



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA., AGENCIA RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

JENNY FERNANDA ASTUDILLO CAJAMARCA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Jenny Fernanda Astudillo Cajamarca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello

DIRECTORA

Lic. Mónica Elina Brito Garzón

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JENNY FERNANDA ASTUDILLO CAJAMARCA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 24 de octubre de 2018

JENNY FERNANDA ASTUDILLO CAJAMARCA
CC.: 050363650-8

DEDICATORIA

Con amor, dedicación y esfuerzo el presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios por haberme brindado salud, sabiduría y esperanza.

A mis padres José y María por regalarme su apoyo económico y moral en cada momento, por los valores que me han inculcado y hacer de mí una mejor persona; por tal motivo me comprometo a cumplir sus más grandes expectativas como hija y más aún como profesional, teniendo presente los principios y valores éticos.

Jenny Fernanda.

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento es a Dios porque su bendición es constante, me ha permitido cumplir mis sueños y cada éxito que he logrado ha sido gracias a su amor y misericordia.

Agradezco infinitamente a mis padres quienes son el motor principal de mi vida a mis hermanos por el ejemplo, la confianza que me brindan, por enseñarme a nunca rendirme aun en las peores situaciones.

Un honroso agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba en especial al Señor Jefe de Agencia Ing. Fernando Lluashco por su colaboración, apoyo y sobre todo por facilitarme la información para el adecuado desarrollo de esta investigación.

Al Ing. Cristian Paucar Asesor de Negocios de la COAC Kullki Wasi Ltda., por su constante apoyo.

Agradezco a mis tutoras Ing. María Falconí y Lic. Mónica Brito por brindarme su tiempo y compartir sus conocimientos y hacer una realidad esta investigación.

Agradezco a todos quienes hacen la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo principalmente a la Carrera de Ingeniería Financiera por su arduo trabajo y hacer de ella la mejor institución.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	xi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación de Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivo Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Sistema Financiero Ecuatoriano	10
2.2.2 Estrategias.....	12
2.2.3 Dirección estratégica	12
2.2.4 Crédito	14
2.2.5 Ventajas del Crédito	15
2.2.6 Desventajas del uso del crédito	15
2.2.7 Diversos enfoques de la función de crédito.....	16

2.2.8	Las 5C'S del Crédito	17
2.2.9	Cobranza	19
2.2.10	Indicadores Financieros	30
2.3	IDEA A DEFENDER	33
2.3.1	Variables	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.3.1	Métodos de la Investigación.....	35
3.3.2	Técnicas e Instrumentos	36
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.5	RESULTADOS	38
3.5.1	Interpretación de datos de la entrevista	39
3.5.2	Análisis de los resultados de las encuestas	40
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	58
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		59
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA	60
4.2	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	60
4.2.1	Objetivo General.....	60
4.2.2	Objetivos específicos	60
4.3	Alcance de la propuesta	60
4.3.1	Contenido de la Propuesta	61
4.3.2	Información de la empresa	62
CONCLUSIONES		128
RECOMENDACIONES.....		129
BIBLIOGRAFÍA		130
ANEXOS		132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Características de las organizaciones de crédito	10
Tabla 2:	Gestión de la Cobranza	21
Tabla 3:	Razones de Liquidez	30
Tabla 4:	Apalancamiento	31
Tabla 5:	Población y muestra dela COAC. Kullki Wasi Ltda.	37
Tabla 6:	Muestra	37
Tabla 7:	Existencia de Manual Políticas de Créditos.....	41
Tabla 8:	Socialización oportuna del Manual de Políticas de Créditos.....	42
Tabla 9:	Monto máximo de crédito	43
Tabla 10:	Estrategias para mejorar procedimientos de créditos.....	44
Tabla 11:	Existencia de Manual de Políticas de Cobranza	45
Tabla 12:	Trabajo en equipo.	46
Tabla 13:	Cuál es la principal causa de la morosidad.	47
Tabla 14:	Mejorar procedimientos de créditos y cobranzas.....	48
Tabla 15:	Productos y Servicios que brinda la Cooperativa	49
Tabla 16:	Tipo de crédito solicitado.....	50
Tabla 17:	Aspectos a considerar para solicitar un crédito.....	51
Tabla 18:	El asesor brinda toda la información crediticia.....	52
Tabla 19:	Notificación del crédito cuando se encuentra en mora	53
Tabla 20:	Motivos por los cuales no cancela a tiempo su crédito.....	54
Tabla 21:	Nivel de satisfacción sobre el proceso de créditos.....	55
Tabla 22:	Nivel de satisfacción sobre el proceso de cobranza.....	56
Tabla 23:	Mejorar proceso de crédito y de cobranza	57
Tabla 24:	Ubicación geográfica COAC Kullki Wasi Ltda.	64
Tabla 25:	Matriz FODA COAC KULLKI WASI LTDA.	70
Tabla 26:	Balance General COAC Kullki Wasi Ltda.	72
Tabla 27:	Estado de Resultados COAC Kullki Wasi Ltda.	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Composición del Sistema Financiero Ecuatoriano.....	11
Gráfico 2:	Rol de la Gestión de Cobranza	21
Gráfico 3:	Dirección Estratégica.....	12
Gráfico 4:	Pregunta N°1	41
Gráfico 5:	Pregunta N°2	42
Gráfico 6:	Pregunta N° 3	43
Gráfico 7:	Pregunta N°4	44
Gráfico 8:	Pregunta N°5	45
Gráfico 9:	Pregunta N° 6	46
Gráfico 10:	Pregunta N°7	47
Gráfico 11:	Pregunta N°8	48
Gráfico 12:	Pregunta N°1 de socios.....	49
Gráfico 13:	Pregunta N°2 de socios.....	50
Gráfico 14:	Pregunta N°3 de socios.....	51
Gráfico 15:	Pregunta N°4 de socios.....	52
Gráfico 16:	Pregunta N°5 de socios.....	53
Gráfico 17:	Pregunta N°6 de socios.....	54
Gráfico 18:	Pregunta N°7 de socios.....	55
Gráfico 19:	Pregunta N°8 de socios.....	56
Gráfico 20:	Pregunta N° 9 de socios.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	132
---------------------------	-----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo diseñar estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba; para su desarrollo se realizó entrevistas dirigidas al señor jefe de Agencia y jefe de Créditos, encuestas dirigidas al personal del departamento de créditos y a los socios de la institución. Se realizó un análisis de los estados financieros (horizontal y vertical), aplicación de los indicadores financieros que ayudaron a la recopilación de toda la información necesaria para conocer la situación financiera actual, reflejando un alto nivel de morosidad, inadecuado seguimiento de los créditos y poca recuperación de cartera. Permitiendo de esta forma establecer estrategias para el correcto análisis y otorgamiento de créditos, recuperación eficiente de cartera y un bajo indicador de morosidad, posterior a eso evitar una cartera vencida improductiva que no beneficia en la rentabilidad de la cooperativa. Con todo lo mencionado anteriormente es necesario que la entidad cuente con una guía para el manejo administrativo y financiero orientados a mantener y realizar una gestión adecuada, eficiente y oportuna para el control del proceso de concesión de créditos; dichas estrategias ayudarán al crecimiento institucional.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <DISEÑO DE ESTRATEGIAS> <CRÉDITO> <COBRANZA> <ANÁLISIS FINANCIERO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The main objective of this research work is to design strategies aimed at improving credit and collections procedures at Kullki Wasi Cooperative of Saving and Credit Ltda., Riobamba Agency. The interviews were directed to the head of the Agency and head of Credits to its development, surveys directed to the personnel of the credit department and to the members of the institution. An analysis of the financial statements (horizontal and vertical) were performed, application of the financial indicators that helped the collection of all the necessary information to know the current financial situation which reflecting a high level of delinquency, inadequate credit follow-up and little portfolio recovery. Allowing in this way to establish strategies to the correct analysis and granting of credits, efficient recovery of portfolio and a low indicator of delinquency, after that to avoid an unproductive overdue portfolio that does not benefit the profitability of the cooperative. With all the aforementioned, it is necessary to the entity to have a guide for administrative and financial improvement aimed at maintaining and performing an adequate, efficient and timely management to the control of the credit granting process; these strategies will help institutional growth.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGY DESIGN> <CREDIT> <COLLECTIONS> <FINANCIAL ANALYSIS> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación nace mediante la necesidad de contar con una metodología adecuada de los procedimientos utilizados para la concesión de créditos, por el cual el proyecto tiene como esencial objetivo diseñar estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de Créditos y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba.

De la misma forma se pretende proponer estrategias para mejorar procesos de créditos disminuyendo así el nivel de morosidad de la cooperativa y también el proceso de cobranza de dichos créditos otorgados.

La investigación consta de IV capítulos, en el capítulo I consta de: Problema su planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, principales elementos al igual que los Objetivos que se plantea para la construcción de las estrategias.

El capítulo II consta de: Marco Teórico el mismo que comprende los Antecedentes Investigativos, Fundamentación Teórica que son de base y respaldo para afrontar temas en la investigación.

Capitulo III consta de: Marco Metodológico elemento primordial para obtener información verídica y oportuna, una de las técnicas utilizadas es las encuestas que nos ayudara a respaldar la idea a defender.

Capitulo IV consta de: Marco Propositivo que inicia a través del análisis de la situación financiera de la cooperativa y la evaluación de los procesos de créditos y cobranza que permitan plantear estrategias sujetadas a las necesidades de la institución.

Y como resultado de la investigación se definen las conclusiones y sus debidas recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., al ser una entidad financiera indígena regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbano marginal de la ciudad de Riobamba, especializada en las micro finanzas y actualmente se encuentra en el segmento 2 y cuenta con 5.000 socios, la institución atraviesa por una etapa de crecimiento ya que su objetivo primordial es pertenecer al segmento 1 y para ello es necesario contar con bases sólidas que le permita ser competitiva.

Es importante señalar que en el transcurso del tiempo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi las transacciones financieras aumentaron notablemente lo cual ha permitido colocar una mayor cantidad de recursos financieros en el mercado, no obstante, el indicador de morosidad se ha visto afectado ya que ha pasado los límites de control del 5%, es decir la Agencia Riobamba en los dos últimos períodos ha tenido una variación entre el 7, 54% y 9,32%, esto genera complicaciones para el desarrollo de la entidad y por ende la prestación de un eficiente servicio.

Demostrando así, que la mayoría de los créditos concedidos carecieron de un correcto diagnóstico por parte del asesor de crédito al momento de analizar la situación socioeconómica del cliente, falta de un seguimiento sobre el verdadero destino o finalidad de los préstamos concedidos, escasa gestión para el levantamiento de información del socio que le permita mantener una garantía para su recuperación. El personal del área de créditos al no contar con el perfil adecuado para el cargo a desempeñar, dificultando mantener una eficiente gestión laboral.

Cada una de esas acciones a traído como consecuencia: dificultad para la recuperación de los créditos otorgados, alto nivel de morosidad, bajos ingresos; por lo que se ha visto afectada la liquidez.

Lo que incitó a que se tomen medidas como el prescindir de asesores de negocio y jefe de agencia, pero esta medida poco ayudo a la entidad con respecto a la recuperación de cartera y más aún en el índice de morosidad, debido a que algunos créditos no poseían garantías aptas para proceder a la siguiente etapa de la recuperación tanto en el socio como de las respectivas garantías, carecían de información suficiente del socio, falta de seguimiento antes, durante y después de su otorgamiento.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de estrategias ayudará a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas para reducir el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

1.1.2 Delimitación de Problema

Aspecto: Diseño de estrategias orientadas a mejorar procedimientos de créditos y cobranzas.

Delimitación Espacial

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Riobamba.

Dirección: Gaspar de Villarroel y Juan Montalvo Esquina.

Delimitación Temporal

El tiempo para la presente investigación es de 6 meses.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretende realizar un diseño de estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., con el objetivo de determinar los aspectos críticos para una adecuada colocación de créditos y su oportuna recuperación.

Por todo lo expuesto anteriormente se hace necesaria e imprescindible la realización de dicho tema, ya que esto contribuirá de manera eficiente y razonable en el otorgamiento de créditos, es decir que todo crédito vendido sea recuperado, para ello debe ser correctamente analizado; tomando en cuenta quien es el futuro socio, cuanto de monto se le otorgará y bajo qué condiciones.

Por tal motivo la investigación ayudará a mejorar la efectividad operativa y asegure el bajo o mínimo nivel de morosidad y menor tasa de incobrabilidad de la cartera. También permitirá brindar un servicio de calidad a sus socios, siendo muy útil para la entidad ya que se perfeccionará el desenvolvimiento laboral de cada uno de sus empleados del departamento de créditos y cobranzas.

Con esta investigación los primeros en beneficiarse son los directivos de la institución ya que podrán conocer y poner en práctica dichas estrategias y adecuados procedimientos que les ayude a vender de forma correcta los créditos y no exista obstáculo alguno para su cobro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, con fin de reducir el índice de morosidad.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., mediante el análisis de los estados financieros 2016 – 2017.
- Valorar los procedimientos de créditos y cobranzas que posee la institución.
- Construir estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas de la Entidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se visualiza la necesidad de diseñar estrategias para mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas del departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba con el propósito de reducir el índice de morosidad.

Con el objetivo de fundamentar la presente investigación se ha considerado oportuno conocer las diferentes opiniones y conclusiones de otras investigaciones similares que ayuden a dar soluciones adecuadas al problema existente, y que se citarán a continuación:

Trabajo titulado: Diseño de Políticas y Estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón San José de Chimbo, Provincia de Bolívar, Periodo 2016 – 2017.

Autor: Carlos Alberto Ramos Garófalo.

El autor concluye con:

La implementación de estrategias y políticas de créditos y cobranzas permitirá a la cooperativa San José Ltda., mejorar su administración y capitalizar oportunidades para tomar decisiones acertadas en cuanto a un futuro prometedor de la organización. (Ramos Garófalo, 2017)

Trabajo titulado: Diseño de Políticas y Estrategias para minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Minga Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Autora: Jessica Patricia Rogel Salazar.

La autora concluye con:

El diseño de políticas y estrategias para minimizar la morosidad constituye una guía encaminada a la eficiencia del manejo administrativo, financiero y de servicio con la finalidad de crear una adecuada gestión crediticia en los procesos de concesión de créditos y la recuperación de cartera. (Rogel Salazar, 2017)

Trabajo titulado: Diseño de un manual de Créditos y cobranzas para minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Patria Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Autora: Joselyn Renata Yambay Fuenmayor

La autora concluye con:

La propuesta de la creación de un manual de crédito y cobranza para disminuir el índice de morosidad, establecerá una herramienta y un objetivo para recuperar la liquidez agregando el valor de la entidad. (Yambay Fuenmayor, 2017).

De los tres trabajos de investigación citados anteriormente se puede mencionar que la falta de un diseño de estrategias para mejorar procesos de créditos incide de forma directa en la disminución de la morosidad.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Origen del Cooperativismos en el Ecuador, 1900 – 1936.

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa.

Luego de muchas discusiones y de cierta reticencia de algunos operarios prevaleció esta última alternativa, y decidieron abrir un “almacén cooperativo de consumo”.

La cooperativa se registró el 24 de octubre de 1844 y el almacén abrió sus puertas el 21 de diciembre de este mismo año, en un viejo edificio de la “callejuela de consumo”.

El desafío era muy grande, a la gente del lugar le pareció descabellada la idea de los tejedores, pues tenían que enfrentar al poder comercial local. Se dice que antes y después de organizada la cooperativa, los socios fueron objeto de burlas en el barrio, pues los tenderos y comerciantes pagaban a los niños para que fueran a ridiculizarles y hasta ofenderles de obra.

A pesar de ello, el precario almacén tuvo éxito, sin ser conscientes de ello los tejedores cooperados se habían convertido en un grupo de pensamientos que marcaría el rumbo histórico del futuro del cooperativismo mundial. (Miño Grijalva, 2013)

El origen del cooperativismo del crédito

El nacimiento de las organizaciones de ahorro y crédito reflejó un gran crecimiento después de la experiencia de los pioneros de Rochdale y se conformaron dos grandes sistemas en Alemania. El primero, organizado por Herman Schultze – Delitzch (1860-1883), economista liberal alemán que confiaba en el lema de ayúdate a ti mismo. Como lo narra Tobar Donoso, él constituyó los bancos populares destinados al financiamiento de pequeños comerciantes, industriales y artesanos: su beneficio principal es estimular al pequeño ahorro, ya favoreciendo la adquisición de acciones de manera paulatina y fácil, ya remunerando las adquiridas con un interés elevado.” Su esquema de funcionamiento bancario cooperativo estaba más en el contexto de impulsar un capitalismo financiero popular. (Miño Grijalva, 2013)

El segundo, el sistema Raiffeisen, denominado así por su fundador alemán, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), promotor de las cajas rurales, las mismas que eran definidas como cooperativas de crédito orientadas hacia el logro del bienestar campesino. Los dos sistemas de crédito compitieron de forma intensa en el territorio alemán; sin embargo, de ello, Raiffeisen, no dudó en adaptar a sus cajas rurales, ciertas reglas

prácticas de su “encarnizado rival”, Schulze. Tuvo que convencerse de que las asociaciones de crédito son viables a condición de fundarse en la independencia y ayuda de sí mismo; esto es que los socios tengan personalmente necesidad de ayuda”. (Miño Grijalva, 2013).

Etimología de la palabra crédito

Desde el punto de vista etimológico la palabra “crédito” viene de latín concretamente del término “creditum” que significa deuda aunque también se deriva del verbo latino “credere” – credo, creditum- que quiere decir tener confianza de en la promesa de alguien al entregarle determinada cosa. (Brachfield, 2009).

A pesar que tuvo su mayor expansión en el siglo xx, el crédito comercial no fue un invento moderno, puesto que es un concepto que ya existía hace muchos siglos, incluso antes de la Revolución Industrial. Las transacciones a crédito ya aparecieron en los inicios de la historia de la humanidad con los primeros intercambios comerciales basados en el trueque.

El concepto de crédito comercial nació en la Edad Media como una necesidad para que los primeros mercaderes pudieran comercializar sus productos. Consecuentemente el aplazamiento del pago en el comercio es una práctica muy antigua, seguramente tan vieja como el propio comercio. (Brachfield, 2009).

Los bancos populares y las cajas rurales disponen de características distintas y solamente son similares en la responsabilidad solidaria e ilimitada de sus miembros. Los socios están unidos por un vínculo de solidaridad, según el cual cada uno responde con todos sus bienes por los préstamos y depósitos recibidos por el banco o la caja.

Características de las dos organizaciones de crédito se constata que son muy diferentes:

Tabla 1: Características de las organizaciones de crédito

BANCOS POPULARES	CAJAS DE AHORRO
Admiten Acciones	Proscriben las Acciones
Reparten Utilidades	Incrementan el capital social.
Otorgan créditos de acuerdo a garantías.	Prestan dinero para el mejoramiento del deudor.
Administración pagada.	Administración gratuita.
Responsabilidad Solidaria Limitada.	Responsabilidad Solidaria Ilimitada

Fuente: (Miño Grijalva, 2013)

Elaborado por: Jenny Astudillo

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Sistema Financiero Ecuatoriano

Es un conjunto de instituciones que tienen como objetivo canalizar el ahorro de las personas; esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica del país haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos.

Los intermediarios financieros se encargan de captar depósitos del público (ahorros), y, prestarlos a los demandantes de recursos (créditos). (Romero, 2015)

Composición del Sistema Financiero Ecuatoriano

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas, instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero. Según la Superintendencia de Bancos, los bancos constituyen el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones de total del sistema. (Romero, 2015).

Gráfico 1: Composición del Sistema Financiero Ecuatoriano



Fuente: (Romero, 2015)
Elaborado por: Jenny Astudillo.

Sector Cooperativo.

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unidos en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Artículo 21.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Concepto de Diseño de Estrategia

Según (Gillam Scott, 2012) menciona que diseño es toda acción creadora que cumple su finalidad, es decir se establece un nuevo diseño de estrategias por alguna razón definida.

2.2.2 Estrategias

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que constituye alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010)

2.2.3 Dirección estratégica

“Incluye comprender la posición estratégica de una organización, tomar las elecciones estratégicas para el futuro y gestionar la estrategia en acción”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010)

La dirección estratégica puede ser concebida como compuesta por tres elementos principales: comprender cuál es la posición estratégica de una organización, tomar decisiones estratégicas para el futuro y la dirección de la estrategia en acción.

Gráfico 2: Dirección Estratégica



Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010)

Elaborado por: Jenny Astudillo

2.2.3.1 Clasificación de las estrategias

- Estrategias maestras o empresariales: su esquema es general y su propósito es establecer acciones trascendentales para la organización.
- Estrategias internas: están enfocadas en asuntos específicos de la organización.
- Estrategias externas: su enfoque está determinado por factores del medio ambiente.
- Estrategias funcionales: son específicas de las áreas clave de la organización.

Niveles de estrategia

- a) Planeación estratégica: “Es la más amplia y abarca la organización entera”.
- b) Planeación táctica: “Es la que abarca cada departamento o área de la organización”.
- c) Planeación Operativa: “Es la que abarca cada tarea o actividad específica”.

Tipos de Estrategia

- a) **Estrategia de Liderazgo en Costo:** “Significa concentrarse en ser el que produce más barato” (por escala, tecnología, etc.) lo que puede reflejar en precios más baratos o en márgenes de ganancias superiores.
- b) **Estratégicos de Diferenciación:** El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.
- c) **Estrategia de Enfoque:** “Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores”.
- d) **Estrategia de Estabilidad:** El objetivo que persigue esta estrategia es principalmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando ésta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento”.
- e) **Estrategia de Alianza:** Esta estrategia es un acuerdo entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010)

Políticas: Son guías generales para la conducta de la organización, es decir las políticas en general, establecen premisas amplias y limitaciones dentro de las cuales

tienen lugar las actividades de planeación posterior. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la dirección de las operaciones.

Procedimiento: Son planes que establece un método necesario para el manejo de actividades futuras, son secuencias cronológicas de acción requerida, son guías para la acción y detallan de manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

2.2.4 Crédito

Origen

Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como la civilización. En su comienzo, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Éstos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamos. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad. (Del Valle Córdova, 2008)

Definición

Según (Del Valle Córdova, 2008) menciona: que “El término crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, tener confianza, es decir la confianza es la base principal del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo, por lo tanto un crédito sin confianza es inconcebible, por lo tanto se deduce que el crédito es confianza”

2.2.5 Ventajas del Crédito

Actualmente el crédito es de vital importancia para la economía debido a que su utilización adecuada produce los siguientes beneficios:

- Aumento de los volúmenes de venta.
- Incremento de la producción de bienes y servicios, como consecuencia, disminución de los costos unitarios.
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado.
- Se usa como medio de cambio y como un agente de producción.
- Hace más productivo el Capital.
- Acelera la producción y la distribución.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Aumenta el volumen de los negocios.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados.
- Sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

2.2.6 Desventajas del uso del crédito

Así también como posee ventajas, una de su mayor desventaja del crédito radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que conlleva al alza de precios y lo que provoca la presencia de la inflación. (Del Valle Córdova, 2008).

2.2.7 Diversos enfoques de la función de crédito

La función de crédito como proceso administrativo, con las fases, elementos y etapas que lo integran:

Fase mecánica. - construcción o estructuración.

Previsión. Investigar y evaluar las condiciones futuras que se encontrarán.

- a) Objetivos
- b) Investigaciones
- c) Cursos alternativos de acción.

Planeación. Establecer el curso de acción a seguir.

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Programas
- d) Presupuestos
- e) Pronósticos

Organización. Establecer la estructura técnica.

- a) Funciones
- b) Jerarquías
- c) Obligaciones (Del Valle Córdova, 2008)

Fase dinámica. - de lo constructivo a lo operativo.

Integración. Otorgar los medios necesarios a la organización.

- a) Selección
- b) Introducción
- c) Desarrollo

d) Integración

Dirección. Impulso, coordinación y vigilancia de las acciones.

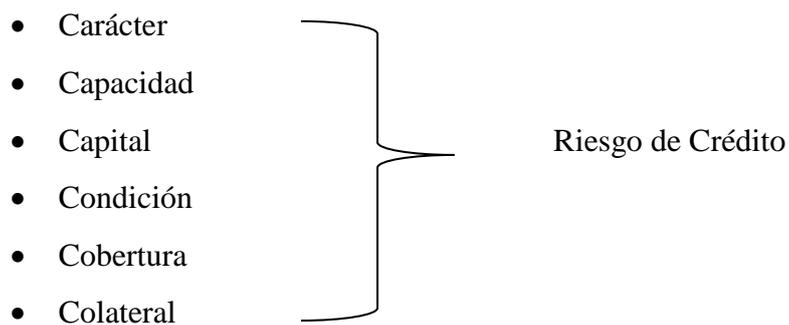
- a) Autoridad o mando.
- b) Comunicación.
- c) Supervisión

Control. Implantación de sistemas que midan y corrijan deficiencias.

