.

2. Sistema de evaluación

La evaluación de cada una de las operaciones que contribuyan al saneamiento de la cartera vencida de la cooperativa es responsabilidad del gerente. El monitoreo constante y la toma de decisiones oportunas influirá directamente a los resultados obtenidos. Se puede hablar del sistema de evaluación a la organización de las operaciones acorde al grado de importancia y al cumplimiento efectivo de las estrategias.

Gráfico 37: Sistema de evaluación



Elaborado por: Erika Elizabeth Asqui Pérez

CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico, se demostró que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., no cuenta con plan de acción de recuperación de cartera adecuada y esto ha provocado que el porcentaje de morosidad se haya elevado y esté afectando a la liquidez de la institución.
- El diseño del plan de acción, para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., como instrumento de gestión crediticia, propone resolver el riesgo ocasionado, por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos y la institución cumpla con su misión social tomando en consideración lo dicho; la propuesta resolvería en gran parte el grave problema de riesgo crediticio.
- Se valida el plan de acción con la información financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., realizando una proyección de la cartera vencida, donde se demuestra la reducción del índice de morosidad a un 9,84%.
- La satisfacción que se siente en lo personal, al concluir este trabajo de investigación es demasiada, cabe tomar en cuenta que al observar y volver analizar las actividades realizadas y resultados, por sí sola, me hace ver el nivel de nuevos conocimientos recibidos y la cantidad de nuevas experiencias que se han tenido a lo largo de este proceso.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., debe realizar un diagnóstico financiero cada trimestre para conocer los resultados financieros y tomar las mejores decisiones para el presente y futuro de la misma, salvaguardando sus intereses.
- Poner en práctica el Plan de Acción para minimizar el índice de morosidad significativamente, teniendo el menor riesgo posible para cumplir con las disposiciones de los organismos de control y lograr eficiencia en las actividades administrativas y financieras.
- Fortalecer este documento guía, para lo cual se debe coordinar con el área de cobranzas y contar con información financiera actualizada, con la finalidad de mejorar el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., y lograr un crecimiento competitivo dentro del mercado financiero.
- En el campo financiero se destaca la importancia de realizar análisis financieros periódicos, con el fin de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la empresa, planteado en su plan empresarial, su misión y visión, así como también las funciones del departamento operativo en su liberalidad de conceder créditos, plazos y seguridades, aprovechando todos los recursos que posee la empresa para el control efectivo de las cobranzas.
- Estimular al personal que más se esmera en la realización de sus actividades, que este estímulo no sea únicamente económico, sino sobre todo afectivo motivacional, pues este impulsa, satisface esa necesidad humana de alcanzar objetivos, una sensación de pertenencia, reconocimiento y autoestima.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, M. (2014). *Contabilidad General*. Quito: Uriano
- Bustos, P. (2013). *Gestión de Cobranzas Efectivas*. España: Española
- Cabezas, L. (2009). *Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos comerciales otorgados por el Banco Nacional del Fomento sucursal zonal Riobamba*. Ingeniera Financiera. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- Castillo, M. (2013). *Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San José Ltda., en la oficina matriz Chimbo, durante el período 2012*. Ingeniera Financiera. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- Davalos, N. (2012). *Enciclopedia Básica de Administración Financiera, Contable y Auditoría*. Quito: Edinun
- Definición.de. (23 de Abril de 2012). *Modelo de Gestión*. Obtenido de: <http://definicion.de/gestion/>
- Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON Educación.
- Guevara, P. (2010). *Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para tecnopieles s.a*. Magister en Gerencia Financiera Empresarial. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Obtenidode: file:///C:/Users/Novo-SystemPc6/Downloads/TM0012.pdf
- Kroeger, A. (1989). *Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud*. Obtenido de: <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3283/Evaluacionparaelpplaneamientodeprogramasdeeducacionparalasalud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lacalle, M. (17 de Octubre de 2015). *MicroFinanzas*. Obtenido de: <https://www.microfinancegateway.org/es/what-is-microfinance>
- López, A. (s.f.). *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros/2008c/Cartera%20Vencida%20Excesiva.htm>
- Lopez, L. (2008). *Análisis Financiero Aplicado*. Colombia: Universidad Externado
- Mazon, M. (2002). *Estadística para Administración y Economía* (10a. ed.). México: Alfa Omega.
- Proaño, G. (2007). *Programas de Microcrédito del Banco Nacional del Fomento*. Quito: El Comercio, pp. 15.
- RAE. (2011). *Diccionario Real Academia Española*. España: S.L.U. ESPASA LIBROS.
- Rivas, C. (2012). *Gestión Financiera*. España: Paraninfo.
- Ron, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. Quito: Edinun.
- Writtington, R. (2004). *Principos de Auditoria* (10a. ed.). Colombia: Prisa.
- Zaruma, N. (2016). *Estrategias para reducir la morosidad de microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San José Ltda., en la oficina matriz Chimbo, durante el periodo 2012*. Ingeniera Financiera. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI LTDA.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

Objetivo: Conocer los criterios respecto a la gestión de cobranzas, que viene realizando la Cooperativa para reducir la morosidad, con el propósito de mejorar, y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

Dirigida a: Lic. Juan Andagana

1. ¿Existe en la Cooperativa un Plan de Acción de cobranzas?

Sí ----- No -----

2. ¿Cree usted que un Plan de Acción de cobranzas, apoyaría su labor administrativa y sería útil para lograr controlar la morosidad?

Sí ----- No -----

1. ¿En la cooperativa cuales son los métodos que se aplica para la recuperación de cartera vencida?

3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles son las causas para que un socio se retrase en los pagos de los préstamos?

4. ¿Considera usted que la implementación de un Plan de Acción de cobranzas, que se propone en esta investigación, para reducir la morosidad, será factible?

Sí ----- No -----

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Encuesta dirigido al personal operativo

ENCUESTA DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO

Objetivo: Conocer la necesidad de un plan de acción para minimizar la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

- 1) ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., actualmente cuenta con un Plan de Acción para minimizar la morosidad?

Sí ----- No -----

- 2) ¿Considera que un Plan de Acción ayudara al saneamiento de la cartera vencida de la Cooperativa?

Sí ----- No -----

- 3) ¿En qué medida cree usted que un Plan de Acción sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa?

Alto ----- Medio ----- Bajo-----

- 4) ¿Se cumple rigurosamente los requisitos, para la calificación de los créditos?

Sí ----- No -----

- 5) ¿Considera usted que el dinero otorgado, es utilizado para los fines que mencionaron al momento de solicitar el crédito?

Sí ----- No -----

- 6) ¿Se realiza un seguimiento al socio, después de haber entregado el crédito?

Sí ----- No -----

- 7) ¿Qué estrategias cree usted que se podrían aplicar para reducir y sanear la cartera de crédito?

Cambiar el estilo de liderazgo

Reducción de participación en actividades no rentables

Creación de nuevos sistemas de comunicación