- d) Establecimiento de normas.
- e) Operación de los controles.
- f) Interpretación de resultados. (Del Valle Córdova, 2008)

2.2.8 Las 5C'S del Crédito

Dentro del análisis a realizar al momento de la concesión de una crédito uno de los principales factores a considerar para la toma de decisión de otorgar o no, sus condiciones, términos, cantidad etc.; prácticamente todo eso abarca lo que comúnmente se conoce como las 5C'S del crédito. (Del Valle Córdova, 2008)



Carácter

Comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda.

El carácter es uno de los determinantes más importantes respecto que un cliente haya de pagar a un proveedor o un deudor le haya de pagar a un banco; el carácter es una disposición o decisión honesta de pagar. Si un deudor se siente moralmente obligado a pagar hará todo lo posible por pagar. (Del Valle Córdova, 2008)

Capacidad

Capacidad en un crédito significa la posibilidad y factibilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición de pago del deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo) se está frente a un riesgo. (Del Valle Córdova, 2008)

Capital

Es la fuerza financiera de un solicitante de un crédito medida por el valor líquido de su negocio. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren.

El capital es lo que el acreedor puede aprovechar como garantía de pago de la deuda; el crédito no se puede extender con base en la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que recurrir a él significa, por lo general, el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas posteriores al mismo cliente. (Del Valle Córdova, 2008)

Condición

Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del mejor riesgo de crédito, así como su deseo de cumplir sus obligaciones.

Las fluctuaciones a corto plazo y a largo plazo en los negocios deben tomarse en consideración al evaluar las condiciones. (Del Valle Córdova, 2008)

Colateral

Se refiere a los recursos financieros y a otros recursos, se incluye efectivo, inventario y otros activos que posee una compañía y que servirán para pagar sus cuentas. (Del Valle Córdoba, 2008)

Cobertura

Se refiere al seguro que posee una empresa para compensar posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada de seguro se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si el crédito debe otorgarse. (Del Valle Córdoba, 2008)

2.2.9 Cobranza

Es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta o un crédito vendido, o el pago de algún servicio.

2.2.9.1 Aspectos Generales de la Cobranza

La cobranza debe reunir tres requisitos:

- Adecuada.
- Oportuna
- Completa

Adecuada

Para una adecuada forma de cobranza es preciso considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos, debido a que no todos los clientes actúan de la misma forma; es por ello que el trato hacia ellos no puede estar sujeto a un nivel común, es decir la firmeza de la cobranza debe ser la misma pero el modo o estilo tiene que estar de acuerdo con el tipo de cliente de que se trate. (Molina Anzar, 2005)

Oportuna

La mayoría de los socios mantienen operaciones crediticias con más de una entidad, lo mismos que en ocasiones llegan a incumplir con los compromisos financieros, en un momento dado pudieran exceder de su capacidad de pago, de ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados de esta forma evitar inconvenientes futuros. (Molina Anzar, 2005)

Completa

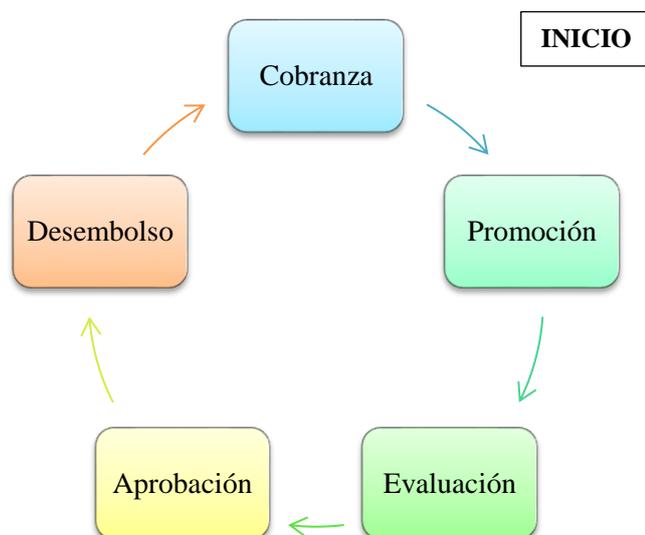
Es responsabilidad del Departamento de créditos y cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa, ya que en ocasiones los clientes dejan pendientes pagos de mediano o corto plazo el mismo que a futuro se ve afectado para su recuperación. (Molina Anzar, 2005).

2.2.9.2 Rol de la gestión de cobranza

La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo perdidas en ingresos.

La cobranza es parte integral del ciclo de crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que durante este proceso la institución recibe valiosa retroalimentación sobre políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/ seguimiento. (InSighth, 2008)

Gráfico 3: Rol de la Gestión de Cobranza



Fuente: (InSighth, 2008)

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Tabla 2: Gestión de la Cobranza

Análisis del Caso	<p>¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora?</p> <p>En este punto se considera fuentes de información internas y externas de información como la Central de riesgos, relación de deudores entre otros.</p>
Contacto con el cliente	<p>¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?</p>
Diagnostico	<p>¿Cuál es el problema raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?</p>
Generación de alternativa	<p>¿Cuáles son las posibles soluciones?</p> <p>La razón principal de esta acción es la venta del beneficio mediante el cual se será una cultura de pago en el socio.</p>
Obtención de Compromiso de pago	<p>¿Realizar una buena negociación?</p>

	<p>Las instituciones financieras deben identificar el cuándo, donde, como y cuanto pagara recordar la situación es decir el sobreendeudamiento o la disminución de ingresos.</p> <p>¿Se logra que el socio le dé prioridad al pago de este crédito?</p>
Cumplimientos de compromisos de pagos	<p>¿El socio cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar?</p> <p>La razón principal es en la consistencia a lo largo de toda la gestión, es decir no basta con el compromiso y la actitud positiva hacia el pago.</p> <p>Los gestores de cobranza deben realizar adecuados y constantes seguimientos.</p>
Registro de Acciones	<p>Es fundamental es considerar la posición de la persona que continuara la cobranza.</p> <p>¿Las acciones están siendo coordinadas?</p>
Seguimiento del caso	<p>¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?</p>
Intensificación de las acciones	<p>Lo primordial en esta fase es recuperar el activo.</p> <p>¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera inmediata?</p> <p>¿Cuáles son los activos que el socio posee?</p> <p>¿Qué podemos recuperar con esta acción legal?</p>
Definiendo los créditos “pérdida”	<p>Es importante que las instituciones financieras conozcan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de</p>

	un crédito- cuando la gestión de cobranza ha finalizado.
--	--

Fuente: (InSighth, 2008).

Elaborado por: Jenny Astudillo.

2.2.9.3 Estrategias de Cobranza

Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geográfica, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para el segmento de clientes que tienen problemas similares.

En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

2.2.9.4 Fases de la Cobranza

Prevención: son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de los clientes morosos. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Cobranza: Son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Recuperación: Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con

el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo. (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Extinción: Son las acciones que encaminan a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes.

Las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que se haga en los pagos del crédito, es decir, de acuerdo con cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito.

2.2.9.5 Los tipos de cobranza:

(Morales Castro & Morales Castro, 2014)

- Cobranza Normal
- Cobranza Preventiva
- Cobranza Administrativa
- Cobranza Domiciliaria
- Cobranza Extrajudicial
- Cobranza Prejudicial
- Cobranza Judicial

Cobranza Normal

Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional, con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito.

Cobranza Preventiva

En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitantes. Esta cobranza deberá ser atendida en la primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la

razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona.

Cobranza Administrativa

La cobranza administrativa es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior.

Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva, porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito; es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.

Cobranza Domiciliaria

Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente, de acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- Cobro en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si esta vencido).
- Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo.
- Recuperación de mercancía.

Cobranza Extrajudicial

Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.

Cobranza Prejudicial

En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el retraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio; además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza.

Cobranza Judicial

Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías.

La cobranza de pagos retrasados representa mayores problemas a la empresa, porque puede originar gastos adicionales que disminuyen las ganancias.

Morosidad

A la morosidad se le considera como un crédito moroso cuando se ha producido un retraso de tres meses en el pago de las cantidades a entregar (principal y/o intereses) por parte del deudor. Se trata de un concepto distinto al de crédito fallido que es aquel que es considerado como incobrable por parte de la entidad.

Nivel de Morosidad

El porcentaje de créditos morosos se calcula como un cociente entre el importe de los que existen al final del periodo considerado, normalmente trimestral, sobre el total de créditos concedidos. (Ávila, 2008)

Impacto de la morosidad en relación a los tipos de Interés

La morosidad ocasiona un coste financiero ya que las empresas deben financiar durante un periodo adicional los saldos de los clientes no cobrados al vencimiento. Este coste que se produce como consecuencia del atraso en el cobro de las facturas aumenta si los tipos de interés son elevados y disminuye si los tipos de interés son bajos. Por tal razón las épocas en los tipos de interés son elevadas, el perjuicio económico provocado por la morosidad resulta mayor que cuando los tipos de interés son bajos. (Brachfield, 2009)

Reacciones de la morosidad en cadena

En ocasiones la morosidad no es un hecho aislado, ni es culpa de la empresa deudora, sino que viene determinada por unas circunstancias externas que provocan una reacción de percances financieros en cadena, por la que se genera el que se conoce como círculo vicioso de siniestralidad. Estas circunstancias hacen que las empresas que fueron solventes y con buen hábito de pago, dejen de serlo.

Existen dos tipos de fenómenos que causan las cadenas de percance financiero; el primero de insolvencia y el segundo de morosidad.

El primero fenómeno de insolvencia denominado **efecto dominó de quebranto en cadena**, tiene su inicio cuando un cliente muy importante declara insolvente y no paga sus deudas a un proveedor.

El segundo fenómeno es la denominada **espiral de la morosidad en el circuito de pagos**, este fenómeno se produce cuando una empresa mediana no consigue una manera unilateral le retrasa el cobro de las facturas. Al final del proceso la espiral suele crear un agujero negro que se traga a los proveedores más pequeños, puesto que al encontrarse en una situación crítica por falta de liquidez y se ven abocados a la desaparición. (Brachfield, 2009).

Tipos de Morosos

Tabla 3: Tipos de Morosos

Tipos de Morosos	Causa de la Morosidad
Solvente	Iliquidez Búsqueda de ventaja financiera (reducir gastos financieros) Búsqueda de ventaja económica (por reducir gastos financieros)
Insolvente	No tener tesorería para pagar sus obligaciones.

Fuente: (Brachfield, 2009)

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Mora

“Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible”.

Categorías

- a) Normal
- b) Con problemas Potenciales
- c) Deficiente
- d) Dudoso
- e) Pérdida

Categoría Normal: El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender fácilmente todos sus compromisos financieros, es decir el cliente:

- Presenta una situación financiera líquida, bajo nivel de endeudamiento.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.
- Rango de pérdida esperada: 1% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Categoría con Problemas Potenciales: El análisis del flujo del deudor demuestra que puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas oportunamente podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor, es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

- En el último año, el sujeto de crédito ha presentado al menos un retraso de treinta y uno (31) hasta sesenta (60) días de 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% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Categoría Deficiente: 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 permiten atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos.

- En el último año el sujeto de crédito ha presentado al menos dos retrasos 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% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Categoría Dudoso: El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros.

- 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% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Categoría Perdida: Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables.

- Morosidad mayor a 360 días.

- Pérdida esperada: 100%. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

2.2.10 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros o Índice financiero, es una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico. (León García, 2009)

Liquidez

Los activos líquidos son aquellos que tienen susceptibilidad de convertirse en efectivo con rapidez al precio del mercado de ese momento, sin perder parte de su valor. La liquidez de las empresas mide la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones corrientes o de corto plazo de manera oportuna, por lo cual el análisis se centra en el estudio de los activos y pasivos circulantes.

Tabla 4: Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ		
Razón financiera	Fórmula	Interpretación
Liquidez corriente	$\text{Pasivo circulante} / \text{Activo circulante}$	Es la capacidad que tiene la empresa con activos que se espera se conviertan en efectivo en un corto plazo, para pagar sus deudas.
Liquidez Ácida	$\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo corriente}$	Capacidad que tiene la empresa de pagar con activos de inmediata realización las obligaciones de corto plazo. Índice de solvencia inmediata.

Cobertura de deuda total	Activo corriente / Pasivo total	Mide la capacidad que tiene la empresa de pagar con los activos de corto plazo de las deudas totales.
Liquidez inmediata	Activo disponible / Pasivo circulante	Es la capacidad que tiene la empresa de pagar con efectivo las deudas de corto plazo.

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Actividad

A las razones de actividad también se les conoce como razones de ciclo, eficiencia o intensidad con que se utilizan los activos para la obtención de utilidades o ventas. Los aspectos relevantes son: los inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos y los activos totales, ciclo operativo y el ciclo financiero.

Tabla 5: Apalancamiento

APALANCAMIENTO		
Razón financiera	Fórmula	Interpretación
Pasivo total a activo total	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores en relación con la inversión total.
Pasivo total a capital contable	$\text{Pasivo total} / \text{Capital contable}$	Mide la participación de los acreedores en la empresa en relación con la intervención de los propietarios.
Cobertura de interese	$\text{Resultado de operación} / \text{Interese pagados}$	Mide la capacidad de la empresa para pagar los

		interese que se producen por las deudas utilizadas.
Cobertura de deudas con ventas	Ventas netas / Pasivo total	Mide la capacidad de la empresa para pagar las deudas totales con los ingresos que se obtienen.

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Indicadores de Cartera de Crédito

Tabla 6: Indicadores de Cartera de Crédito

Detalle	Definición
Índice de Morosidad	Mide el Volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones de préstamos, créditos concedidos por una institución financiera. (IMOR= Cartera improductiva total/ Cartera Bruta Total)
Cartera de créditos Bruta	Se refiere al total de la cartera de créditos de una institución financiera (comercial, vivienda y microempresas) sin deducir la provisión para créditos incobrables. (C.B= Cartera por vencer+ cartera que no devenga intereses + cartera vencida)
Cartera de créditos neta	Se refiere al total de la cartera de créditos de una institución financiera (comercial, vivienda y microempresas) deduciendo la provisión para créditos incobrables. (C.N= Cartera bruta – provisiones para créditos incobrables)
Cartera Improductiva	Préstamos que no genera renta financiera a la institución, están conformados por la

	<p>cartera vencida y la cartera que no devenga intereses.</p> <p>(C.I= Cartera que no devenga intereses + Cartera vencida)</p>
--	--

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

Elaborado por: Jenny Astudillo.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias para mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba Provincia de Chimborazo, ayudará a reducir el índice de morosidad.

2.3.1 Variables

Variable Independiente

Diseño de estrategias

Variable Dependiente

Reducir el índice de morosidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación la modalidad a seguir será cualitativa – cuantitativa ya que la misma ayudará a recoger información numérica y datos referentes a la población del objeto de investigación.

Ya que conocer la situación financiera de la entidad es de vital importancia, de esta forma poder elaborar el referido diseño de estrategias con el cual se pretende mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Cualitativa: Porque permitirá reunir información detallada sobre el tema que interesa y a formular la hipótesis, también a verificar si las teorías que se desarrolla son correctas, también ayudará a explicar las razones de los diferentes aspectos que se analizan, de esta forma poder obtener conclusiones.

Cuantitativa: Porque en esta investigación se examinarán datos numéricos dentro del campo de la estadística ya que se realizará encuestas, mediante el cual se recogerá información confiable.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es esencial determinar los tipos de investigación a utilizar en base a las particularidades y elementos de interés del presente trabajo.

- **Bibliográfica – Documental:** Se utilizará este modelo de investigación al momento de elaborar el marco teórico de manera específica debido a que se busca recopilar información oportuna en libros, periódicos, tesis, revistas, artículos científicos, entre otros, destacando que la información sea fundamentada que permita ampliar y profundizar los conocimientos de su naturaleza, el mismo que se constituirá una base sólida de datos que será de utilidad durante el proceso investigativo.

- **De campo:** En esta investigación se realizará directamente en lugar de los hechos, se procederá a utilizar la investigación de campo, en este caso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- **Descriptivos:** A través de este método se pretende recoger información para posteriormente interpretarla de la problemática y poder efectuar el desarrollo del diseño de estrategias, determinadas soluciones viables y apropiadas.
- **Explicativo:** Se basa fundamentalmente en explicar las causas de los deficientes procedimientos ya que una vez identificada dicha falencia se procederá a dar soluciones. De la misma forma se buscará identificar la relación causa – efectos, es decir los motivos por lo cual se dio los deficientes procedimientos y el efecto que tuvo la misma.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos de la Investigación.

- **Inductivo:** A través de este método se estudiará el problema de manera particular y se llegará a establecer generalidades, se analizará las operaciones crediticias y su recuperación de la Cooperativa Kullki Wasi de la ciudad de Riobamba, periodo, posteriormente se verificará el manejo estableciendo un criterio general de la situación actual de la entidad.
- **Deductivo:** Mediante este método el problema se establecerá de forma general a lo particular, por lo cual la investigación se realizará mediante un proceso lógico que partirá de un marco general de referencia hacia una conclusión en particular.
- **Analítico:** Mediante este método se efectuará el análisis financiero de la COAC Kullki Wasi Ltda., el mismo que permitirá seleccionar y estudiar la información con el propósito de facilitar y aportar el proceso de investigación.

3.3.2 Técnicas e Instrumentos

3.3.2.1 Técnicas de Investigación.

- **Observación:** Mediante esta técnica se visualizará la forma de cómo se está manejando la colocación de créditos y su recuperación y posteriormente se analizará y poder interpretarla.
- **Entrevista:** Se realizará al Jefe de Agencia y Jefe de Negocios mismo que será utilizado para recopilar información sustentable.

3.3.2.2 Instrumentos de Investigación

- **Encuesta:** Se aplicará a todos los empleados directamente relacionados en el área de créditos y cobranzas; de esa forma obtener información misma que será de mucha utilidad. Y otra encuesta diferenciada a número de socios con operaciones crediticias.
- **Documentos electrónicos:** Se hará uso de libros electrónicos, diferentes páginas web y libros de la biblioteca con el objetivo de fundamentar de manera científica y teórica el presente trabajo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

En la presente investigación la población de estudio está conformada por el Jefe de Agencia, Jefe de Negocios, empleados de la COAC Kullki Wasi Ltda.

Se aplicará una entrevista al Jefe de Agencia y Jefe de Negocios. Las encuestas se aplicarán a los 8 asesores de negocios, 1 captación y 1 asistente operativa.

Se aplicará otra encuesta diferenciada a los socios de la cooperativa (1.200) por lo cual se ve la necesidad de determinar la muestra teniendo como resultado 291 personas.

Tabla 7: Población y muestra de la COAC. Kullki Wasi Ltda.

POBLACIÓN	MUESTRA
Jefe de Agencia	1
Jefe de Créditos	1
Asesor de Créditos	8
Captación	1
Asistente Operativa	1
Socios	1.200
TOTAL	1.212

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Muestra

En este caso la muestra de los socios se tomará en consideración únicamente a los que mantienen créditos en la institución.

En el caso de los empleados no fue necesario determinar la muestra ya se trabajará con su totalidad que se encuentran directa o indirectamente relacionados con la gestión de los créditos.

Tabla 8: Muestra

POBLACIÓN	NÚMERO	MUESTRA
Socios	1.200	291
TOTAL	1.200	291

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Determinación de la Muestra:

Fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

n: Tamaño de la muestra de la población a obtener

N: Tamaño de la población total

p q: constante de la variación posible 0,25

E: Limite aceptable de error de la muestra 0,50

Z: Valor del nivel de confianza 1,96

$$n = \frac{1200(0,50)(0,50)}{\frac{(1200 - 1)0,05^2}{1,96^2} + (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{1200(0,25)}{\frac{(1199)0,0025}{1,96^2} + (0,25)}$$

$$n = \frac{300}{\frac{2,9975}{3,8416} + (0,25)}$$

$$n = \frac{300}{1,03027384}$$

$$n = 291$$

3.5 RESULTADOS

Interpretación de datos de la encuesta

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

Presentación de Resultados

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

3.5.1 Interpretación de datos de la entrevista

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

¿De los tipos de productos crediticios cual considera usted que es el más solicitado?

La cooperativa el producto financiero que mayor acogida tiene es en la cartera de microcrédito.

¿La cooperativa cuenta con manual de políticas de créditos y de cobranzas?

La institución si cuenta con el manual de políticas de créditos, así como también de cobranzas.

¿Considera usted que todos los empleados de la institución tienen amplio conocimiento sobre el Manual de Políticas de Créditos y cobranzas?

El personal de la cooperativa debería tener un amplio conocimiento sobre el manual ya sea para colocar como para la recuperación, pero el nivel de conocimiento es medio.

¿Durante su administración se ha diseñad estrategias para mejorar los procedimientos de créditos y cobranza?

El poco tiempo que el Jefe se encuentra a cargo de la administración de la cooperativa Agencia Riobamba no se ha presentado propuestas de mejoraras a los procedimientos utilizados para la colocación y recuperación del crédito.

¿Usted cree que el diseño de estrategias ayudará a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas?

Sería una solución viable para la cooperativa, ya que la cartera de créditos es el motor principal del giro del negocio y por ende mantenerla sana requiere aspectos relevantes, para poder tener mayor rentabilidad y sobre todo bajo índice de morosidad.

¿Considera que el diseño de estrategias dirigida al proceso de crédito y cobranza mejore el desempeño laboral del personal?

Claramente se evidencia que trabajar acorde a las políticas y reglamentos y sobre todo dando cumplimiento, el resultado final será favorable.

3.5.2 Análisis de los resultados de las encuestas

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

Pregunta N. 1 ¿La cooperativa cuenta con un Manual de Políticas de Créditos?

Tabla 9: Existencia de Manual Políticas de Créditos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Astudillo

Gráfico 4: Pregunta N° 1



Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis:

El 100% del personal respondieron que la Cooperativa cuenta con un Manual de Políticas de Créditos.

Interpretación:

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

Pregunta N. 2 ¿La cooperativa ha socializado de manera oportuna el Manual de Políticas de Créditos?

Tabla 10: Socialización oportuna del Manual de Políticas de Créditos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	70%
A veces	3	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jenny Astudillo

Gráfico 5: Pregunta N°2



Fuente: Tabla N°10.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis:

El 70% del personal manifestaron que siempre se ha socializado de manera oportuna el Manual de Políticas de Créditos, y un 30% respondieron que a veces se da la respectiva socialización.

Interpretación:

Se evidencia que la cooperativa no siempre da a conocer el Manual de Políticas de créditos al cual deben regirse para otorgar los distintos créditos.

Pregunta N. 3 ¿En que se basa usted para definir el monto máximo de crédito a un socio?

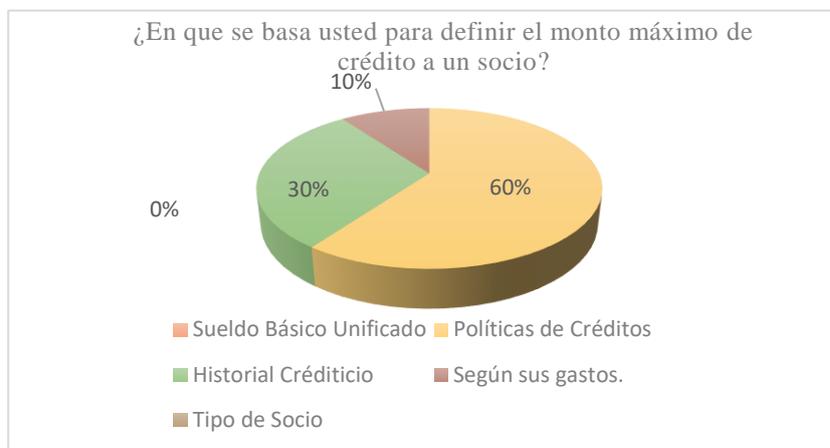
Tabla 11: Monto máximo de crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sueldo Básico Unificado	0	0%
Políticas de Créditos	6	60%
Historial Crediticio	3	30%
Según sus gastos.	1	10%
Tipo de Socio	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 6: Pregunta N° 3



Fuente: Tabla N° 11.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis:

El 60% del personal respondieron que se basan en las políticas de créditos, un 30% en el historial crediticio, un 10% en los gastos y ninguno se basa en el sueldo básico unificado y en tipo de socio.

Interpretación:

En su mayoría manifiesta que se basa en las políticas de créditos, pero se ve necesario mejorar dichas políticas para realizar de mejor manera su colocación, mantener una visión clara al momento de decidir si el sujeto de crédito es adecuado o no.

Pregunta N. 4 ¿En la Cooperativa existen estrategias para mejorar los procedimientos de créditos que permita reducir el índice de morosidad en el departamento de crédito?

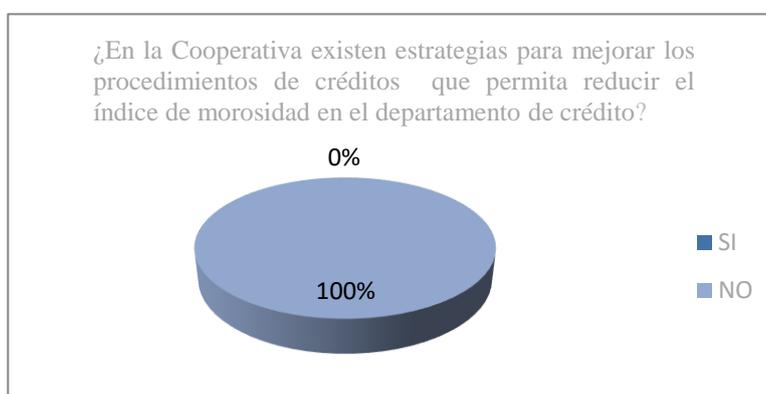
Tabla 12: Estrategias para mejorar procedimientos de créditos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 7: Pregunta N°4



Fuente: Tabla N°12.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis:

El 100% del personal manifestaron que en la cooperativa no existen estrategias para mejorar procedimientos de créditos y cobranzas.

Interpretación:

La mayoría comenta que la cooperativa carece de estrategias para mejorar procedimientos de créditos y que ayuden a reducir la morosidad evitando así una cartera vencida que será perjudicial a la institución.

Pregunta N. 5 ¿La cooperativa cuenta con un Manual de Políticas de Cobranza?

Tabla 13: Existencia de Manual de Políticas de Cobranza

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 8: Pregunta N°5



Fuente: Tabla N°13.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis:

El 100% de los empleados respondieron que la cooperativa SI cuenta con un Manual de Políticas de Cobranza.

Interpretación:

La encuesta refleja que existe un Manual de Políticas de Cobranza, pero no se encuentra actualizado con las necesidades de la institución.

Pregunta N. 6 ¿Considera usted que el trabajo en equipo ayudara a reducir el índice de morosidad?

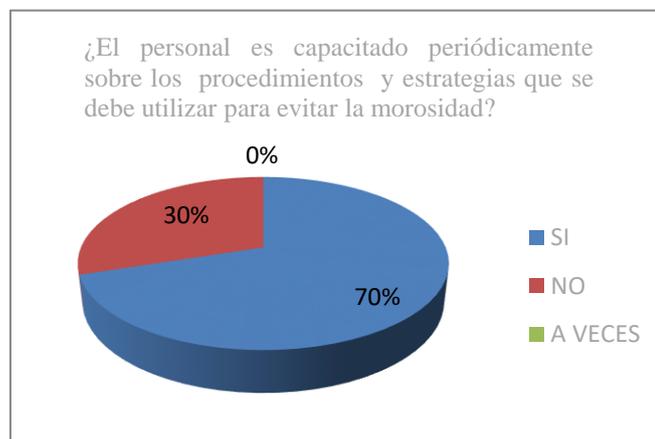
Tabla 14: Trabajo en equipo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
A VECES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 9: Pregunta N° 6



Fuente: Tabla N°14.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis:

El 70% del personal respondieron que el trabajo en equipo ayudará a reducir el índice de morosidad y el 30% respondieron a veces.

Interpretación:

Es evidente que el trabajo en equipo permite tener mejores perspectivas las mismas que ayuden a realizar una mejor y oportuna gestión.

Pregunta N. 7 A su criterio ¿Cuál considera que es la principal causa por la que se presenta el alto índice de morosidad?

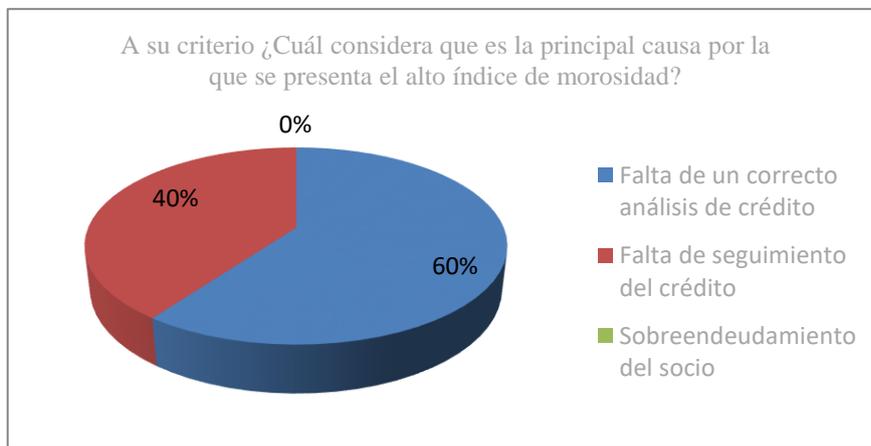
Tabla 15:Cuál es la principal causa de la morosidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de un correcto análisis de crédito	6	60%
Falta de seguimiento del crédito	4	40%
Sobreendeudamiento del socio	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 10: Pregunta N°7



Fuente: Tabla N° 15.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 60% del personal respondieron que la falta de un correcto análisis de crédito es la causa de la morosidad y el 40% es la falta de seguimiento del crédito.

Interpretación: Se ve muy necesario e importante realizar un correcto y oportuno análisis al momento de otorgar créditos, de la misma forma hacer un seguimiento de todos los créditos concedidos para evitar la morosidad.

Pregunta N. 8 ¿El diseño de estrategias ayudará a mejorar los procedimientos tanto de créditos como de cobranzas?

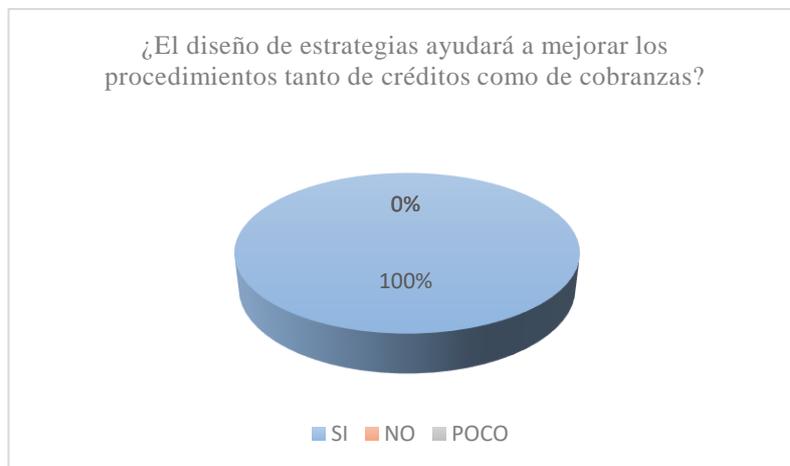
Tabla 16: Mejorar procedimientos de créditos y cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
POCO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 11: Pregunta N°8



Fuente: Tabla N°16.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 100% del personal respondieron que el diseño de estrategias ayudará a mejorar los procedimientos tanto de créditos y cobranzas.

Interpretación: Es evidente que el diseño de estrategias ayudará al desempeño laboral, mantener adecuadas formas de colocar los créditos, oportunas maneras de cobranza y todo esto ayudará a bajar el índice de morosidad y sobre todo aumentar las utilidades.

Resultados de datos de la encuesta dirigida a los socios.

Pregunta N. 1 ¿Conoce usted todos los servicios y productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi?

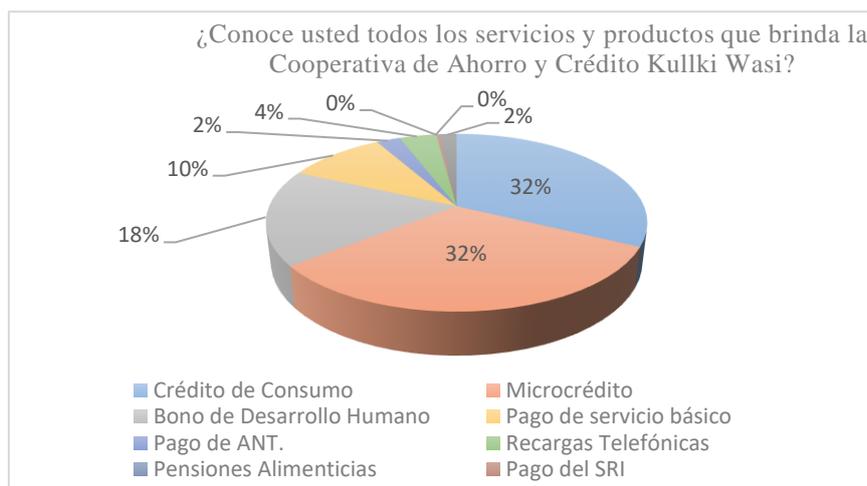
Tabla 17: Productos y Servicios que brinda la Cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito de Consumo	94	32%
Microcrédito	94	32%
Bono de Desarrollo Humano	51	18%
Pago de servicio básico	29	10%
Pago de ANT.	7	2%
Recargas Telefónicas	11	4%
Pensiones Alimenticias	0	0%
Pago del SRI	1	0%
Wester Union	5	2%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 12: Pregunta N°1 de socios



Fuente: Tabla N°17.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 32% de los socios tienen conocimiento de los créditos de consumo y los microcréditos, el 18% bono de desarrollo humano, el 10% pago de servicio básico, 4% recargas telefónicas, 2% tienen conocimiento del servicio de Wester Unión y pago de ANT., el pago de pensiones alimenticias y pago de servicio básico los socios desconocen.

Interpretación: Se ve necesario dar a conocer mediante publicidad física, medios de comunicación, redes sociales, todos y cada uno de los servicios que ofrece la entidad tanto a socios como a los clientes, de esa forma mantener una mejor posición en el mercado financiero, captar mayor número de personas.

Pregunta N. 2 ¿Qué tipo de crédito solicita frecuentemente a la cooperativa?

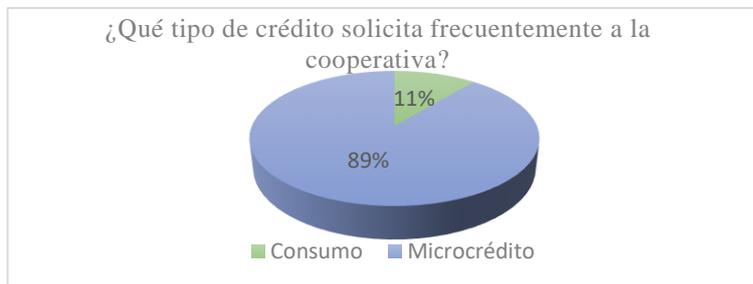
Tabla 18: Tipo de crédito solicitado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumo	32	11%
Microcrédito	259	89%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 13: Pregunta N°2 de socios



Fuente: Tabla N°18.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 89% de los socios encuestados solicitan los microcréditos y el 11% solicita crédito de consumo.

Interpretación: Mediante la encuesta se puede concluir que el producto más solicitado es el microcrédito en la cooperativa, ya sea por el monto, por el plazo, o por otras condiciones que el socio prefiere.

Pregunta N. 3 ¿Cuáles son los aspectos que usted considera para solicitar un crédito?

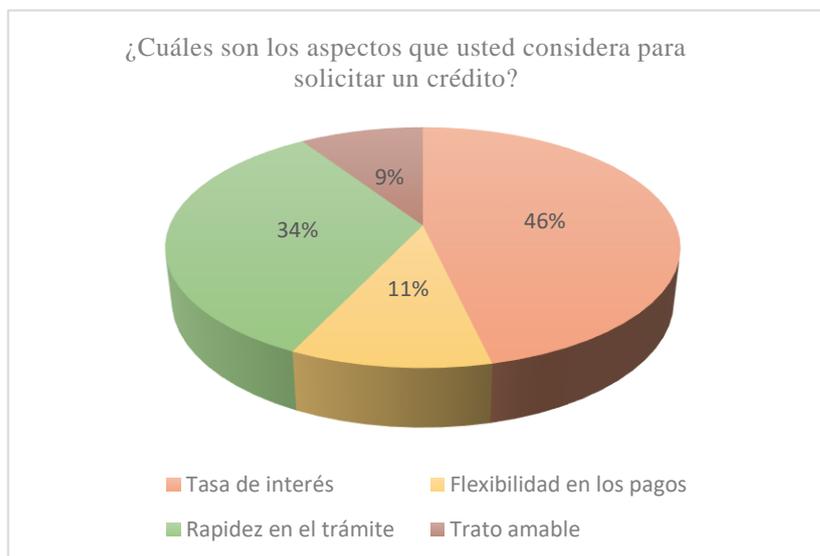
Tabla 19: Aspectos a considerar para solicitar un crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tasa de interés	135	46%
Flexibilidad en los pagos	31	11%
Rapidez en el trámite	98	34%
Trato amable	27	9%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 14: Pregunta N°3



Fuente: Tabla N°19

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 46% de los socios respondieron que el aspecto más importante al momento de solicitar un crédito es la tasa de interés, el 34% rapidez en el trámite, el 11% flexibilidad en los pagos, el 9% el trato amable.

Interpretación: Mediante la encuesta se puede concluir que el aspecto que considera el socio para solicitar un crédito es la tasa de interés y la rapidez en el trámite eso se debe a que estos factores no afectan la economía familiar.

Pregunta N. 4 ¿El asesor de negocios le brinda toda la información crediticia que usted necesita conocer para acceder un crédito?

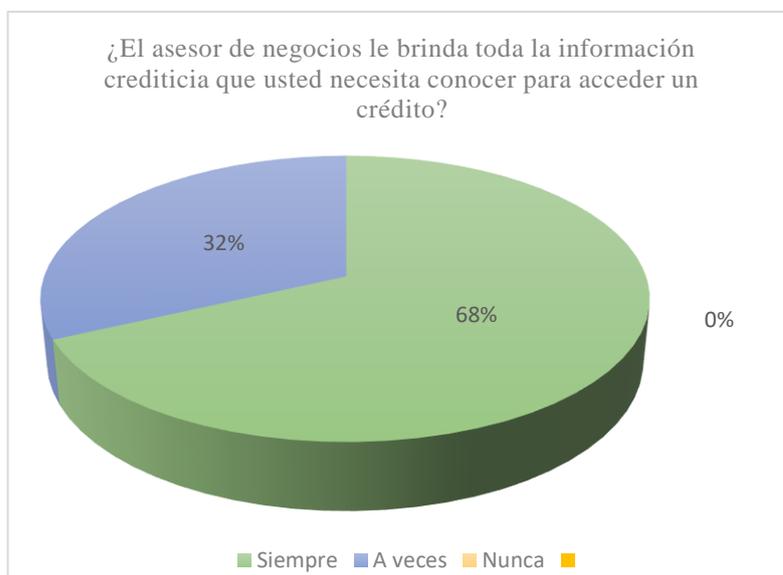
Tabla 20: El asesor brinda toda la información crediticia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	198	68%
A veces	93	32%
Nunca	0	0%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 15: Pregunta N°4 de socios



Fuente: Tabla N°20.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 68% de los socios respondieron que siempre el asesor de negocios le brinda la información crediticia, el 32% que a veces reciben la información crediticia.

Interpretación: Se observa que, si existe información crediticia por parte de los asesores de crédito; por el contrario, las pocas veces se debe a la falta de tiempo que puede tener el asesor o en ocasiones la falta de conocimiento de los requerimientos.

Pregunta N. 5 ¿Usted ha sido notificado oportunamente cuando su crédito se encuentra en mora?

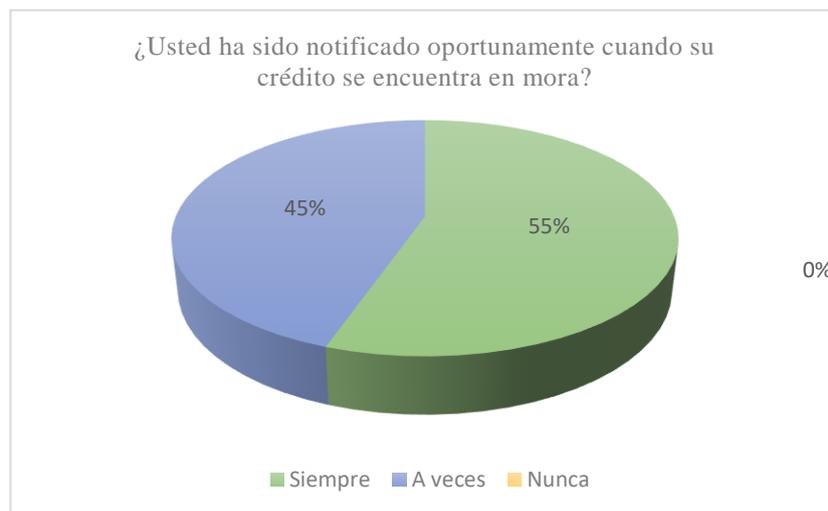
Tabla 21: Notificación del crédito cuando se encuentra en mora

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	161	55%
A veces	130	45%
Nunca	0	0%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 16: Pregunta N°5 de socios



Fuente: Tabla N°21.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 55% de los socios respondieron que siempre se ha notificado por su crédito vencido, el 45% mencionan que a veces son notificados.

Interpretación: Se evidencia que no se ha notificado oportunamente su crédito vencido, ya que se debería realizar la notificación antes del plazo establecido de esa forma evitar elevar el nivel de morosidad.

Pregunta N. 6 ¿Cuáles son los motivos por el cual usted no cancela a tiempo su crédito?

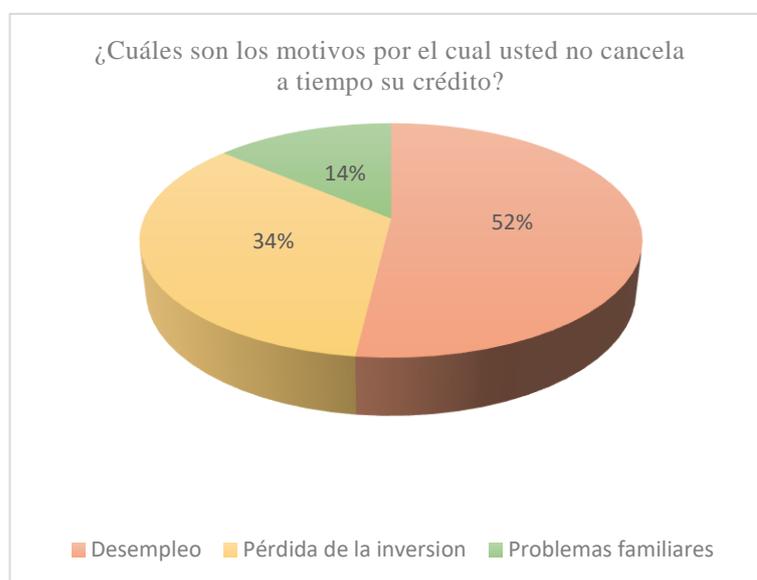
Tabla 22: Motivos por los cuales no cancela a tiempo su crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desempleo	151	52%
Pérdida de la inversión	100	34%
Problemas familiares	40	14%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 17: Pregunta N°6 de socios



Fuente: Tabla N°22.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 52% de los socios respondieron que no existe asesoramiento oportuno por parte del asesor de negocios, el 34 por el desempleo, el 14% debido a diferente uso del dinero a lo solicitado.

Interpretación: Es evidente que no existe el correcto asesoramiento al socio al momento de otorgar el crédito, es decir un análisis y seguimiento antes durante y después.

Pregunta N. 7 ¿Cuál es el nivel de satisfacción sobre el proceso que utiliza la cooperativa para otorgar créditos?

Tabla 23: Nivel de satisfacción sobre el proceso de créditos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	17	6%
Poco satisfactorio	260	89%
Regular	14	5%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 18: Pregunta N°7 de socios



Fuente: Tabla N°23.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis. El 89% de los socios respondieron que el proceso utilizado por la cooperativa para otorgar créditos es poco satisfactorio, el 6% satisfactorio, el 5% es regular.

Interpretación: Es necesario mejorar el proceso que se utiliza la institución para la concesión de los distintos créditos, con el fin de captar mayor número de socios y sobre todo realizar una adecuado y correcta otorgación de los créditos.

Pregunta N. 8 ¿Cuál es el nivel de satisfacción sobre el proceso de cobranza que utiliza la cooperativa?

Tabla 24: Nivel de satisfacción sobre el proceso de cobranza

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	31	11%
Poco satisfactorio	253	87%
Regular	7	2%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 19: Pregunta N°8 de socios



Fuente: Tabla N°24.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 87% de los socios respondieron que es poco satisfactorio el proceso de cobranza utilizado por la cooperativa, 11% satisfactorio, y el 2% regular.

Interpretación: Es evidente mejorar el proceso de cobranza mediante el cual se evitará inconvenientes entre las dos partes, (socio e institución); se requiere mayor conocimiento de las políticas de cobranza.

Pregunta N. 9 ¿Considera que es necesario mejorar el proceso de crédito y de cobranza que utiliza la cooperativa?

Tabla 25: Mejorar proceso de crédito y de cobranza

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	291	100%
NO	0	0%
TOTAL	291	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Gráfico 20: Pregunta N° 9 de socios



Fuente: Tabla N°25.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis: El 100% de los socios respondieron que es necesario mejorar los procesos tanto de créditos como el proceso de cobranza.

Interpretación: Se evidencia la necesidad que existe en mejorar dichos procedimientos, en vista que no se encuentran satisfechos los socios ya que no existe un adecuado conocimiento del manual de políticas de créditos y cobranzas.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Para la demostración de la idea a defender se realizó mediante la entrevista y las encuestas:

Con los resultados obtenidos de la entrevista al Jefe de Agencia y Jefe de Negocios se concluye que la presente investigación es de gran importancia debido a las falencias encontradas.

En consideración con las preguntas de la entrevista la 3, 4 y 5 se lograron conocer la necesidad de esta investigación ya que no se ha realizado ningún tipo de estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y de cobranzas.

De la misma forma con los resultados de las encuestas aplicada al personal se pudo concluir que el diseño de estrategias será esencial para la COAC Kullki Wasi Ltda., las preguntas con mayor relevancia fueron 4, 5, 7 y 8 ya que se pudo observar que los empleados necesitan una adecuada socialización del manual de créditos como de cobranzas, de esa forma su nivel de conocimiento aumentara, con el fin de que su desempeño laboral sea eficiente.

También de acuerdo con las preguntas 4, 7, 8, y 9 de la encuesta aplicada a los socios permitió confirmar la idea a defender.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR
LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
KULLKI WASI LTDA., AGENCIA RIOBAMBA.**

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba Provincia de Chimborazo.

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

4.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., mediante los estados financieros.
- Diseñar estrategias para la colocación de créditos y cobranzas que permitan mejorar la intermediación financiera.
- Establecer un procedimiento apropiado y claro para la concesión de crédito aprovechando los recursos disponibles humanos, económicos y tecnológicos.

4.3 Alcance de la propuesta

El diseño de estrategias, normas, políticas y los procedimientos estarán encaminadas al área de créditos y cobranzas, los mismos que permitirán mantener un adecuado proceso de colocación de los créditos y por ende su recuperación sea efectiva y precisa de la misma forma minimizar y mantener un nivel de morosidad bajo adecuado, con la finalidad de maximizar la eficiencia y el desempeño de cada uno de los asesores de negocio, así como también del Jefe de Negocios.

Referencia Legal

La cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba; calles Juan Montalvo y Gaspar de Villarroel esquina; RUC: 1801710255001 se encuentra controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (SEPS).

4.3.1 Contenido de la Propuesta

La propuesta de la presente investigación es diseñar estrategias de colocación de créditos y cobranzas con el fin de mejorar los procedimientos y obtener óptimos resultados operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el mismo que constará de los siguientes elementos:

1. Reseña Histórica de la Empresa.

2. Análisis financiero (Horizontal - Vertical).

3. Estrategias de Crédito y Cobranza.

4 . Proyección Financiera.

Elaborado por: Jenny Astudillo

4.3.2 Información de la empresa

4.3.2.1 Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

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

Los miembros decidieron bautizar su cooperativa con el nombre de Kullki Wasi, que en Kichwa significa la Casa de dinero.

Para financiarse los 12 socios toman la decisión de aportar \$ 40,00 dólares cada uno para el 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 del otorgamiento de créditos y mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad. (LA HORA, 2013)

Origen, Constitución y Estado Legal

El día 13 de enero del 2003 se aprobó los estatutos y posteriormente se nombra Gerente de la cooperativa al Señor Lic. Juan Andagana.

El Lic. Andagana, preocupado de no contar con ningún recurso económico, ni mobiliario, realiza una gestión en una ONG solicitando escritorios usados y también los socios fundadores donaron con hojas de papel boom, sillas, almuerzos a los colaboradores. Otra medida que se tomo fue que los cuatro colaboradores ingresaron sin sueldo por el lapso de un año, en calidad de trabajador sin bonificación, ni sueldo, ni alimentación.

Durante los primeros años, la entidad otorgo indistintamente créditos individuales de montos pequeños sobre saldo de \$50 hasta \$ 1.000 dólares, plazo máximo de 12 meses y

un garante, la misma que se entregaba con un ahorro o encaje de 5x1 después de 30 días, el desembolso realizaba en efectivo.

En el año 2007 la cooperativa fue creciendo, los socios en cartera de crédito para este año sumaban más de \$4.000,00 dólares, sin embargo, al incrementar más cooperativas de ahorro y crédito en especial del sector indígena en la ciudad de Ambato, por lo que el sobreendeudamiento fue muy visto en los socios con crédito. Para este año la COAC., tenía 4 agencias en Salcedo, Latacunga, Riobamba y Píllaro.

Estas oficinas cada una tenía sus respectivas maquinas llamadas servidores en donde el jefe de agencia realizaba el inicio y fin del día, en cuanto a la seguridad de la información; se ejecutaba un respaldo cada hora diariamente ya que administraba su propia base de datos y al final de mes podían consolidar el balance. La comunicación para depósitos y retiros con las agencias se realizaba con llamadas telefónicas y se registraba en Excel, para que al finalizar el mes las encargadas de bóveda puedan transferir. Posteriormente la comunicación se realizaba vía modem para envío de información diariamente.

A comienzos del año 2011, siguiendo el plan estratégico y en cumplimiento de la misma se inició un plan de adecuación de plataforma tecnológica y desarrollo de algunos productos financieros y no financieros.

El plan de cambio de sistema de información fue prioritario por lo que empezaron a buscar proveedores, en donde hubo varias ofertas, pero la oferta ganadora fue el Sistema Financial II, la misma que brinda seguridad, información en tiempo real, se puede desarrollar varios reportes y lo más importante la contabilidad al día, este plan de mejora ha permitido ofrecer cajeros automáticos en todas las oficinas como servicio a la comunidad. (LA HORA, 2013)

La cooperativa brinda servicios financieros como ahorro a la vista, plan ahorro plus, ahorro a domicilio, inversión a plazo fijo, seguro de desgravamen, seguro exequial, cuenta hormigueta, en créditos: microcrédito, consumo, emergente.

También cuenta con servicios no financieros: pago del Bono de Desarrollo Humano, pago de Servicio Básico, cobro del SRI, matriculación vehicular, giros a través de Wester Unión, entre otros.

Además, la cooperativa continúa apoyando al sector rural y urbano marginal tomando en cuenta a la mujer campesina que es el eje primordial en la producción agrícola, artesanal.

Ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Tabla 26: Ubicación geográfica COAC Kullki Wasi Ltda.

MATRIZ – AMBATO	
Juan B. Vela y Martínez Esquina. (03)3731 100	
Oficina Izamba Av. Indoamérica sector Ex redondel de Izamba (03)2451 204	
AGENCIAS	
Latacunga Av. 5 de Junio y Eloy Alfaro (03)2807 975	Salcedo Av. García Moreno y Quito (03) 2729 327
Riobamba Juan Montalvo y Villarroel Esq. (03) 2946 058	Píllaro Montalvo y Urbina Sector Plaza San Juan. (03) 2874 188
Pelileo Padre Chacón y Quis Quis Sector la Palmera. (03)2831 274	Quito Av. Pedro Vicente Maldonado y Pasaje Fernández. (02)2974 117 – (02)3651 592
Machachi Av. Amazonas y Antonio Benítez Esq. (02)2314 576 – (02)2310 656	

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Base Legal

La cooperativa Kullki Wasi es una entidad financiera indígena regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbano marginal, especializada en las micro finanzas, creada por acuerdo Ministerial N. 6582 del 23 de enero del 2013 en la provincia de Tungurahua y actualmente cuenta con 72.000 socios.

Principios cooperativistas

- Liderazgo.
- Humildad.
- Transparencia.
- Honestidad.
- Disciplina.
- Perseverancia.
- Solidaridad.

MISIÓN Y VISIÓN

Misión: Impulsar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos financieros eficientes con responsabilidad social y transparencia.

Visión: Ser una cooperativa del segmento uno, rentable, sostenible y con enfoque intercultural, basada en valores de calidad y servicio.

Objetivos institucionales

- Solidez financiera.
- Servicio personalizado.
- Honestidad.
- Calidad y productividad.
- Crecimiento planificado y sostenido.

4.3.2.2 Servicios financieros

Ahorros a la vista



Es una cuenta que los socios mantienen en la cooperativa, nuestros socios tienen una tasa de interés del 2% y su dinero está seguro, tiene disponibilidad inmediata las 24 horas en los 365 días del año a nivel nacional mediante nuestro sistema de cajeros automáticos BAN RED.

Ahorro a Domicilio



Este tipo de Ahorro va dirigido para todos nuestros socios quienes no disponen de tiempo por diversas ocupaciones como su negocio, trabajo para realizar sus depósitos, para ellos se ha destinado de manera segura y garantizada la visita de nuestros asesores de captación en el lugar en que se encuentre.

El socio será beneficiado al recibir el 2% de acuerdo al saldo que mantenga en su cuenta.

Cuenta Amigo “La Hormiguita”



Esta cuenta va dirigida específicamente a los niños menores de edad, es decir es la cuenta infantil con un valor de 3.00 USD Americanos, la tasa de interés es al 4% anuales los mismos que se le deposita en su cuenta cada fin de mes y se incentive la educación del ahorro.

Mi Kullki Futuro



Este tipo de ahorro es contractual a corto y largo plazo, el cual le permitirá alcanzar sus proyecciones a través del ahorro programado por el cual se recibe hasta el 6% de interés.

Kullki Tarjeta



Con la apertura de la cuenta de Ahorro a la vista solicite su tarjeta en cualquiera de nuestras agencias a nivel nacional.

4.3.2.3 Tipos de Créditos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., otorga y conforme a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de las instituciones que son controladas son las siguientes:

Crédito de Consumo

Son los destinados para satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como es salud, compra de electrométricos, bienes de uso personal.

- **Compra de vehículo:** Destinados a la adquisición de vehículos de uso privado.
- **Construcción de vivienda:** Para la construcción o culminación de la vivienda familiar.

Microcrédito

Este tipo de crédito es concedido a una persona natural o jurídica principalmente destinados a financiar actividades de producción, comercialización o servicios, su fuente principal de pago es la venta o ingresos generados por dichas actividades verificados oportunamente por la cooperativa.

Microcrédito Minorita: Son las operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adecuado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a USD 1.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.

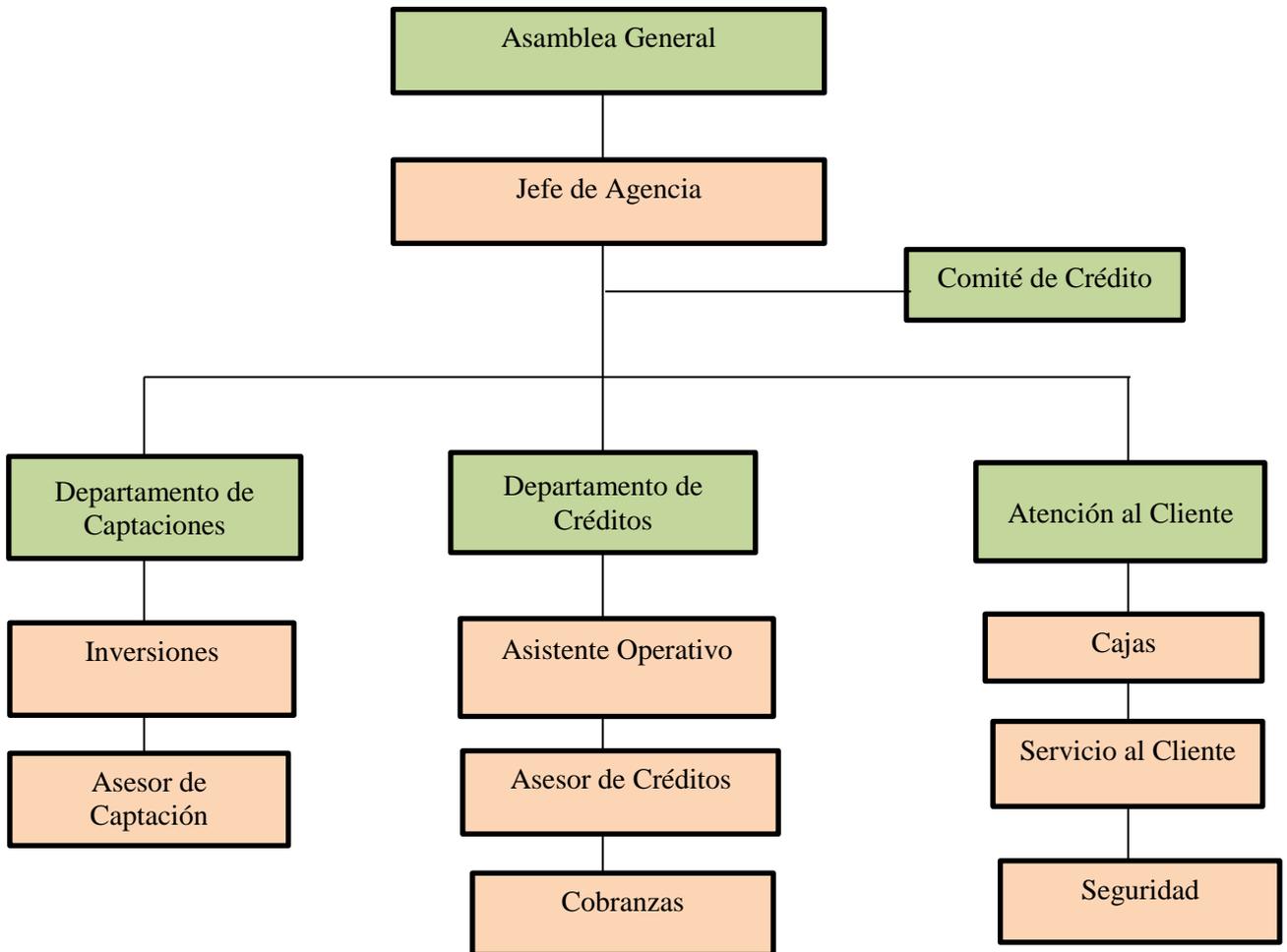
Microcrédito de Acumulación Simple: Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adecuado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 1.000 y hasta USD 10.000, incluyendo el monto de la operación.

Microcrédito de Acumulación Ampliada: Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adecuado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada. (Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ecuador, 2017)

Para cada tipo de crédito se rigen a ciertos requisitos entre los principales:

- Ser socio de la Cooperativa
- Depositar el encaje inicial en el caso que así lo requiera.
- Copias de la cedula y papeleta de votación actualizadas del socio y conyugue.
- Copias de servicio básico (luz, agua, teléfono).
- Certificado de los ingresos (rol de pagos)
- Copias de escrituras publica de un bien inmueble y pago del predio actualizado.
- Llenar la solicitud de crédito.

**4.3.2.4 Organigrama estructural COAC KULLKI WASI LTDA., Agencia
Riobamba**



Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.
Elaborado por: Jenny Astudillo

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

El principal objetivo del análisis de la matriz FODA es conocer la situación actual del departamento de créditos y cobranzas de la entidad, es una técnica utilizada para analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno.

Tabla 27: Matriz FODA COAC KULLKI WASI LTDA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada• Liquidez financiera.• Trabajo en equipo.• Ubicación estratégica• Tasa de interés competitiva	<ul style="list-style-type: none">• Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de servicios y venta de productos.• Expansión / cubrimiento de mayor mercado a través de la creación de nuevas agencias.• Crecimiento de la demanda de créditos.• Alianzas con empresas estratégicas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de un programa de capacitación al personal.• Rotación constante del personal.• Falta de una adecuada publicidad.• Falta de un plan de incentivos y salario de acuerdo al desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Crisis económica y política del país.• Cambios en la ley de economía popular y solidaria.• Alta competencia cooperativas, bancos, mutualistas que ofrecen diversidad productos financieros.• Sobreendeudamiento de las personas.

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

MATRIZ DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Atención personalizada. F2: Liquidez financiera. F3: Trabajo en equipo. F4: Ubicación estratégica. F5: Tasa de interés competitiva.	D1. Falta de un programa de capacitación al personal. D2: Rotación constante del personal. D3: Falta de una adecuada publicidad. D4: Falta de un plan de incentivos y salario de acuerdo al desempeño laboral.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1: Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de servicios y venta de productos. O2: Expansión / cubrimiento de mayor mercado a través de la creación de nuevas agencias. O3: Crecimiento de la demanda de créditos. O4: Alianzas con empresas estratégicas.	(F1-O2) Crear un buzón de sugerencias en el cual se escuche la necesidad de nuestros socios y clientes para satisfacer la demanda de servicios aprovechando al talento humano que se adapta efectivamente a los clientes. (F5-O3) Aprovechar el crecimiento de la demanda de créditos y brindar productos eficientes y sobre todo adaptándose a la necesidad de los socios con tasas de interés accesible. (F3-O1) Aprovechar el apoyo mutuo de todo el personal para llegar a cumplir los objetivos y metas, contando con la nueva tecnología de medios electrónicos y así brindar un excelente servicio.	(D3-O2) Crear compromiso con el departamento de recursos humanos para obtener un desempeño eficiente a través de un plan de incentivos. (D2-O2) Se debe reclutar al personal con un perfil adecuado a las necesidades de la entidad para mejores resultados de desempeño laboral.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1: Crisis económica y política del país. A2: Cambios en la ley de economía popular y solidaria. A3: Alta competencia cooperativas, bancos, mutualistas que ofrecen	(F4-A3) Aprovechar la ubicación estratégica de la cooperativa d esa forma brindar y cubrir las necesidades del sector rural marginal.	(D1-A3) Implementar un adecuado programa de capacitación a todo el personal de esa forma brindar un servicio eficiente, personalizada y de calidad para satisfacer

diversidad productos financieros. A4: Sobreendeudamiento de las personas.	(F3-A2) realizar actualizaciones de los manuales de los procesos, de la misma forma los reglamentos y políticas.	las necesidades de socios y clientes. (D3-A3) realizar una adecuada publicidad en los medios para dar a conocer nuestros servicios y productos financieros, con mensajes claros, precisos y eficientes.
--	--	--

Fuente: COAC KULLKI WASI LTDA.

Elaborado por: Jenny Astudillo

4.3.2.5 Análisis financiero

Análisis Vertical de los Balances General, año 2016- 2017

Tabla 28: Balance General COAC Kullki Wasi Ltda.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.



BALANCE GENERAL

Oficina: RIOBAMBA

	2016		2017	
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
FONDOS DISPONIBLES	\$ 179.023,81	3,51%	\$ 176.749,40	3,07%
Caja	\$ 38.573,31	0,76%	\$ 105.178,41	1,83%
Bancos	\$ 139.462,68	2,74%	\$ 71.570,99	1,24%
Efectos de cobro inmediato	\$ 987,82	0,02%	\$ -	
CARTERA DE CREDITOS	\$ 4.649.357,02	91,23%	\$ 5.230.010,51	90,87%
Cartera de crédito de consumo	\$ 109.751,91	2,15%	\$ 96.399,20	1,67%
Cartera de microcrédito por vencer	\$ 4.112.710,25	80,70%	\$ 5.063.056,11	87,96%
Cartera de microcrédito refinanciada	\$ -		\$ 2.060,27	0,04%
Cartera de microcrédito reestructurado	\$ -		\$ 46.795,99	0,81%
Cartera de crédito de consumo prioritario	\$ 1.869,54	0,04%	\$ 1.422,86	0,02%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 385.833,50	7,57%	\$ 203.012,10	3,53%
Cartera de microcréditos reestructurada que no devenga interés	\$ -		\$ 879,92	0,02%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ -		\$ 2.700,56	0,05%

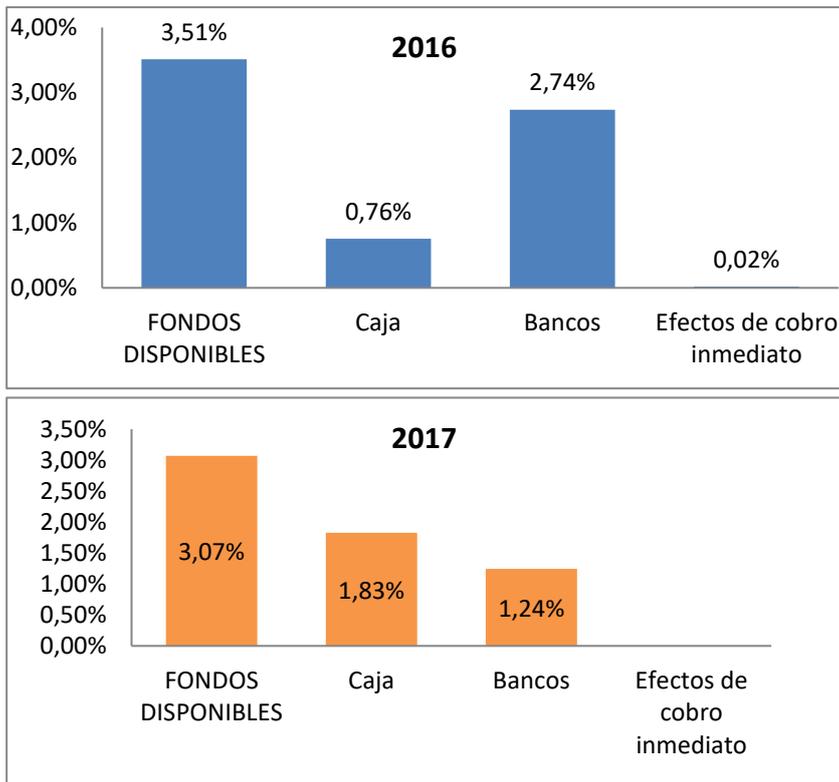
Cartera de microcrédito vencida	\$ 321.014,92	6,30%	\$ 359.024,69	6,24%
Cartera de microcrédito reestructurada vencida	\$ -		\$ 254,86	0,00%
(Provisión para créditos incobrables)	\$ -281.823,10	-5,53%	\$ 545.596,05	9,48%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 73.485,82	1,44%	\$ 74.615,32	1,30%
Intereses por cobrar de cartera	\$ 55.026,19	1,08%	\$ 69.184,98	1,20%
Pagos por cuentas a clientes	\$ 18.459,63	0,36%	\$ 12.052,36	0,21%
Otros intereses por cobrar	\$ -		\$ 4.134,20	0,07%
(Provisiones para cuentas por cobrar)	\$ -		\$ -10.756,22	0,19%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.901.866,65	96,18%	\$ 5.481.375,23	95,23%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD Y EQUIPO	\$ 19.671,87	0,39%	\$ 49.304,82	0,86%
Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 24.921,79	0,49%	\$ 58.042,95	1,01%
muebles de oficina	\$ 19.626,55	0,39%	\$ 52.898,10	0,92%
equipos de computación	\$ 21.272,40	0,42%	\$ 26.517,09	0,46%
equipo de oficina	\$ 5.294,85	0,10%	\$ 5.144,85	0,09%
Otros	\$ -		\$ 7.507,15	0,13%
(Depreciación acumulada)	\$ -26.522,32	-0,52%	\$ -35.255,22	0,61%
OTROS ACTIVOS	\$ 174.852,16	3,43%	\$ 225.102,55	3,91%
Materiales, mercadería e insumos	\$ -		\$ 1.265,50	0,02%
Transferencias internas	\$ 167.345,01	3,28%	\$ 223.837,05	3,89%
Otros	\$ 7.507,15	0,15%		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 194.524,03	3,82%	\$ 274.407,37	4,77%
TOTAL ACTIVO	\$ 5.096.390,68	100%	\$ 5.755.782,60	100%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 2.622.469,82	51,46%	\$ 2.597.210,69	44,97%
Depósitos a la vista	\$ 529.144,02	10,38%	\$ 680.132,25	11,78%
Depósitos a plazo	\$ 1.846.357,43	36,23%	\$ 1.658.352,60	28,71%
Depósitos restringidos	\$ 246.968,37	4,85%	\$ 258.725,84	4,48%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 75.144,37	1,47%	\$ 92.547,13	1,60%
Intereses por pagar	\$ 47.517,49	0,93%	\$ 53.218,27	0,92%
Obligaciones patronales	\$ 6.821,35	0,13%	\$ 17.742,54	0,31%
Retenciones	\$ 18.100,01	0,36%	\$ 1.230,06	0,02%
Contribuciones , impuestos y multas	\$ 2.141,24	0,04%	\$ 16.949,55	0,29%
Cuentas por pagar a varios	\$ 564,28	0,01%	\$ 3.406,71	0,06%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.697.614,19	52,93%	\$ 2.689.757,82	46,57%
Pasivo no Corriente				
OTROS PASIVOS	\$ 1.587.181,64	31,14%	\$ 2.138.185,43	37,02%

Transferencias internas	\$ 1.585.351,64	31,11%	\$ 2.138.069,30	37,02%
Otros	\$ 1.830,00	0,04%	\$ 116,13	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1.587.181,64	31,14%	\$ 2.138.185,43	37,02%
TOTAL PASIVO	\$ 4.284.795,83	84,08%	\$ 4.827.943,25	83,59%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 255.886,19	5,02%	\$ 259.283,03	4,49%
Aporte de socios	\$ 255.886,19	5,02%	\$ 259.283,03	4,49%
RESERVAS	\$ 408.117,73	8,01%	\$ 627.376,43	10,86%
Fondo irrepartible de socios	\$ 408.117,73	8,01%	\$ 627.376,43	10,86%
Reserva legal irrepartible	\$ 408.117,73	8,01%	\$ 627.376,43	10,86%
RESULTADO	\$ 147.591,67	2,90%	\$ 61.179,89	1,06%
Utilidad	\$ 147.591,67	2,90%	\$ 61.179,89	1,06%
Total patrimonio	\$ 811.595,59	15,92%	\$ 947.839,35	16,41%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 5.096.391,42	100%	\$ 5.775.782,60	100%

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis de Fondo Disponible del Análisis Vertical



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

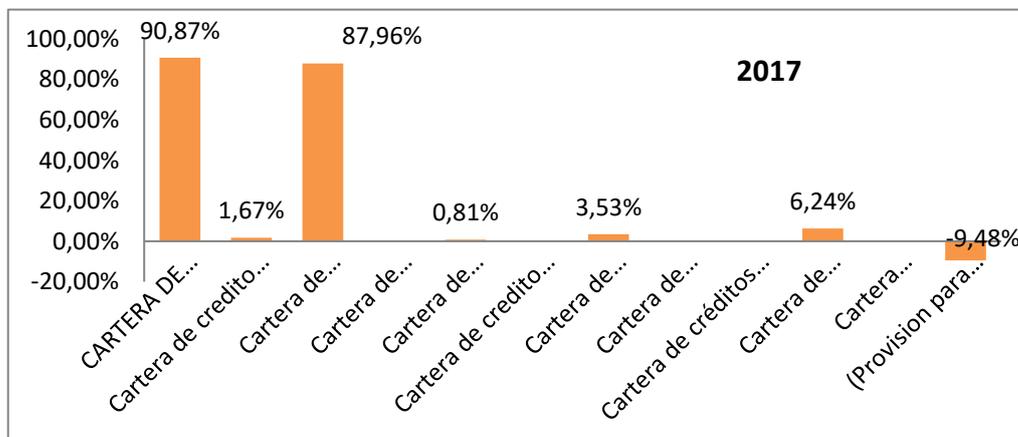
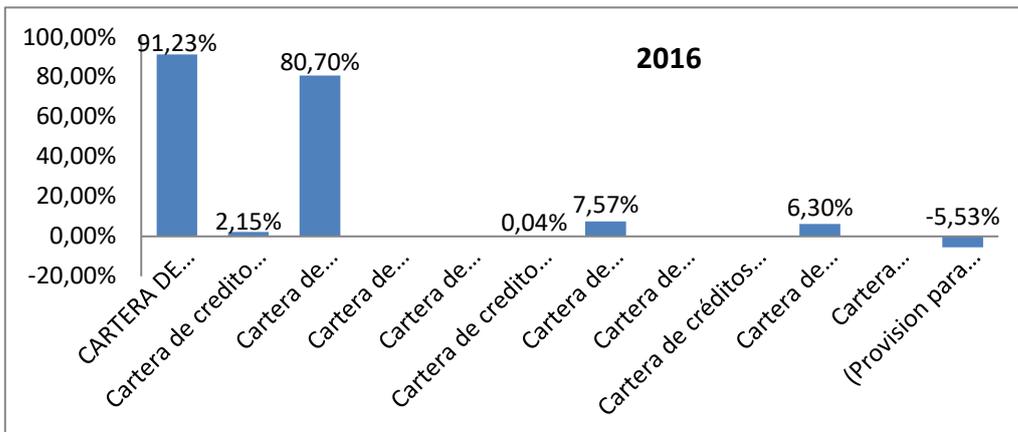
Análisis

Fondos disponibles

En el año 2016 los fondos disponibles representan un 3,51% del total de activo que representa en dólares 179.023,81; mientras que para el año 2017 represento un 3,07% que representa en términos de dólares a 176.749,40 reflejando así que los fondos disponibles en cuanto a los activos totales han disminuido, esto se debe a una disminución en la cuenta caja, así como también el pago de préstamos otorgados.

En la cuenta bancos y otras instituciones financieras en el año 2017 disminuyó a 1,24% demostrando que el dinero en efectivo no se encuentra en movimiento constante y por ende no se satisface en su totalidad las necesidades de los socios.

Análisis de la cartera de crédito



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

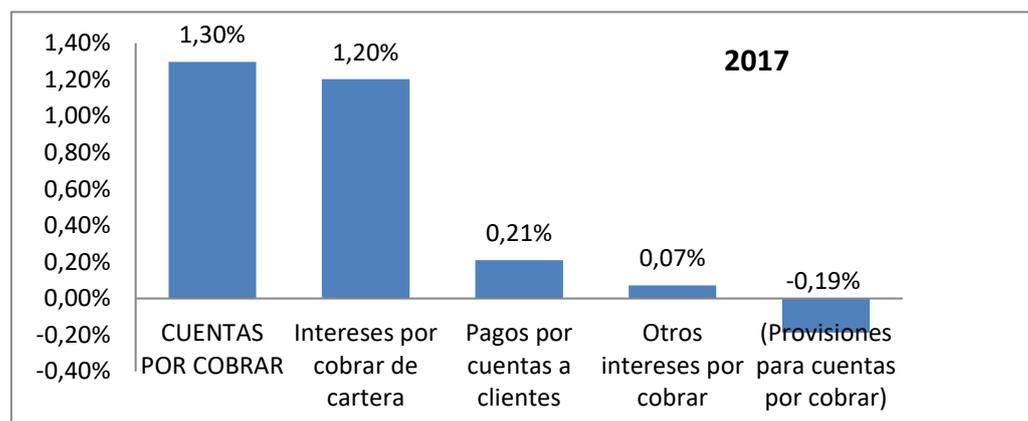
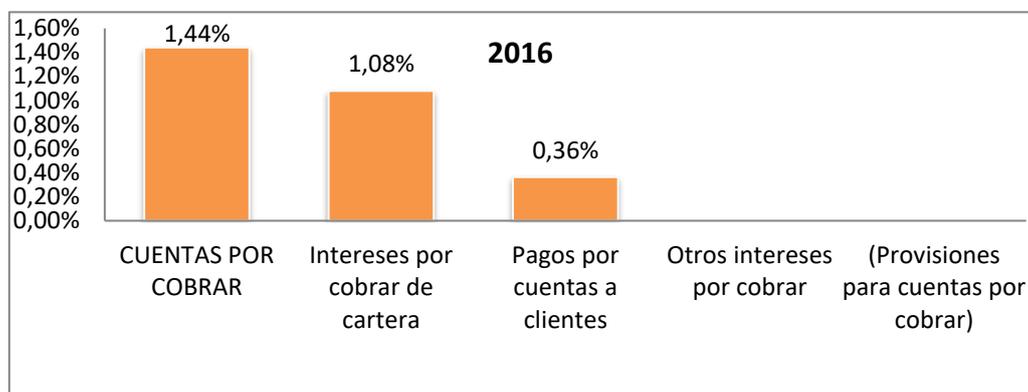
Análisis

Se puede observar que la cartera de créditos para el año 2016 representa el 91,23 % que en dólares equivale a USD 4.649.357,02 y para el año 2017 representa un 90,87% en dólares equivale a USD 5.230.010,51 entonces se ve que tuvo un aumento en la cartera de crédito que se coloca, reflejando un aumento en la ganancia de interés, pero también se puede concluir que existió más colocación acarreado tener un nivel de morosidad no muy favorable.

También podemos mencionar que el mayor parte se encuentra en la cartera de microcrédito por vencer con una participación de 80,70% para el año 2016 que equivale en dólares USD 4.112.710,25 y para el año 2017 representa el 87,96% en dólares equivale

a USD 5.063.056,11 reflejando así un aumento y se puede decir que existió mayor demanda en la sociedad del producto.

Análisis de cuentas por cobrar



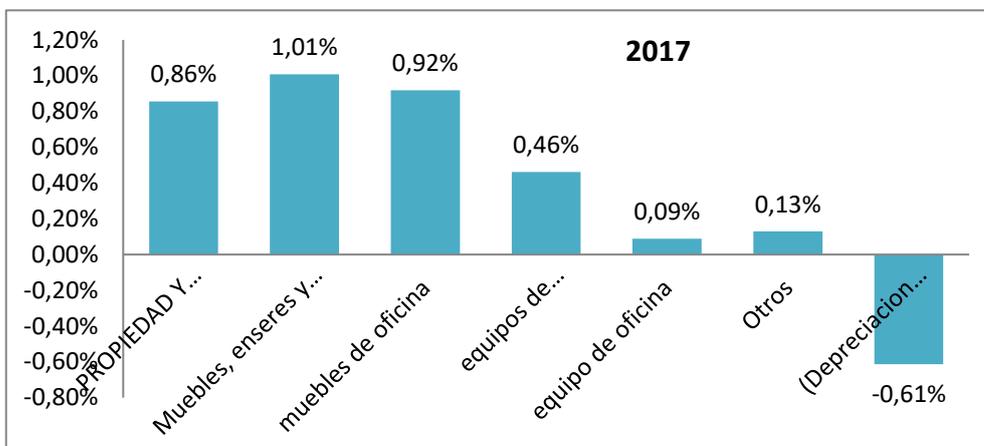
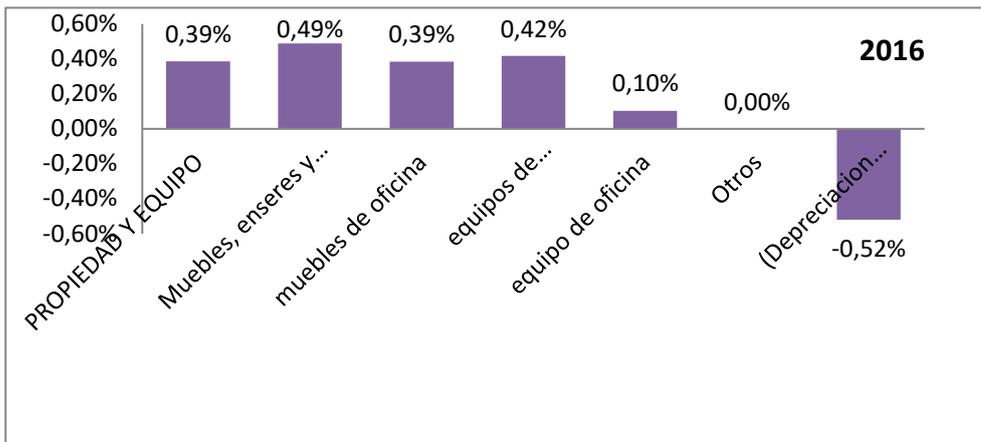
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

En las cuentas por cobrar para el año 2016 representa el 1,44% en términos de dólares es de USD 73.485, 82 y para el año 2017 representa un valor de 1,30% con un valor en términos de dólares de USD 74.615,32 es decir hubo un decremento es decir que las cuentas por cobrar están rotando de una manera adecuada, representando liquidez para la empresa.

Análisis propiedad planta y equipo



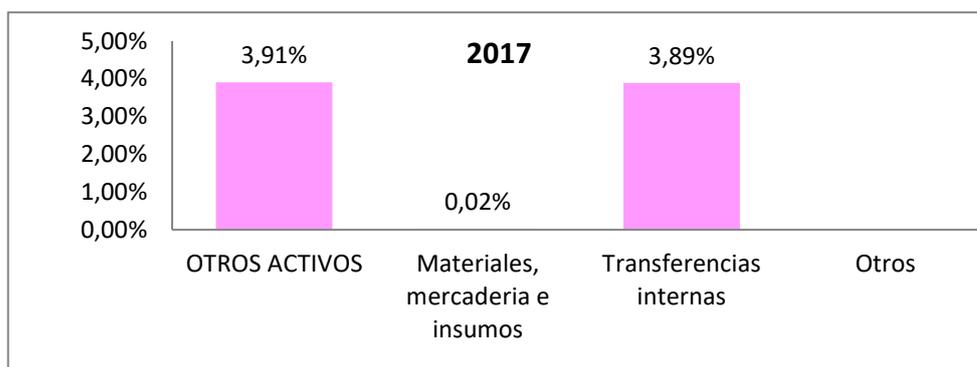
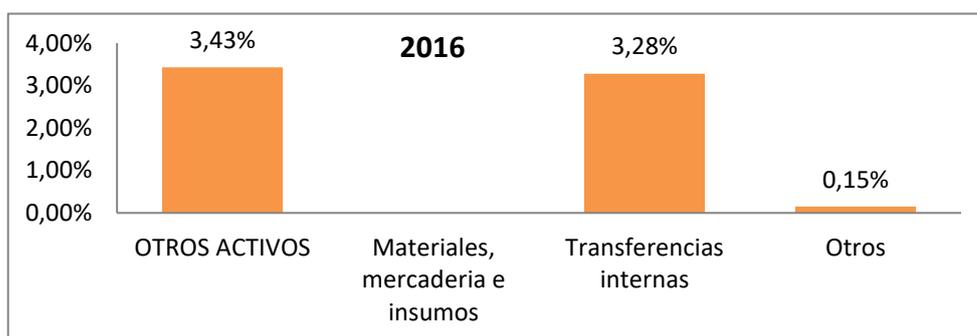
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

Propiedad planta y equipo para el año 2016 representa el 0,39% que en términos de dólares es USD 19.671,87 del total de los activos, y para el año 2017 representa 0,86% en términos de dólares USD 49.304,82 observando un aumento y la cuenta con mayor representación es muebles, enseres y equipos de oficina.

Análisis Otros activos



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

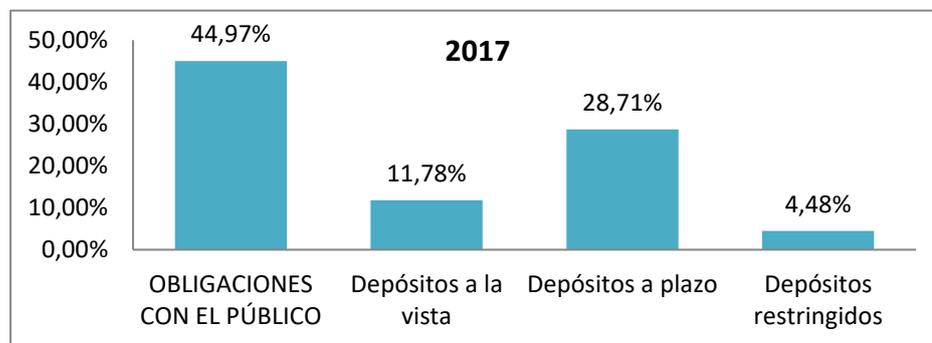
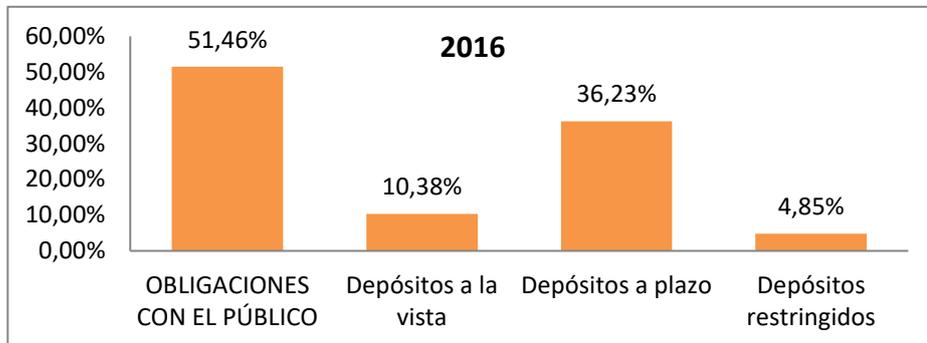
Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

Otros activos en el año 2016 fueron de 3,43% en dólares representa USD 174.852,16 y para el año 2017 un valor de 3,91% que representa en dólares USD 225.102,55 se observa que hubo un incremento debidos a las transferencias internas con un porcentaje en el año 2016 de 3,28% con respecto al año 2017 con un porcentaje de 3,89%.

PASIVOS

Análisis de Obligaciones con el Público



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

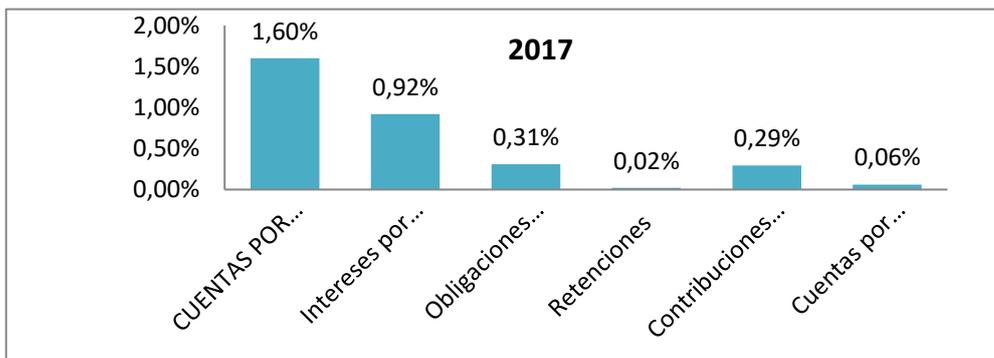
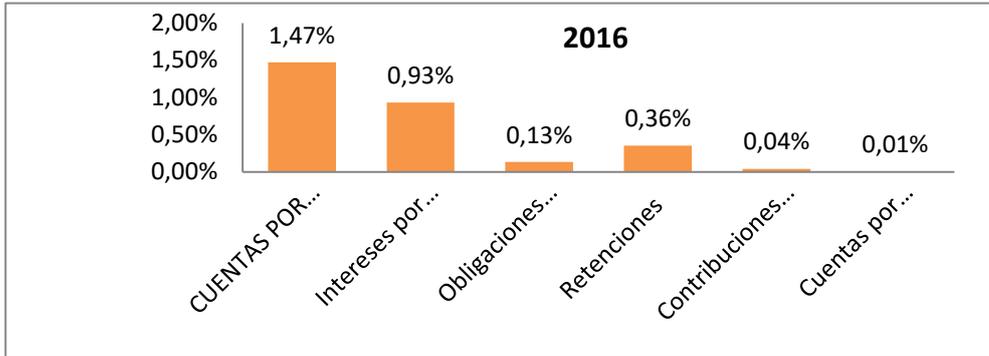
Las obligaciones con el público en el año 2016 fueron de 51,46% equivalente a USD 2.622.469, 82 y para el año 2017 fue del 44,97% equivalente a USD 2.597.210,69 del total de pasivo y patrimonio, se observa que hubo un decremento para el segundo año a razón de la disminución en los depósitos a plazo fijo con un valor porcentual de 28,17% en comparación al 2016 que fue de 36,23%, es decir la cooperativa mantiene pólizas de acumulación para cierto tiempo establecidos entre las partes.

También se observa que para este año los depósitos a la vista se incrementaron con una participación del 11,78% del total del pasivo y patrimonio.

Los depósitos restringidos disminuyeron para el año 2017 con un valor del 4,48% en comparación al 2016 con un valor de 4,85% esto hace referencia a los depósitos realizados

por la institución y que por alguna razón interna se han bloqueados hasta solventar su situación.

Análisis de las Cuentas por Pagar



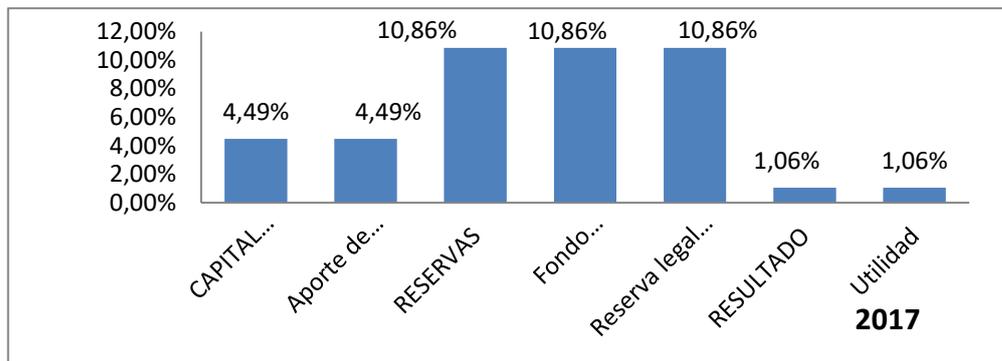
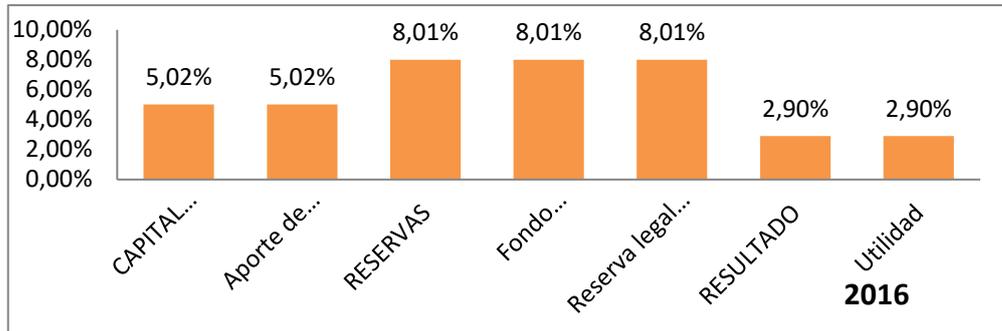
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

Las cuentas por pagar en el año 2016 tuvieron una participación de 1,47% equivalentes a USD 75.144,37 para el año 2017 representa el 1,60% equivalente a USD 92.547,13 del total del pasivo, es decir se observa un incremento en las obligaciones patronales en el año 2017 en virtud que no se ha hecho efectivo el pago al IESS por concepto de aporte patronal, también las contribuciones, impuestos y multas se ha incrementado en el año 2017 un 0,29%.

Análisis al Patrimonio



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

Capital Social: Para el año 2016 presento un 5,02% equivalente al USD 255.886,19 del total de los pasivos más patrimonio, para el año 2017 hubo una disminución de 4,49% equivalente a USD 259.283,03; es decir el aporte de los socios de la cooperativa disminuyó.

Reservas: En cuanto a las reservas posemos concluir que en el año 2016 hubo el 8,01% equivalente a USD 408.117,73 y para el año 2017 se incrementó al 10,86% equivalente a USD 627.376,43 dentro de este grupo se encuentra el fondo irreparable y la reserva legal irreparable.

Resultado del Ejercicio: Para el año 2016 los resultados es decir las utilidades representa el 2,90% equivalente a USD 147.591,67 para el año 2017 observamos el 1,06% equivalente a USD 61.179,89 se puede decir que la cooperativa no mantuvo una adecuada gestión en el giro del negocio.

Análisis de la estructura financiera

2016			
CUENTA	%	CUENTA	%
Activo Corriente	96,18	Pasivo Corriente	52,93
Activo no Corriente	3,82	Pasivo no Corriente	31,14
		Patrimonio	15,92
TOTAL ACTIVO	100	TOTAL PASIVO	100

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

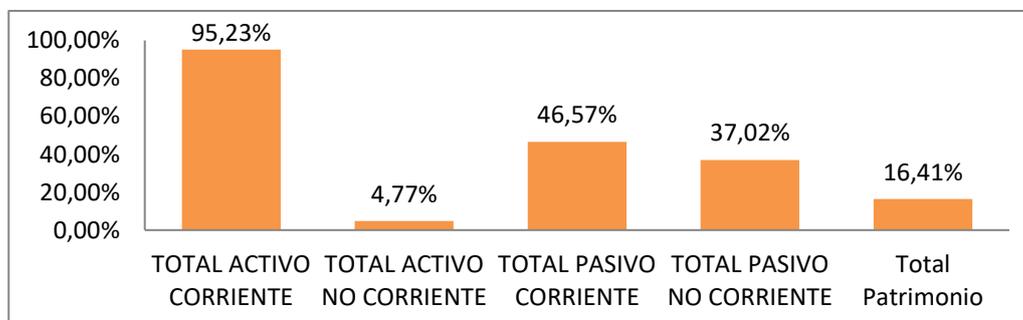
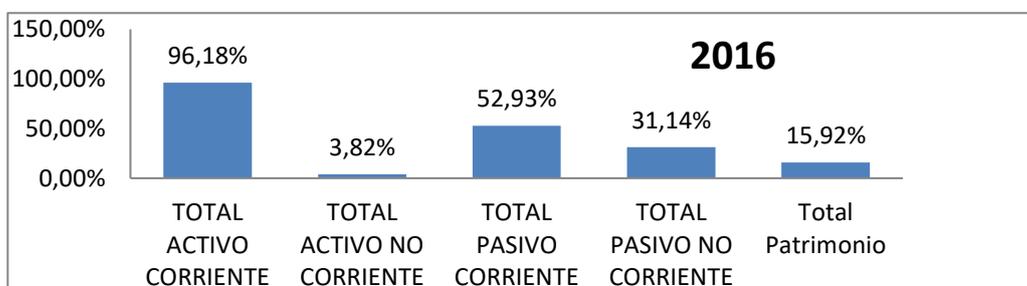
Elaborado por: Jenny Astudillo.

2017			
CUENTA	%	CUENTA	%
Activo Corriente	95,23	Pasivo Corriente	46,57
Activo no Corriente	4,77	Pasivo no Corriente	37,02
		Patrimonio	16,41
TOTAL ACTIVO	100	TOTAL PASIVO	100

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Interpretación de la Estructura Financiera



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

En la estructura financiera se puede concluir:

Activo Corriente

Uno de los principios del análisis vertical menciona que el activo corriente debe ser al menos superior al pasivo uno o dos veces, entonces observamos que en el año 2016 si cumple con aquel principio ya que el activo corriente tiene una participación del 96,18% y el pasivo corriente 52,93%. Mientras que para el año 2017 el activo corriente tiene una participación de 95,23% y el pasivo corriente del 46,57% visualizando así el cumplimiento del principio.

En el 2017 tuvo una disminución, pero no muy significativo equivalente a USD 5.481.375,23 es decir a pesar de eso la cooperativa cuenta con un adecuado porcentaje de solvencia por ende tiene la capacidad de cubrir las necesidades económicas de los socios y clientes.

Activo no corriente: El activo no corriente para el año 2016 represento 3,82% equivalente a USD 194.524,03 mientras que para el año 2017 hubo un aumento de 4,77% equivalente a 274.407,37 demostrando así que la cooperativa cuenta con suficientes bienes para el personal que ahí se desempeña.

Pasivo Corriente: Para el año 2016 el pasivo corriente representa el 52,93% equivalente al USD 2.697.614,19 y para el año 2017 hubo una leve disminución del 46,57% equivalente a 2.689.757,82 reflejando que para la cooperativa disminuyo las obligaciones con terceros a corto plazo.

Pasivo no Corriente: En el año 2016 el pasivo corriente representa el 31,14% equivalente a USD 1.587.181,64 ya para el año 2017 observaos un aumento del 37,02% equivalente USD 2.138.185,43 el subgrupo que mayor participación tuvo es las transferencias internas.

Patrimonio: Para el año 2016 el patrimonio represento 15,92% equivalente a USD 811.595,59 y para el año 2017 hubo un aumento de 16,41% equivalente a USD 947.839,35 demostrando que el este es el valor neto con el que cuenta la cooperativa.

Análisis Vertical al Estado de Resultados del 2016 – 2017

Tabla 29: Estado de Resultados COAC Kullki Wasi Ltda.

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. 		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
Periodo 2016 – 2017		
Oficina: RIOBAMBA		
	2016	2017
GASTOS	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS VERTICAL
INTERESES CAUSADOS	\$ 217.716,42 25,72%	\$ 218.891,57 19,21%
Obligaciones con el público	\$ 217.716,42 25,72%	\$ 218.891,57 19,21%
Depósitos de Ahorros	\$ 27.805,74 3,29%	\$ 26.766,47 2,35%
Depósitos a la vista	\$ 23.608,92 2,79%	\$ 21.367,56 1,88%
Ahorro hormigueta	\$ 594,95 0,07%	\$ 1.099,41 0,10%
Ahorro plus	\$ 372,23 0,04%	\$ 342,03 0,03%
Ahorro domicilio	\$ 3.148,23 0,37%	\$ 3.665,97 0,32%
Ahorro cooperativo	\$ 3,65 0,00%	\$ -
Ahorro programado	\$ 77,76 0,01%	\$ 291,50 0,03%
Depósitos a plazos	\$ 189.910,68 22,44%	\$ 192.125,10 16,86%
Depósitos a plazos	\$ 189.910,68 22,44%	\$ 192.125,10 16,86%
PROVISIONES	\$ 95.440,64 11,28%	\$ 343.263,37 30,13%
Cartera de crédito	\$ 8.044,10 0,95%	\$ -
Microcrédito	\$ 87.396,54 10,33%	\$ -
Provisión Específica	\$ 15.000,00 1,77%	\$ 325.000,00 28,52%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 10.756,22 0,94%
Provisión genérica por tecnología crediticia	\$ 72.396,54 8,55%	\$ -
Otros activos	\$ -	\$ 7.507,15 0,66%
GASTO DE OPERACIÓN	\$ 381.497,34 45,07%	\$ 485.336,60 42,60%
Gasto de personal	\$ 193.195,27 22,82%	\$ 228.524,83 20,06%
Remuneraciones	\$ 102.342,27 12,09%	\$ 119.310,92 10,47%
Beneficios sociales	\$ 16.914,12 2,00%	\$ 24.093,62 2,11%
Aporte IESS	\$ 18.015,77 2,13%	\$ 21.535,75 1,89%
Pensiones y jubilaciones	\$ 5.130,21 0,61%	\$ 4.946,33 0,43%
Fondo de reserva IESS	\$ 7.791,79 0,92%	\$ 10.942,61 0,96%
Otros	\$ 43.001,11 5,08%	\$ 47.695,60 4,19%
Honorarios	\$ 36.378,55 4,30%	\$ 33.969,93 2,98%
Directores	\$ 6.290,26 0,74%	\$ 6.053,50 0,53%
Honorarios profesionales	\$ 30.088,29 3,55%	\$ 27.916,43 2,45%
Servicios Varios	\$ 95.265,58 11,26%	\$ 127.191,33 11,16%

Movilización, fletes y embalajes	\$ 1.835,21	0,22%	\$ 9.341,71	0,82%
Servicio de guardiania	\$ 12.363,13	1,46%	\$ 13.425,53	1,18%
Publicidad propaganda	\$ 24.389,65	2,88%	\$ 7.471,81	0,66%
Servicios básicos	\$ 10.364,20	1,22%	\$ 10.541,36	0,93%
Seguros	\$ 5.264,14	0,62%	\$ 3.528,79	0,31%
Arrendamiento	\$ 17.520,01	2,07%	\$ 30.134,84	2,64%
Otros servicios	\$ 23.529,24	2,78%	\$ 52.747,29	4,63%
Impuestos, Contribuciones y Multas	\$ 21.244,31	2,51%	\$ 38.788,37	3,40%
Impuestos municipales	\$ 1.270,67	0,15%	\$ 1.662,78	0,15%
Aporte a la SEPS	\$ 2.322,98	0,27%	\$ 6.632,52	0,58%
Aporte al fondo de seguro	\$ 15.364,98	1,82%	\$ 28.797,21	2,53%
Impuesto, contribuciones y multas	\$ 1.941,40	0,23%	\$ 931,35	0,08%
Red financiera	\$ 344,28	0,04%	\$ 670,75	0,06%
Ucacentro	\$ -		\$ 93,76	0,01%
Depreciaciones	\$ 6.083,78	0,72%	\$ 9.968,67	0,87%
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 2.104,20	0,25%	\$ 4.882,97	0,43%
Equipo de computación	\$ 3.979,58	0,47%	\$ 5.085,70	0,45%
Amortizaciones	\$ -		\$ 2.564,74	0,23%
Programas de Computación	\$ -		\$ 2.564,74	0,23%
Otros gastos	\$ 29.329,85	3,47%	\$ 44.328,73	3,89%
Suministros	\$ 14.424,66	1,70%	\$ 11.798,88	1,04%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 10.788,24	1,27%	\$ 25.751,78	2,26%
Otros	\$ 4.116,95	0,49%	\$ 6.778,07	0,59%
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	\$ 161,52	0,02%	\$ 165,07	0,01%
Interese y comisiones deveng. Ejerc. anterior	\$ 161,52	0,02%	\$ 165,07	0,01%
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	\$ 4.017,71	0,47%	\$ 30.545,45	2,68%
Participación a empleados	\$ 1.876,47	0,22%	\$ 13.595,90	1,19%
Impuesto a la renta	\$ 2.141,24	0,25%	\$ 16.949,55	1,49%
TOTAL GASTOS	\$ 698.833,63	82,56%	\$ 1.078.202,06	94,63%
INGRESOS				
INTERERES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 827.408,51	97,75%	\$ 1.107.434,91	97,20%
Cartera de crédito de consumo prioritario	\$ 12.970,56	1,53%	\$ 15.412,41	1,35%
Cartera de microcrédito	\$ 783.255,02	92,54%	\$ 1.028.472,96	90,27%
Cartera de crédito refinanciada	\$ -		\$ 648,57	0,06%
Cartera de crédito reestructurada	\$ -		\$ 751,53	0,07%
De mora	\$ 31.182,93	3,68%	\$ 62.149,44	5,45%
INGRESO POR SERVICIO	\$ 6.131,42	0,72%	\$ 1.804,40	0,16%
Manejo y cobranza	\$ 5.762,42	0,68%	\$ 913,54	0,08%
Emisión de referencia financiera	\$ -		\$ 241,98	0,02%
Otros servicios	\$ 369,00	0,04%	\$ 2,00	0,00%
Corte de estado de cuenta	\$ 182,00	0,02%	\$ 13,04	0,00%
Transferencias interbancarias enviadas por inter.	\$ 3,00	0,00%	\$ 19,50	0,00%
Transferencia por BCE recibidas	\$ -		\$ 1,50	0,00%

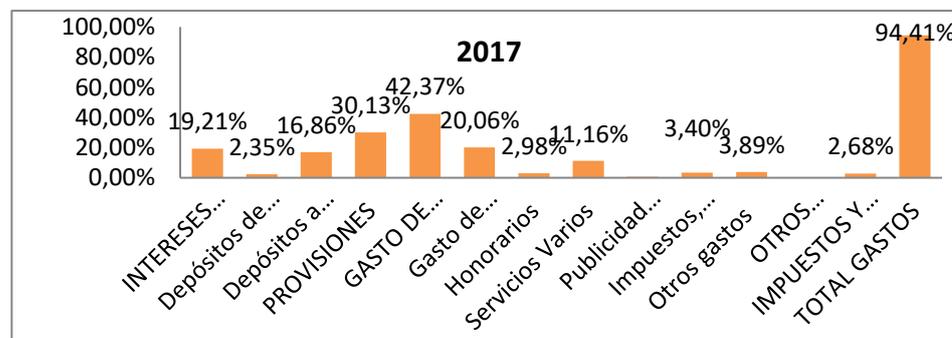
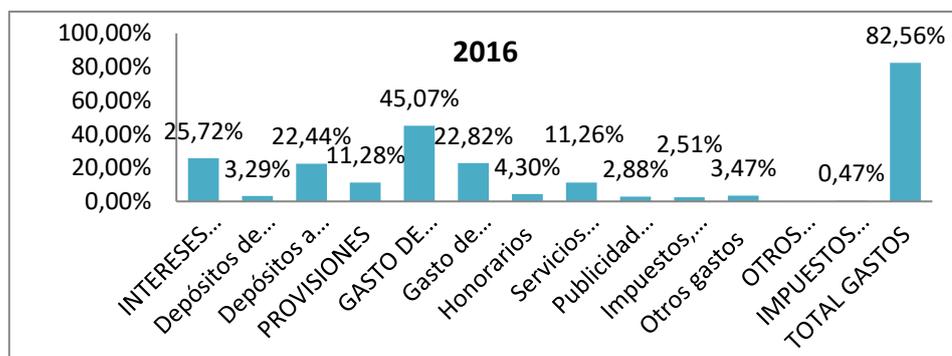
Reposición de libreta	\$ 129,00	0,02%	\$ 58,04	0,01%
Emisión de tarjeta de débito	\$ 55,00	0,01%	\$ 554,80	0,05%
OTROS INGRESOS	\$ 12.885,37	1,52%	\$ 30.142,64	2,65%
Recuperación de activos financiero	\$ 11.832,79	1,40%	\$ 30.142,64	2,65%
Otros	\$ 1.052,58	0,12%	\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ 846.425,30	100%	\$ 1.139.381,95	100%
UTILIDAD	\$ 147.591,67	17,44%	\$ 61.179,89	5,37%

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

GASTOS

Análisis de los Gastos



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

Gastos: Para el año 2016 los gastos representaron 82,56% equivalente a USD 698.833,63 y para el año 2017 se incrementó a 94,41% equivalente a USD 1.075.637,32 de total de los ingresos de la cooperativa, es decir se observa que existió un aumento a las obligaciones en la cartera de crédito de la institución.

Intereses Causados: El año 2016 los intereses causado represento 25,72% equivalente a USD 217.716,42 para el año 2017 hubo una disminución de 19,21% equivalente a USD 218.891,57 se observa que disminuyo las obligaciones con el público para el siguiente periodo debido a los pagos que realizan a los socios que mantiene ahorros en la institución.

Provisiones: Para el año 2016 las provisiones represento el 11,28% equivalente a USD 95.440,64 para el año 2017 representa un aumento del 30,13% equivalente a 343.263,37 observamos un aumento a la provisión de la cartera de crédito.

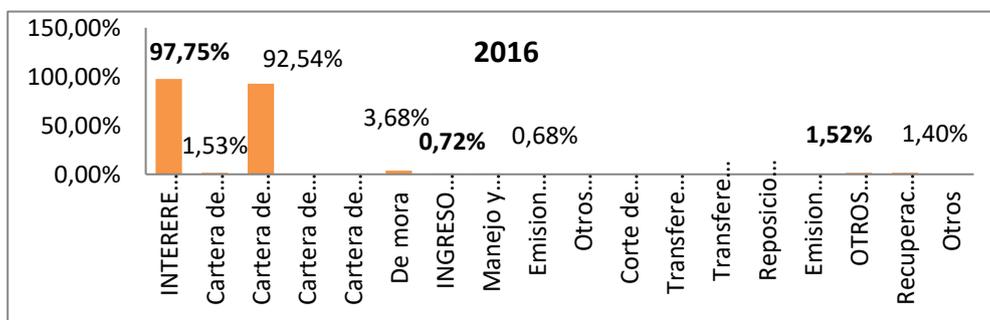
Gasto de Operación: En el año 2016 los gastos de operación representan el 45,07% equivalente a USD381.497, 34 para el año 2017 representa el 42,37% equivalente a USD 482.771,86 del total de ingresos.

Otros gastos y pérdida: Para el año 2016 representa el 0,02% equivalente a UDS 161,52 y para el año 2017 representa el 0,01% observamos que hubo una disminución.

Dentro de este subgrupo impuesto y participación a empleados se ha incrementado del 2016 representa el 0,47% equivalente a USD 4.017,71 a razón del año 2017 representa el 2,68% equivalente a USD 30.545,45.

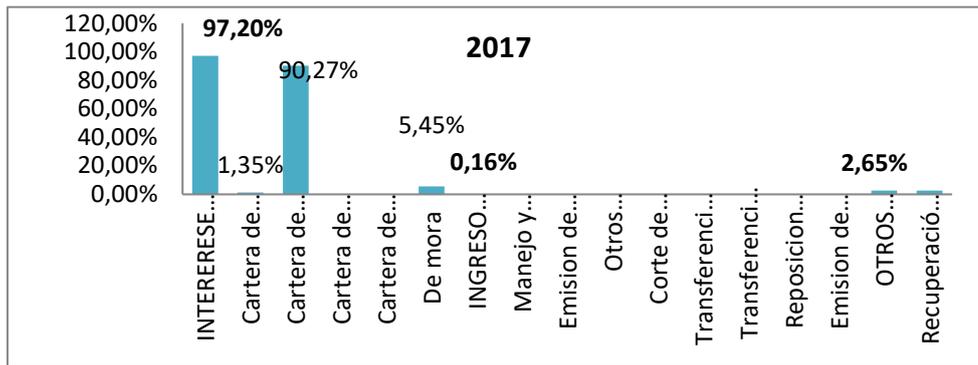
INGRESOS

Análisis de los Ingresos



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

Intereses y Descuentos Ganados: Para el año 2016 representa el 97,75% equivalente a USD 827.408,51 y para el año 2017 representa el 97,20% del total de los ingresos se ve una disminución ya que los rubros de este subgrupo la cuenta se decremento como la cartera de microcrédito a 90,27% en el 2017 a razón del año 2016 el 92,54%.

Ingresos por servicios: En el año 2016 representa el 0,72% equivalente a USD 6.131,42 y para el año 2017 hubo una disminución al 0,16% equivalente a USD 1.804,40 esto demuestra que los servicios que la cooperativa brinda como giros, cajeros automáticos disminuyeron notablemente.

Otros Ingresos: Para el año 2016 otros ingresos representaron el 1,52% equivalente a USD 12.885,37 para el año 2017 aumento al 2,65% equivalente a USD 30.142,64 esto demuestra que se ha incrementado la recuperación de activos financieros y se ha logrado recuperar valor que se creían incobrables.

Análisis Horizontal al Balance General 2016-2017



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.



BALANCE GENERAL

EN USD

Oficina: RIOBAMBA

	2016	2017	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
FONDOS DISPONIBLES	\$ 179.023,81	\$ 176.749,40	\$ -2.274,41	-1,27%
Caja	\$ 38.573,31	\$ 105.178,41	\$ 66.605,10	172,67%
Bancos	\$ 139.462,68	\$ 71.570,99	\$ -67.891,69	-48,68%
Efectos de cobro inmediato	\$ 987,82	\$ -	\$ -987,82	-100%
CARTERA DE CREDITOS	\$ 4.649.357,02	\$ 5.230.010,51	\$ 580.653,49	12,49%
Cartera de crédito de consumo	\$ 109.751,91	\$ 96.399,20	\$ -13.352,71	-12,17%
Cartera de microcrédito por vencer	\$ 4.112.710,25	\$ 5.063.056,11	\$ 950.345,86	23,11%
Cartera de microcrédito refinanciada	\$ -	\$ 2.060,27	\$ 2.060,27	
Cartera de microcrédito refinanciada	\$ -	\$ 46.795,99	\$ 46.795,99	
Cartera de crédito de consumo prioritario	\$ 1.869,54	\$ 1.422,86	\$ 446,68	-23,89%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 385.833,50	\$ 203.012,10	\$ 182.821,40	-47,38%
Cartera de microcréditos reestructurada que no devenga intereses	\$ -	\$ 879,92	\$ 879,92	
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ -	\$ 2.700,56		
Cartera de microcrédito vencida	\$ 321.014,92	\$ 359.024,69	\$ 38.009,77	11,84%
Cartera de microcrédito reestructurada vencida	\$ -	\$ 254,86		
(Provisión para créditos incobrables)	\$ 281.823,10	\$ -545.596,05	\$ 263.772,95	93,60%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 73.485,82	\$ 74.615,32	\$ 1.129,50	1,54%
Intereses por cobrar de cartera	\$ 55.026,19	\$ 69.184,98	\$ 14.158,79	25,73%
Pagos por cuentas a clientes	\$ 18.459,63	\$ 12.052,36	\$ -6.407,27	-34,71%
Otros intereses por cobrar	\$ -	\$ 4.134,20	\$ 4.134,20	
(Provisiones para cuentas por cobrar)	\$ -	\$ 10.756,22	\$ -10.756,22	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.901.866,65	\$ 5.481.375,23	\$ 579.508,58	11,82%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD Y EQUIPO	\$ 19.671,87	\$ 49.304,82	\$ 29.632,95	150,64%
Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 24.921,79	\$ 58.042,95	\$ 33.121,16	132,90%
Muebles de oficina	\$ 19.626,55	\$ 52.898,10	\$ 33.271,55	169,52%

Equipos de computación	\$ 21.272,40	\$ 26.517,09	\$ 5.244,69	24,65%
Equipo de oficina	\$ 5.294,85	\$ 5.144,85	\$ 150,00	-2,83%
Otros	\$ -	\$ 7.507,15		
(Depreciación acumulada)	\$ -26.522,32	\$ -35.255,22	\$ -8.732,90	32,93%
OTROS ACTIVOS	\$ 174.852,16	\$ 225.102,55	\$ 50.250,39	28,74%
Materiales, mercadería e insumos	\$ -	\$ 1.265,50		
Transferencias internas	\$167.345,01	\$ 223.837,05	\$ 56.492,04	33,76%
	\$ 7.507,15			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$194.524,03	\$ 274.407,37	\$ 79.883,34	41,07%
TOTAL ACTIVO	\$ 5.096.390,68	\$ 5.755.782,60	\$ 659.391,92	12,94%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 2.622.469,82	\$ 2.597.210,69	\$ -25.259,13	-0,96%
Depósitos a la vista	\$ 529.144,02	\$ 680.132,25	\$150.988,23	28,53%
Depósitos a plazo	\$1.846.357,43	\$1.658.352,60	\$ 188.004,83	-10,18%
Depósitos restringidos	\$ 246.968,37	\$ 258.725,84	\$ 11.757,47	4,76%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 75.144,37	\$ 92.547,13	\$ 17.402,76	23,16%
Intereses por pagar	\$ 47.517,49	\$ 53.218,27	\$ 5.700,78	12,00%
Obligaciones patronales	\$ 6.821,35	\$ 17.742,54	\$ 10.921,19	160,10%
Retenciones	\$ 18.100,01	\$ 1.230,06	\$ -16.869,95	-93,20%
Contribuciones , impuestos y multas	\$ 2.141,24	\$ 16.949,55	\$ 14.808,31	691,58%
Cuentas por pagar a varios	\$ 564,28	\$ 3.406,71	\$ 2.842,43	503,73%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.697.614,19	\$ 2.689.757,82	\$ -7.856,37	-0,29%
Pasivo no Corriente				
OTROS PASIVOS	\$ 1.587.181,64	\$ 2.138.185,43	\$ 551.003,79	34,72%
Transferencias internas	\$ 1.585.351,64	\$ 2.138.069,30	\$ 552.717,66	34,86%
Otros	\$ 1.830,00	\$ 116,13	\$ -1.713,87	-93,65%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1.587.181,64	\$ 2.138.185,43	\$ 551.003,79	34,72%
TOTAL PASIVO	\$4.284.795,83	\$ 4.827.943,25	\$ 543.147,42	12,68%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 255.886,19	\$ 259.283,03	\$ 3.396,84	1,33%
Aporte de socios	\$ 255.886,19	\$ 259.283,03	\$ 3.396,84	1,33%
RESERVAS	\$ 408.117,73	\$ 627.376,43	\$ 219.258,70	53,72%
Fondo irrepartible de socios	\$ 408.117,73	\$ 627.376,43	\$ 219.258,70	53,72%
Reserva legal irrepartible	\$ 408.117,73	\$ 627.376,43	\$ 219.258,70	53,72%
RESULTADO	\$ 147.591,67	\$ 61.179,89	\$ -86.411,78	-58,55%

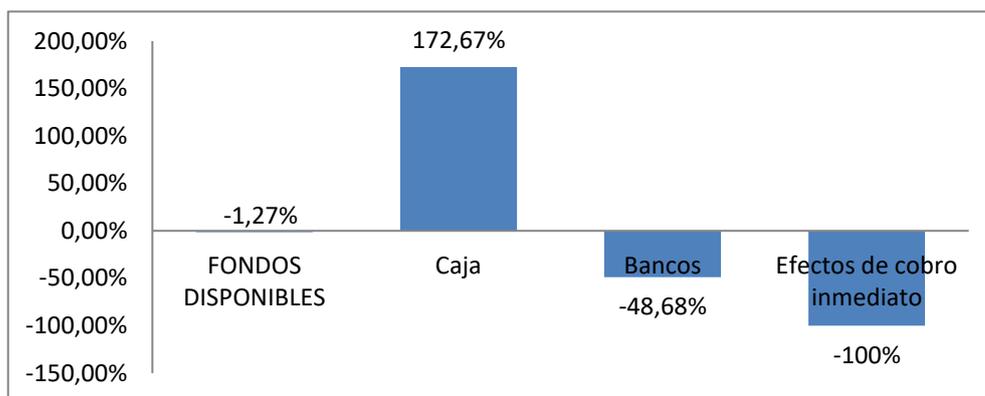
Utilidad	\$ 147.591,67	\$ 61.179,89	\$ -86.411,78	-58,55%
Total patrimonio	\$ 811.595,59	\$ 947.839,35	\$ 136.243,76	16,79%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 5.096.391,42	\$ 5.775.782,60	\$ 679.391,18	13,33%

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

ACTIVOS

Análisis de los Fondos Disponibles



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

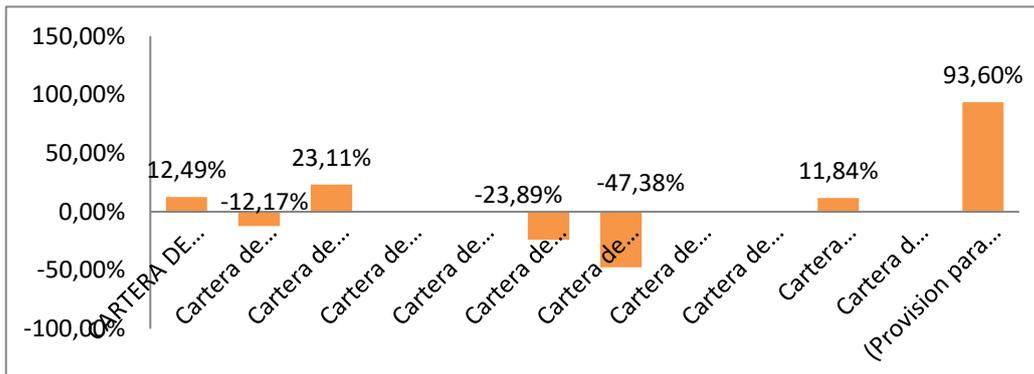
Análisis

A través del análisis horizontal los fondos disponibles se observan que hubo un significativo decremento del -1,27% del año 2016 con el año 2017, se puede decir que esta disminución se da debido a la disminución de bancos con el -48,68% esto demuestra que la cooperativa presenta anomalías.

En la cuenta caja se observa un aumento del 172,67% equivalente a USD 66.605,10 debido al pago de los socios crediticios.

En cuanto a los efectos inmediatos no dispone de dinero que se puede considerar de disponibilidad inmediata.

Análisis de la Cartera de Crédito



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

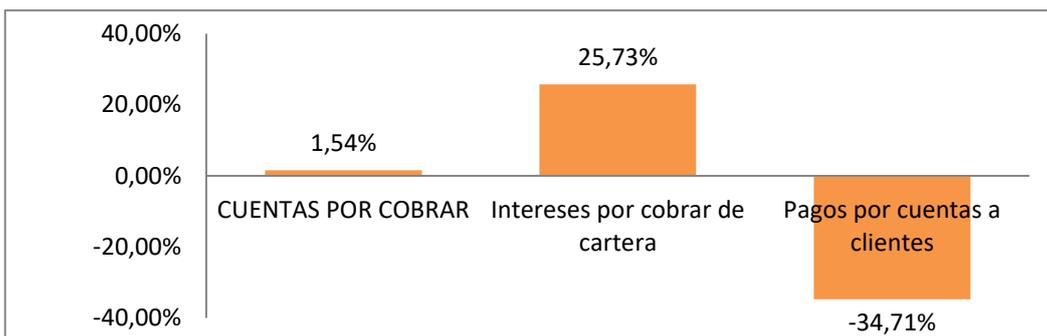
Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

En este rubro la cooperativa en la cartera de créditos hubo un crecimiento considerable observando así que si hubo colación de créditos por parte de los asesores de negocio.

La cartera de microcrédito por vencer se ha incrementado al 23,11% equivalente a 5.063.056,11 debido a la favorable aceptación de este producto. Pero de la misma forma se observa un incremento en la cartera de microcrédito vencida es el 11,48% debido a que los socios no cancelan sus obligaciones.

Análisis a la Cuenta por Cobrar



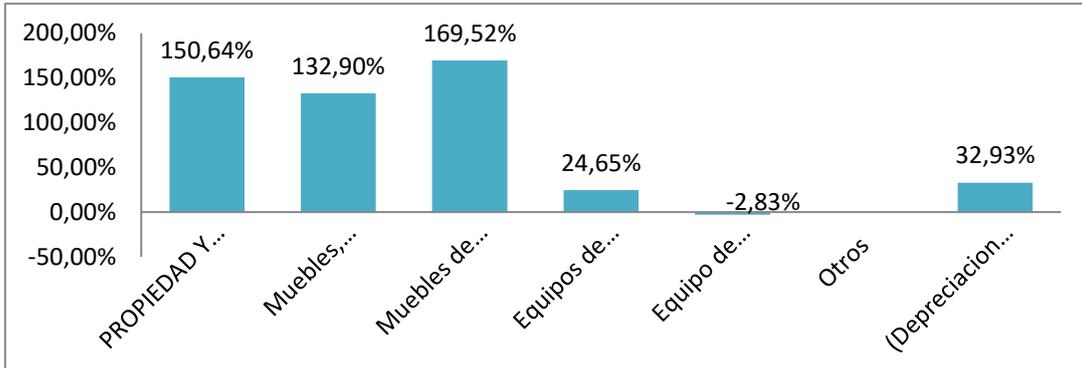
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

En este rubro los intereses por cobrar se han incrementado al 25,73% equivalente a USD 17.402,76 esto refleja que la cooperativa incremento en la morosidad.

Análisis Planta y Equipo



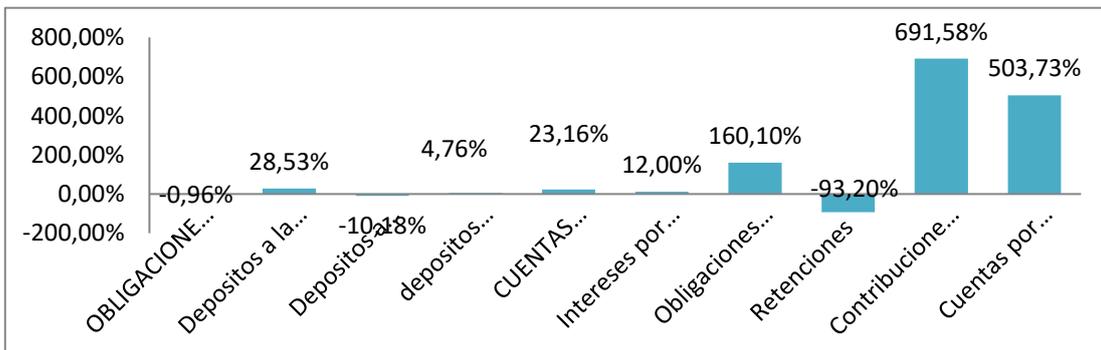
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

En estos rubros propiedad planta y equipo se incrementaron al 150,64% equivalente a USD 29.632,95 se observa que adquirieron nuevos equipos de cómputo, así como también muebles y equipo de oficina.

Análisis de los Pasivos Corrientes



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

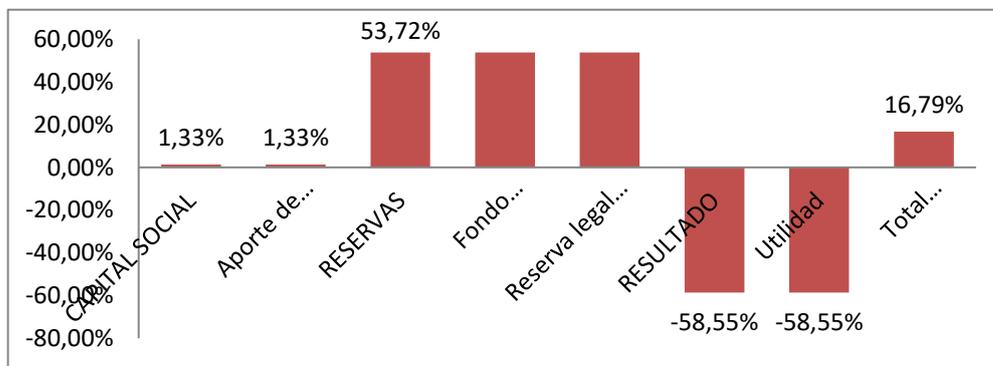
Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

En la cuenta depósitos a la vista en el año 2017 aumento al 28,53% equivalente a USD 150.988,23 gracias a que los socios prefieren el ahorro de esta manera.

También las cuentas por pagar se han incrementado el 23,16% equivalente a 17.402,76; también otro rubro con mayor participación son las contribuciones, impuestos y multas el 691,58% equivalentes a 2.842,43 debido a sus obligaciones contraídas.

Análisis al Patrimonio



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

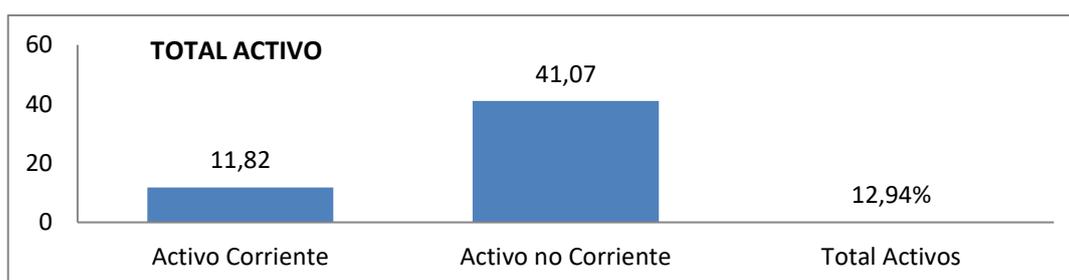
La institución en el patrimonio ha tenido un crecimiento del 16,79% equivalente a USD 136.243,76 y uno de los rubros con crecimiento son las reservas se observa un incremento del 53,72%, en cambio la utilidad para el 2017 ha disminuido al -58,55% pero a pesar de dichas cifras la institución se ha fortalecido.

Análisis de la Estructura Financiera

CUENTA	%	CUENTA	%
Activo Corriente	11,82	Pasivo Corriente	0,29
Activo no Corriente	41,07	Pasivo no Corriente	34,72
Total Activos	12,94%	Total Pasivo	12,68
		Patrimonio	16,79

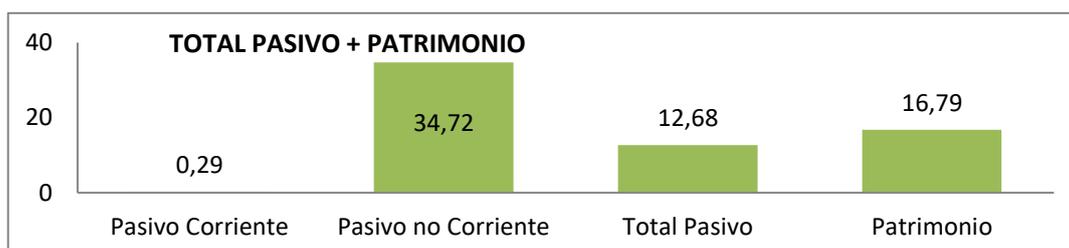
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

La institución en el año 2016 el activo corriente represento en USD 4.901.866,65 y en el año 2017 representa en USD 5.481.375,23 es decir hubo un aumento significativo de 11,82%.

Análisis Horizontal al Estado de Resultado 2016-2017.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.



ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Periodo 2016 -2017

Oficina: RIOBAMBA				
	2016	2017	ANÁLISIS HORIZONTAL	
GASTOS			Variación Absoluta	Variación Relativa
INTERESES CAUSADOS	\$ 217.716,42	\$ 218.891,57	\$ 1.175,15	0,54%
Obligaciones con el público	\$ 217.716,42	\$ 218.891,57	\$ 1.175,15	0,54%
Depósitos de Ahorros	\$ 27.805,74	\$ 26.766,47	\$ 1.039,27	-3,74%
Depósitos a la vista	\$ 23.608,92	\$ 21.367,56	\$ -2.241,36	-9,49%
Ahorro hormiguita	\$ 594,95	\$ 1.099,41	\$ 504,46	84,79%
Ahorro plus	\$ 372,23	\$ 342,03	\$ -30,20	-8,11%
Ahorro domicilio	\$ 3.148,23	\$ 3.665,97	\$ 517,74	16,45%
Ahorro cooperativo	\$ 3,65	\$ -	\$ 3,65	-100,00%
Ahorro programado	\$ 77,76	\$ 291,50	\$ 213,74	274,87%
Depósitos a plazos	\$ 189.910,68	\$ 192.125,10	\$ 2.214,42	1,17%
Depósitos a plazos	\$ 189.910,68	\$ 192.125,10	\$ 2.214,42	1,17%
PROVISIONES	\$ 95.440,64	\$ 343.263,37	\$ 247.822,73	259,66%
Cartera de Crédito	\$ 8.044,10	\$ -	\$ -8.044,10	-100%
Microcrédito	\$ 87.396,54	\$ -	\$ -87.396,54	-100%
Provisión Específica	\$ 15.000,00	\$ 325.000,00	\$ 310.000,00	2067%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 10.756,22	\$ 10.756,22	
Provisión genérica por tecnología crediticia	\$ 72.396,54	\$ -	\$ -72.396,54	-100%
Otros activos	\$ -	\$ 7.507,15	\$ 7.507,15	
GASTO DE OPERACIÓN	\$ 381.497,34	\$ 485.336,60	\$ 103.839,26	27,22%
Gasto de personal	\$ 193.195,27	\$ 228.524,83	\$ 35.329,56	18,29%
Remuneraciones	\$ 102.342,27	\$ 119.310,92	\$ 16.968,65	16,58%
Beneficios sociales	\$ 16.914,12	\$ 24.093,62	\$ 7.179,50	42,45%
Aporte IESS	\$ 18.015,77	\$ 21.535,75	\$ 3.519,98	19,54%
Pensiones y jubilaciones	\$ 5.130,21	\$ 4.946,33	\$ -183,88	-3,58%
Fondo de reserva IESS	\$ 7.791,79	\$ 10.942,61	\$ 3.150,82	40,44%
Otros	\$ 43.001,11	\$ 47.695,60	\$ 4.694,49	10,92%
Honorarios	\$ 36.378,55	\$ 33.969,93	\$ -2.408,62	-6,62%
Directores	\$ 6.290,26	\$ 6.053,50	\$ -236,76	-3,76%
Honorarios profesionales	\$ 30.088,29	\$ 27.916,43	\$ -2.171,86	-7,22%
Servicios Varios	\$ 95.265,58	\$ 127.191,33	\$ 31.925,75	33,51%
Movilización, fletes y embalajes	\$ 1.835,21	\$ 9.341,71	\$ 7.506,50	409,03%

Servicio de guardianía	\$ 12.363,13	\$ 13.425,53	\$ 1.062,40	8,59%
Publicidad propaganda	\$ 24.389,65	\$ 7.471,81	\$ -16.917,84	-69,36%
Servicios básicos	\$ 10.364,20	\$ 10.541,36	\$ 177,16	1,71%
Seguros	\$ 5.264,14	\$ 3.528,79	\$ -1.735,35	-32,97%
Arrendamiento	\$ 17.520,01	\$ 30.134,84	\$ 12.614,83	72,00%
Otros servicios	\$ 23.529,24	\$ 52.747,29	\$ 29.218,05	124,18%
Impuestos, Contribuciones y Multas	\$ 21.244,31	\$ 38.788,37	\$ 17.544,06	82,58%
Impuestos municipales	\$ 1.270,67	\$ 1.662,78	\$ 92,11	30,86%
Aporte a la SEPS	\$ 2.322,98	\$ 6.632,52	\$ 4.309,54	185,52%
Aporte al fondo de seguro	\$ 15.364,98	\$ 28.797,21	\$ 13.432,23	87,42%
Impuesto, contribuciones y multas	\$ 1.941,40	\$ 931,35	\$ -1.010,05	-52,03%
Red financiera	\$ 344,28	\$ 670,75	\$ 326,47	94,83%
Ucaccentro	\$ -	\$ 93,76	\$ 93,76	
Depreciaciones	\$ 6.083,78	\$ 9.968,67	\$ 3.884,89	63,86%
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 2.104,20	\$ 4.882,97	\$ 2.778,77	132,06%
Equipo de computación	\$ 3.979,58	\$ 5.085,70	\$ 1.106,12	27,79%
Amortizaciones	\$ -	\$ 2.564,74	\$ 2.564,74	
Programas de Computación	\$ -	\$ 2.564,74	\$ 2.564,74	
Otros gastos	\$ 29.329,85	\$ 44.328,73	\$ 14.998,88	51,14%
Suministros	\$ 14.424,66	\$ 11.798,88	\$ -2.625,78	-18,20%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 10.788,24	\$ 25.751,78	\$ 14.963,54	138,70%
Otros	\$ 4.116,95	\$ 6.778,07	\$ 2.661,12	64,64%
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	\$ 161,52	\$ 165,07	\$ 3,55	2,20%
Interese y comisiones deveng. Ejerc. anterior	\$ 161,52	\$ 165,07	\$ 3,55	2,20%
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	\$ 4.017,71	\$ 30.545,45	\$ 26.527,74	660,27%
Participación a empleados	\$ 1.876,47	\$ 13.595,90	\$ 11.719,43	624,55%
Impuesto a la renta	\$ 2.141,24	\$ 16.949,55	\$ 14.808,31	691,58%
TOTAL GASTOS	\$ 698.833,63	\$1.078.202,06	\$ 379.368,43	54,29%
INGRESOS				
Intereses y descuentos ganados	\$ 827.408,51	\$1.107.434,91	\$ 280.026,40	33,84%
Cartera de crédito de consumo prioritario	\$ 12.970,56	\$ 15.412,41	\$ 2.441,85	18,83%
Cartera de microcrédito	\$ 783.255,02	\$1.028.472,96	\$ 245.217,94	31,31%
Cartera de crédito refinanciada	\$ -	\$ 648,57	\$ 648,57	
Cartera de crédito reestructurada	\$ -	\$ 751,53	\$ 751,53	
De mora	\$ 31.182,93	\$ 62.149,44	\$ 30.966,51	99,31%
Ingresos por Servicio	\$ 6.131,42	\$ 1.804,40	\$ -4.327,02	-70,57%
Manejo y cobranza	\$ 5.762,42	\$ 913,54	\$ -4.848,88	-84,15%
Emisión de referencia financiera	\$ -	\$ 241,98	\$ 241,98	
Otros servicios	\$ 369,00	\$ 2,00	\$ -367,00	-99,46%

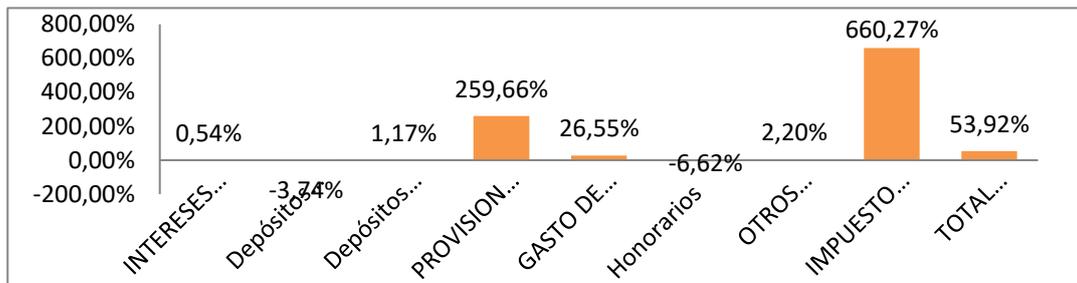
Corte de estado de cuenta	\$ 182,00	\$ 13,04	\$ -168,96	-92,84%
Transferencias interbancarias enviadas por inter.	\$ 3,00	\$ 19,50	\$ 16,50	550,00%
Transferencia por BCE recibidas	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	
Reposición de libreta	\$ 129,00	\$ 58,04	\$ -70,96	-55,01%
Emisión de tarjeta de débito	\$ 55,00	\$ 554,80	\$ 499,80	908,73%
Otros Ingresos	\$ 12.885,37	\$ 30.142,64	\$ 17.257,27	133,93%
Recuperación de activos financiero	\$ 11.832,79	\$ 30.142,64	\$ 18.309,85	154,74%
Otros	\$ 1.052,58	\$ -	\$ -1.052,58	-100%
TOTAL INGRESOS	\$ 846.425,30	\$ 1.139.381,95	\$ 292.956,65	34,61%

UTILIDAD	\$ 147.591,67	\$ 61.179,890	\$ 86.411,78	-58,55%
-----------------	---------------	---------------	--------------	---------

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

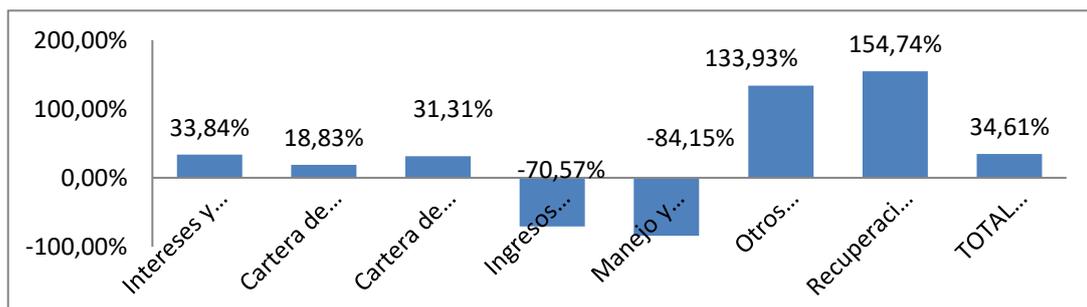
GASTOS



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

INGRESOS



Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

Las provisiones para el año 2017 aumentaron al 259,66% equivalente a USD 343.263,37 en comparación al año 2016 esto debido a que sus obligaciones a terceros se incrementaron por las transferencias recibidas de las demás agencias.

De la misma forma los gastos se incrementaron al 53,92% equivalente a USD 1.075.637,32 dando como resultado que la cooperativa tuvo más gastos en los honorarios, gasto personal y en que mayor porcentaje hubo fie en los impuestos.

Los intereses y descuentos ganados para el año 2017 se incrementaron al 33,84% equivalente a USD 1.107.434,91 en comparación al año 2016, esto significa que las obligaciones con el público se incrementaron.

INDICADORES FINANCIEROS

Indicador de Liquidez

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

LIQUIDEZ		
	2016	2017
Activo corriente	\$4.901.866,65	\$5.481.375,23
Pasivo corriente	\$ 2.697.614,19	\$2.689.757,82
Liquidez Corriente	1,82	2,04

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

La Cooperativa Kullki Wasi Ltda., en el índice de liquidez para el año 2016 dispuso de 1,82 dólares para cubrir sus deudas, para el año 2017 tiene 2,04 dólares por cada dólar de deuda entonces se puede decir que la institución tiene capacidad de cubrir sus deudas.

Capital de Trabajo Neto

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

CAPITAL DE TRABAJO		
	2016	2017
Activo corriente	\$4.901.866,65	\$2.791.617,41
Pasivo corriente	\$ 2.697.614,19	\$5.481.375,23
Capital de trabajo	\$ 2.204.252,46	\$ 2.791.617,41

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

El capital de trabajo de la cooperativa para continuar con sus operaciones propias del giro del negocio en el año 2016 fue de \$ 2.204.252,46 y para el año 2017 fue de \$ 2.791.617,47 viendo así una leve disminución y podemos decir que la institución después de cubrir sus deudas tiene capacidad para su normal funcionamiento.

Liquidez ampliada

$$\text{Liquidez Ampliada} = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Obligaciones con el público}}$$

LIQUIDEZ AMPLIADA		
	2016	2017
Fondos disponibles	\$179.023,81	\$176.749,40
Obligaciones con el público	\$2.622.469,82	\$2.597.210,69
Liquidez Ampliada%	6,8%	6,8%

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

El índice de liquidez ampliada que tiene la cooperativa en el año 2016 fue de 6,8% de igual forma con 6,8% para el año 2017, teniendo en cuenta que el valor ideal debe ser igual o superior a 50%, entonces este índice demuestra problemas.

Razones de Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

ENDEUDAMIENTO TOTAL		
	2016	2017
Pasivo Total	\$4.284.795,83	\$4.827.943,25
Activo Total	\$5.096.390,68	\$5.755.782,60
Endeudamiento Total	84,08%	83,88%

Fuente: COAC. Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

La razón de endeudamiento total indica que el activo total en el año 2016 está comprendido con un 84,08% y en el año 2017 con el 83,88% es decir se incrementó las obligaciones con terceros por cubrir.

Endeudamiento Corriente

$$\text{Endeudamiento Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}} * 100$$

ENDEUDAMIENTO CORRIENTE		
	2016	2017
Pasivo Corriente	\$ 2.697.614,19	\$2.689.757,82
Activo Total	\$5.096.390,68	\$5.755.782,60
Endeudamiento Total	52,93%	46,73%

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

El indicador de endeudamiento corriente indica que por cada dólar invertido en activos hay un 52,93% en el año 2016 y en el año 2017 un 46,73% que son financiados por acreedores de corto plazo.

Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL		
	2016	2017
Pasivo Total	\$4.284.795,83	\$4.827.943,25
Patrimonio Neto	\$ 811.595,59	\$ 947.839,35
Endeudamiento Patrimonial	5,28%	5,09%

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

Análisis

El índice de endeudamiento patrimonial de la cooperativa en el año 2016 fue de 5,28% y para el año 2017 fue de 5,09% lo que significa que alrededor del 55% del patrimonio es propio.

Razón de Autonomía

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

RAZÓN DE AUTONOMÍA		
	2016	2017
Patrimonio	\$ 811.595,59	\$ 947.839,35
Activo Total	\$ 5.096.391,42	\$ 5.775.782,60
Razón de Autonomía	16%	16%

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

La cooperativa con la razón de autonomía cuenta con el 16% en el año 2016 al igual que el año 2017 con el 16% en relación con los activos totales, los resultados demuestran que no cubre ni la mitad de los activos es decir que no posee autonomía financiera la agencia Riobamba.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cartera de Créditos}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
	2016	2017
Cartera de Créditos	\$ 4.649.357,02	\$ 5.230.010,51
Cuentas por Cobrar	\$ 73.485,82	\$ 74.615,32
Rotación de cuentas por cobrar	63 veces	70 veces

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

En la rotación de cuentas por cobrar se observa los siguientes resultados, en el año 2016 retornaron en promedio de 63 veces y en el año 2017 en promedio retorno 70 veces reflejando una disminución en el segundo periodo y demostrando la importancia de que este indicador es obtener mayor promedio en retorno de esa forma mejorar la liquidez.

Plazo Promedio de Cobranza $\text{Plazo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Cartera de Crédito}/360}$

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
	2016	2017
Cuentas por Cobrar	\$ 73.485,82	\$ 74.615,32
Cartera de Crédito	\$ 4.649.357,02	\$ 5.230.010,51
Días del periodo	360	360
Plazo Promedio de Cobranza	6 días	5 días

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

El plazo promedio de cobranza de la Cooperativa Kullki Wasi presenta los siguientes resultados, en el año 2016 un promedio de 6 días y en el año 2017 presento una leve disminución de 5 días, esto demuestra que existe un promedio considerable considerando

que las mientras mayor sea el promedio de rotación de las cuentas por cobrar menor será el plazo promedio de cobro.

Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ingresos Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES		
	2016	2017
Ingresos Anuales	\$ 846.425,30	\$ 1.139.381,95
Activos Totales	\$ 5.096.390,68	\$ 5.755.782,60
Rotación de activos totales	0,16 veces	0,19 veces

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo.

Análisis

La rotación de activos totales permite conocer la eficiencia de la empresa en cuanto a la utilización de los activos para la generación de sus ingresos y los resultados son los siguientes: en el año 2016 fue de 0,16 veces y en el año 2017 fue de 0,19 veces demostrando así que la cooperativa debe ejercer una mejor utilización de sus activos con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia para aumentar sus ingresos.

MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Descripción de Puestos

1.- Identificación del cargo

Nivel: Jefe de Créditos

2.- Descripción del cargo

Perfil: Título de tercer nivel en Contabilidad, finanzas o afines.

Objetivo del cargo:

Supervisar el cumplimiento eficaz, adecuado y oportuno de todas las operaciones crediticias, la política, reglamento y conjuntamente con la misión de la cooperativa para lograr satisfacer las necesidades económicas de sus socios y clientes.

Tareas específicas:

- Facilidad de palabra, capacidad de liderazgo, negociación, análisis, iniciativa, motivación, toma de decisiones, ética, honestidad, responsabilidad, visión, trabajo en equipo.
- Alto conocimiento en atención al cliente, administración de crédito y cobranzas, riesgos crediticios, recuperación de cartera, análisis y evaluación de los distintos créditos.

Tareas periódicas:

- Construir un plan de trabajo anual para el correcto desarrollo de créditos y cobranzas, el mismo que se presentará en gerencia general para su respectivo análisis, aprobación, seguimiento y evaluación.

- Perfeccionar los servicios de créditos y cobranzas, es decir proponer nuevas líneas o productos de créditos de acuerdo con las necesidades del mercado en el cual se desarrolla.
- Socializar de manera oportuna y clara el plan de trabajo propuesto y al igual del manual de créditos a todo el departamento de créditos y cobranza que se registrarán en su desempeño laboral.
- Dar cumplimiento y hacer cumplir a los asesores de créditos las políticas, reglamento del manual de crédito y las que emita el Consejo de Administración, gerencia general y los organismos de control.
- Revisar y analizar todos los requerimientos establecidos de acuerdo a los montos de la carpeta crediticia del socio, considerar la opinión del asesor de negocios, antes de su aprobación o rechazo del crédito acorde al manual y reglamento crediticio.
- Razonar y desarrollar todos los reportes sobre el otorgamiento del crédito, nivel de morosidad, nivel de recuperación para la evaluación crediticia.
- Dar seguimiento oportuno a los distintos créditos que se encuentran en proceso judicial conjuntamente con el asesor legal.
- Coordinar con los asesores de crédito sobre la cartera en mora de esa forma hacer su recuperación más fiable.

Descripción de Puestos

1.- Identificación del cargo

Nivel: Asesor de Créditos

2.- Descripción del cargo

Perfil: Título de tercer nivel en Contabilidad, finanzas o afines.

Objetivo del cargo:

- Mantener una cartera sana de los distintos créditos otorgados, mediante la utilización oportuna de análisis, evaluación, administración y en especial el seguimiento, apegados a las normas, reglamentos, políticas y procedimientos vigentes de la institución.

Tareas específicas:

- Evaluar, analizar y aprobar las solicitudes de créditos respaldándose de un adecuado levantamiento de información, analizando financieramente, examinar principalmente las 5C de crédito.
- Analizar las garantías presentadas como respaldo del crédito, para visualizar la recuperación del mismo.
- Realizar un seguimiento permanente de los créditos otorgados es decir antes, durante y después.
- Administrar adecuadamente la cartera de crédito que está bajo su responsabilidad.
- Brindar una información y asesor de forma clara precisa y oportuna a los solicitantes de créditos.
- Receptar las solicitudes de créditos, revisar la carpeta del socio crediticio con la finalidad que la información brindada sea verídica y permita mantener como respaldo para su recuperación.
- Mantener su responsabilidad del proceso de créditos desde su otorgamiento hasta su recuperación.

ESTRATEGIAS

Las estrategias están dirigidas al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba.

Objetivo

Las siguientes estrategias tiene como objetivo determinar los diferentes riesgos que se expone el sector financiero, de esta forma se evitará que los créditos vendidos conlleven a la morosidad, ayudando a mantener una adecuada rentabilidad.

Alcance

La presente estrategia será aplicada para la concesión de créditos a los clientes que cumplan adecuadamente las condiciones crediticias.

Aplicabilidad

El alcance de las estrategias va desde la promoción, solicitud de créditos, asesoría del producto, requisitos, concesión del crédito y finalmente la total recuperación.

Funcionarios Involucrados

Asesores de crédito- Responsable de:

- ✓ Comercializar los distintos productos y promociones a todos los clientes que tengan un adecuado perfil requerido.
- ✓ Brindar un buen asesoramiento y servicios a los clientes.
- ✓ Revisión oportuna de los documentos otorgados por los clientes.
- ✓ Elaborar el levantamiento de información del cliente.
- ✓ Presentar la solicitud y documentos verídicos del cliente en el comité de crédito.

Comité de crédito- Responsable de:

- ✓ Analizar, revisar y aprobar la solicitud de crédito junto con los documentos entregados.

Recuperación – Responsable de:

- ✓ Gestionar eficientemente la cartera en mora y vencida, ya sea vía telefónica o visitas domiciliarias.

Clientes – Deben de cumplir:

- ✓ Contar con el perfil adecuado para ser apto para los créditos.
- ✓ Cumplir con las 5C de créditos.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

ESTRATEGIA 1) Aplicar de manera textual y oportuna el manual de políticas de créditos.

Objetivo: Socializar el manual de políticas, reglamentos de créditos y cobranzas al personal del departamento de créditos.

Es de vital importancia tener en cuenta que para una correcta concesión de créditos se debe conocer el contenido del manual de políticas, reglamentos y procedimientos de créditos y cobranzas para evitar riesgos en su recuperación.

Responsable: Jefe de la unidad de créditos.

Tiempo: Se aplicará al iniciar sus labores en el área de créditos.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Jefe de la Unidad de créditos.

Recursos tecnológicos: Computador, suministros de oficina.

Financiamiento: Propio

Responsable de seguimiento: Jefe de la Unidad de Créditos.

ESTRATEGIA 2) Incentivar a los asesores de créditos por el cumplimiento adecuado de la meta.

Objetivo: Capacitar a los asesores en actividades específicas del puesto a desempeñar dotando de habilidades y competencias.

Hacer partícipes activos del proceso y generar compromiso, motivación y esfuerzo en cada uno de ellos.

Responsable: Jefe de Agencia, Jefe de Créditos.

Tiempo: Se aplicará al inicio de cada mes.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Jefe de la Unidad de créditos.

Recursos tecnológicos: Computador, suministros de oficina.

Financiamiento: Propio.

Responsable de seguimiento: Jefe de Agencia y Jefe de la Unidad de Créditos.

ESTRATEGIA 3) Realizar el seguimiento antes, durante y después de la entrega de los créditos, con el objetivo de verificar el uso correcto del préstamo.

Objetivo: Asignar los recursos necesarios a la unidad de créditos para realizar las visitas a los deudores y constatar que se hizo una correcta inversión.

Responsable: Jefe de Créditos, Asesores de Créditos.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Asesores de crédito.

Recursos tecnológicos: Computador y suministros de oficina.

Financiamiento: Propio.

Responsable de seguimiento: Jefe de la Unidad de Créditos y Asesores de Negocio.

ESTRATEGIA 4) Aplicación de indicadores de desempeño y cumplimiento de proceso de concesión de crédito y recuperación de cartera.

Objetivo: Definir indicadores de desempeño y cumplimiento del proceso de concesión de crédito y recuperación.

Es muy esencial tomar en consideración que no se puede evaluar la mejora de un procedimiento, sino que se puede medir, en base a esto se considera implementar indicadores que permitan medir tanto la gestión y la cartera de créditos.

Nivel de aprobación de créditos: Permite medir al usuario la eficiencia de responsable en la aprobación de crédito del número de solicitudes receptadas en el área de créditos.

$$\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

$$\frac{\text{Número de días de aprobadas}}{\text{Número de días estimados de aprobación}}$$

$$\frac{\text{Número de solicitudes negadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

Nivel de negación de crédito: Mide al usuario el cumplimiento de algún requisito por parte del socio que no procede la aprobación de créditos.

$$\frac{\text{Número de solicitudes negadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

Nivel de cumplimiento colocación de cartera: Determina el indicador cuando se ha cumplido en forma porcentual los valores que se han presupuestado.

$$\frac{\text{Total cartera otorgada mensual}}{\text{Total cartera presupuestada}}$$

Crecimiento de cartera: Indicador que permite verificar el porcentaje de crecimiento que ha tenido la institución.

$$\frac{\text{Saldo inicial de cartera} - \text{Saldo final de cartera}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$$

Indicadores de Gestión de cobranza.

Recuperación de cartera preventiva de créditos por cliente: Indicador que representa de forma porcentual el cumplimiento de sus deudas con la institución, una vez sido notificadas.

$$\frac{\text{Número de socios al día con los pagos}}{\text{Número de notificaciones preventivas del cliente}}$$

Monto recuperado: Indicador que permite identificar los valores absolutos de cartera recuperada entre un período a otro.

$$\text{Saldo inicial de cartera vencida} - \text{Saldo final de cartera vencida}$$

Cumplimiento de operaciones de crédito: Indicador que permite analizar en forma vertical cuanto corresponde en proporción a los valores recuperados y confrontar con lo que la institución ha presupuestado.

$$\frac{\text{Monto recuperado mensual}}{\text{Total de cartera presupuestada}}$$

Crédito por iniciar juicio: Indicador que muestra el total de créditos vencidos y determina el número de créditos que pasan a un proceso judicial.

$$\text{Total de crédito vencido} - \text{Total de crédito} * (-61\text{días})$$

Responsable: Jefe de Agencia, Asesores de crédito.

Tiempo: Se aplicará a la vez que se otorguen créditos y realice la gestión de cobranzas.

Los recursos a emplear son:

Recursos Humanos: Jefe de Agencia, Asesores de créditos.

Recursos Tecnológicos: Computador y suministros de oficina.

Financiamiento: Propio.

Responsable del seguimiento: Asesor de créditos.

ESTRATEGIA 5) Motivar a los clientes que realicen sus pagos a tiempo.

Objetivo: Realizar campañas de premios y promociones para los socios puntuales y cumplidores en sus pagos.

El incentivo por pagos puntuales y a la vez fomentar la cultura de cumplimiento de sus obligaciones a los socios y clientes ayudará a minimizar el nivel de morosidad en la cooperativa.

Responsable: Jefe de Agencia, Asesores de Crédito.

Tiempo: Se aplicará semestralmente.

Los recursos a emplear son:

Recursos tecnológicos: Computador, suministros de oficina.

Financiamiento: Propio.

Responsable de seguimiento: Jefe de Agencia.

ESTRATEGIA 6) Aplicar los componentes fundamentales de cobranzas. (Gestión, seguimiento y presión).

Objetivo: Diseñar la gestión adecuada y planificada en base al seguimiento y presión para obtener la eficiencia en los cobros.

Es fundamental que se tome en cuenta la gestión, seguimiento y presión en la recuperación de cartera de esa forma evitar el nivel de morosidad.

Responsable: Jefe de Agencia, Gestores de cobranza.

Tiempo: Se aplicará al inicio de cada mes.

Los recursos a emplear son:

Recursos humanos: Jefe de Agencia, Gestor de cobranzas.

Recursos tecnológicos: Computador.

Financiamiento: Propio.

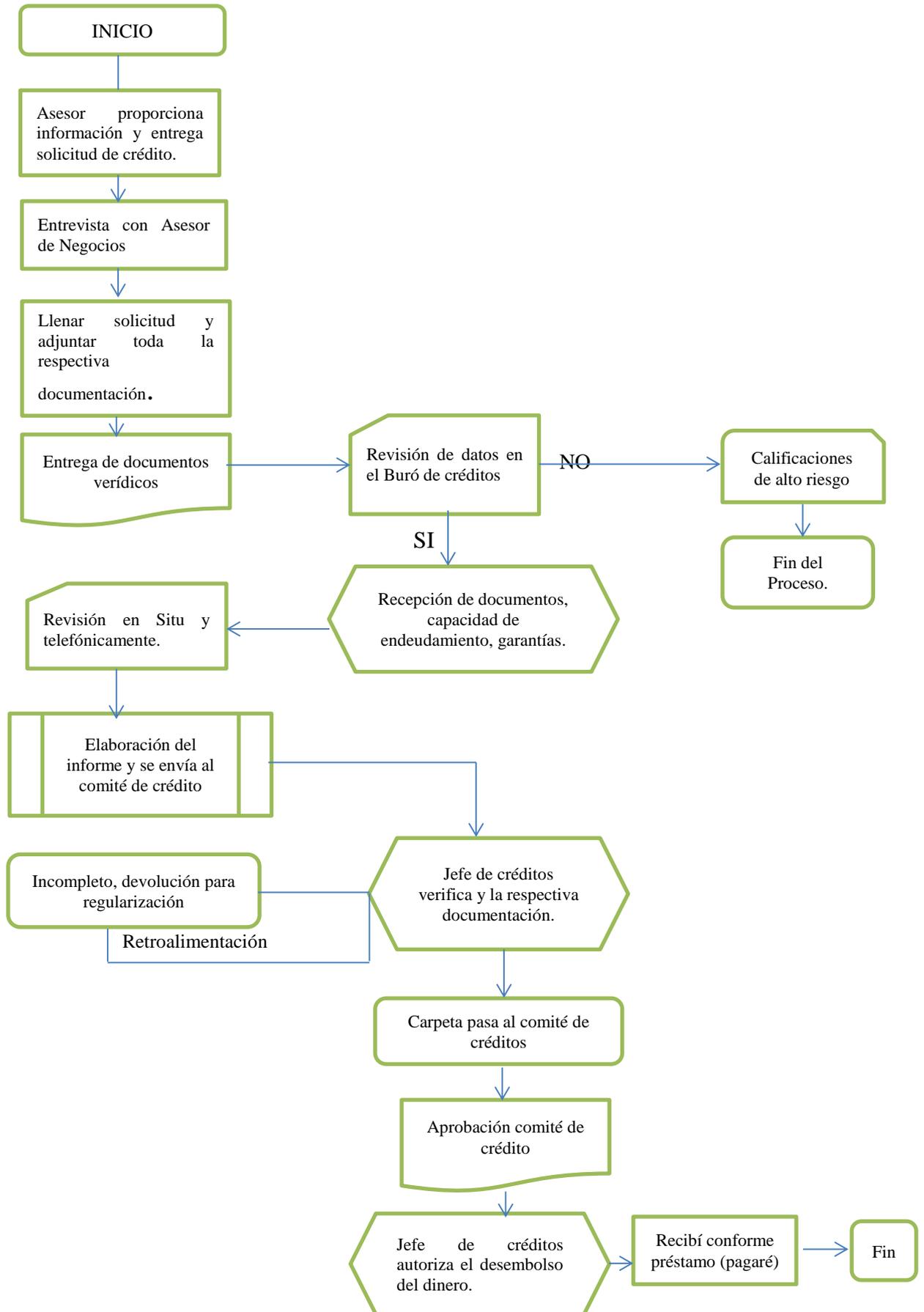
Responsable de seguimiento: Jefe de Agencia, Gestor de cobranzas.

Actividades del flujo grama de concesión de créditos propuesto.

Para mantener una correcta y adecuada concesión de crédito se plantea las siguientes actividades:

- El oficial de créditos brinda información y entrega la solicitud de crédito.
- Mantienen una entrevista socio crediticio y asesor de créditos con la finalidad de conocer las distintas condiciones de crédito.
- Se procede a llenar la solicitud de crédito y adjuntar la respectiva documentación.
- El asesor de negocios bajo la autorización del socio procede a revisar sus datos en el buró de créditos con la finalidad de conocer el riesgo de dicho crédito.
- El asesor de negocios en el caso de que el socio sea viable revisa toda la documentación proporcionada para continuar con el proceso.
- Se realiza la inspección o la revisión en situ.
- Asesor de créditos levanta toda la información crediticia del socio, conyugue, garantías, etc., para luego enviar al comité de créditos para su aprobación o rechazo.

FLUJO GRAMA PROPUESTO DEL PROCESO DE CRÉDITO



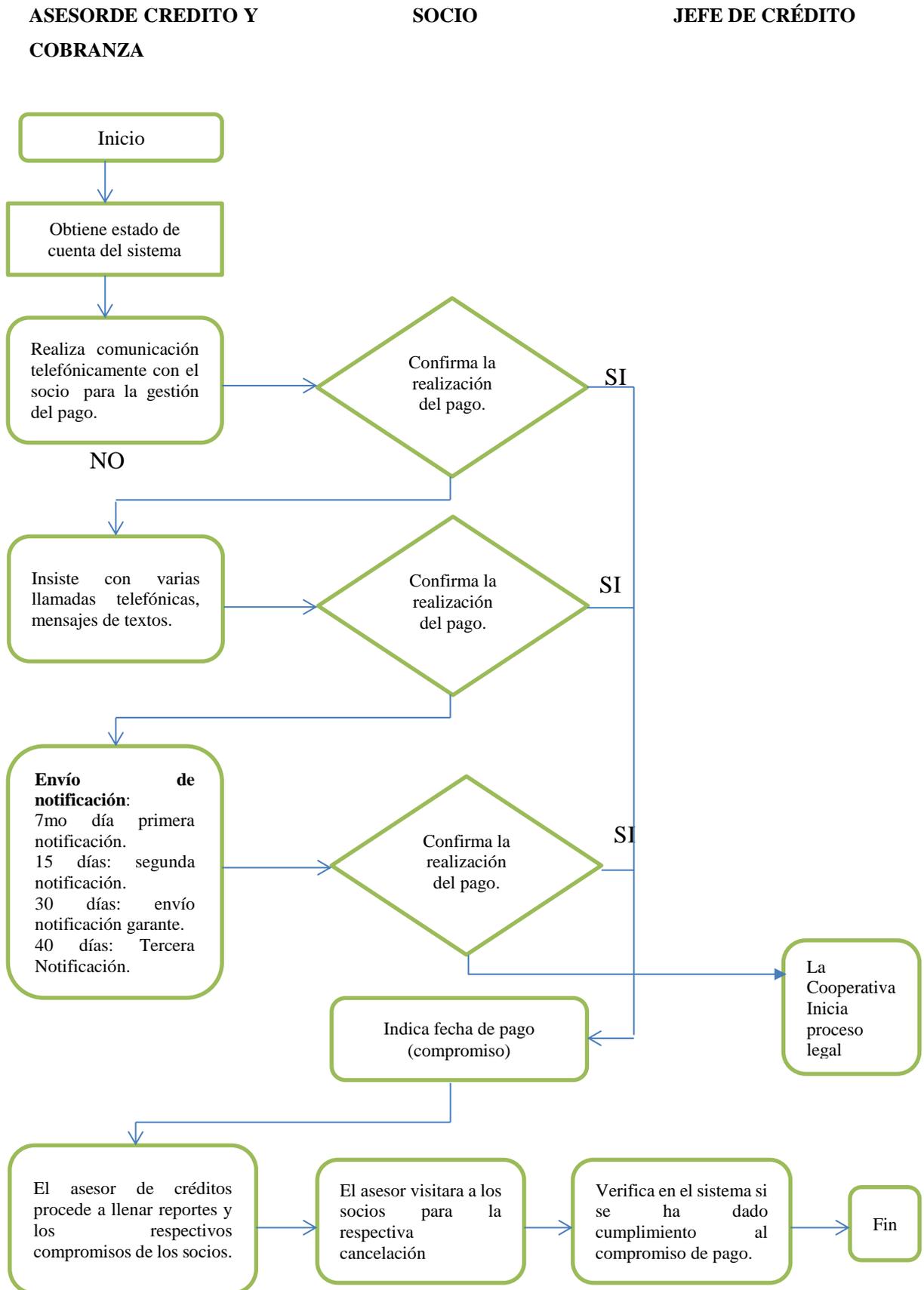
Elaborado por: Jenny Astudillo

Actividades del flujo grama propuesto de cobranza

Se procederá con las siguientes actividades para realizar la gestión de cobranza:

- El asesor de cobranza obtiene el estado de cuenta del sistema en el cual se refleja el/los socios que se encuentra en mora.
- Realiza una comunicación telefónicamente para la gestión del pago.
- En el caso de no cumplir con su pago nuevamente, procede a realizar varias llamadas, envió de mensaje de texto.
- Caso de que la gestión sea invalida, el asesor de cobranza realiza visitas a su domicilio para la respectiva notificación.
- Si el incumplimiento continuo se procede a trámites legales.

FLUJO GRAMA PROPUESTO DE COBRANZA



Elaborado por: Jenny Astudillo



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
BALANCE GENERAL PROYECTADO**



Oficina: RIOBAMBA				
	2016	2017	2018	2019
ACTIVO			7%	9%
ACTIVO CORRIENTE				
FONDOS DISPONIBLES	\$ 179.023,81	\$ 176.749,40	\$ 189.121,86	\$ 206.142,83
Caja	\$ 38.573,31	\$ 105.178,41	\$ 112.540,90	\$ 122.669,58
Bancos	\$ 139.462,68	\$ 71.570,99	\$ 76.580,96	\$ 83.473,25
Efectos de cobro inmediato	\$ 987,82	\$ -	\$ -	\$ -
CARTERA DE CREDITOS	\$ 4.649.357,02	\$ 5.230.010,51	\$ 5.596.111,25	\$ 6.099.761,26
Cartera de crédito de consumo	\$ 109.751,91	\$ 96.399,20	\$ 103.147,14	\$ 112.430,39
Cartera de microcrédito por vencer	\$ 4.112.710,25	\$ 5.063.056,11	\$ 5.417.470,04	\$ 5.905.042,34
Cartera de microcrédito refinanciada	\$ -	\$ 2.060,27	\$ 2.204,49	\$ 2.402,89
Cartera de microcrédito refinanciada	\$ -	\$ 46.795,99	\$ 50.071,71	\$ 54.578,16
Cartera de crédito de consumo prioritario	\$ 1.869,54	\$ 1.422,86	\$ 1.522,46	\$ 1.659,48
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 385.833,50	\$ 203.012,10	\$ 217.222,95	\$ 236.773,01
Cartera de microcréditos reestructurada que no devenga interés	\$ -	\$ 879,92	\$ 941,51	\$ 1.026,25
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ -	\$ 2.700,56	\$ 2.889,60	\$ 3.149,66
Cartera de microcrédito vencida	\$ 321.014,92	\$ 359.024,69	\$ 384.156,42	\$ 418.730,50
Cartera de microcrédito reestructurada vencida	\$ -	\$ 254,86	\$ 272,70	\$ 297,24
(Provisión para créditos incobrables)	\$ -281.823,10	\$ -545.596,05	\$ (583.787,77)	\$ (636.328,67)
CUENTAS POR COBRAR	\$ 73.485,82	\$ 74.615,32	\$ 79.838,39	\$ 87.023,85
Intereses por cobrar de cartera	\$ 55.026,19	\$ 69.184,98	\$ 74.027,93	\$ 80.690,44
Pagos por cuentas a clientes	\$ 18.459,63	\$ 12.052,36	\$ 12.896,03	\$ 14.056,67

Otros intereses por cobrar	\$ -	\$ 4.134,20	\$ 4.423,59	\$ 4.821,72
(Provisiones para cuentas por cobrar)	\$ -	\$ -10.756,22	\$ (11.509,16)	\$ (12.544,98)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.901.866,65	\$ 5.481.375,23	\$ 5.865.071,50	\$ 6.392.927,93
			\$ -	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE			\$ -	\$ -
PROPIEDAD Y EQUIPO	\$ 19.671,87	\$ 49.304,82	\$ 52.756,16	\$ 57.504,21
Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 24.921,79	\$ 58.042,95	\$ 62.105,96	\$ 67.695,49
Muebles de oficina	\$ 19.626,55	\$ 52.898,10	\$ 56.600,97	\$ 61.695,05
Equipos de computación	\$ 21.272,40	\$ 26.517,09	\$ 28.373,29	\$ 30.926,88
Equipo de oficina	\$ 5.294,85	\$ 5.144,85	\$ 5.504,99	\$ 6.000,44
Otros	\$ -	\$ 7.507,15	\$ 8.032,65	\$ 8.755,59
(Depreciación acumulada)	\$ -26.522,32	\$ -35.255,22	\$ (37.723,09)	\$ (41.118,16)
OTROS ACTIVOS	\$ 174.852,16	\$ 225.102,55	\$ 240.859,73	\$ 262.537,10
Materiales, mercadería e insumos	\$ -	\$ 1.265,50	\$ 1.354,09	\$ 1.475,95
Transferencias internas	\$ 167.345,01	\$ 223.837,05	\$ 239.505,64	\$ 261.061,15
	\$ 7.507,15		\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 194.524,03	\$ 274.407,37	\$ 293.615,89	\$ 320.041,32
TOTAL ACTIVO	\$ 5.096.390,68	\$ 5.755.782,60	\$ 6.158.687,38	\$ 6.712.969,25
			\$ -	\$ -
PASIVOS			\$ -	\$ -
PASIVO CORRIENTE			\$ -	\$ -
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 2.622.469,82	\$ 2.597.210,69	\$ 2.779.015,44	\$ 3.029.126,83
Depósitos a la vista	\$ 529.144,02	\$ 680.132,25	\$ 727.741,51	\$ 793.238,24
Depósitos a plazo	\$ 1.846.357,43	\$ 1.658.352,60	\$ 1.774.437,28	\$ 1.934.136,64
Depósitos restringidos	\$ 246.968,37	\$ 258.725,84	\$ 276.836,65	\$ 301.751,95
CUENTAS POR PAGAR	\$ 75.144,37	\$ 92.547,13	\$ 99.025,43	\$ 107.937,72
Intereses por pagar	\$ 47.517,49	\$ 53.218,27	\$ 56.943,55	\$ 62.068,47

Obligaciones patronales	\$ 6.821,35	\$ 17.742,54	\$ 18.984,52	\$ 20.693,12
Retenciones	\$ 18.100,01	\$ 1.230,06	\$ 1.316,16	\$ 1.434,62
Contribuciones , impuestos y multas	\$ 2.141,24	\$ 16.949,55	\$ 18.136,02	\$ 19.768,26
Cuentas por pagar a varios	\$ 564,28	\$ 3.406,71	\$ 3.645,18	\$ 3.973,25
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.697.614,19	\$ 2.689.757,82	\$ 2.878.040,87	\$ 3.137.064,55
			\$ -	\$ -
Pasivo no Corriente			\$ -	\$ -
OTROS PASIVOS	\$ 1.587.181,64	\$ 2.138.185,43	\$ 2.287.858,41	\$ 2.493.765,67
Transferencias internas	\$ 1.585.351,64	\$ 2.138.069,30	\$ 2.287.734,15	\$ 2.493.630,22
Otros	\$ 1.830,00	\$ 116,13	\$ 124,26	\$ 135,44
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1.587.181,64	\$ 2.138.185,43	\$ 2.287.858,41	\$ 2.493.765,67
TOTAL PASIVO	\$ 4.284.795,83	\$ 4.827.943,25	\$ 5.165.899,28	\$ 5.630.830,21
			\$ -	\$ -
PATRIMONIO			\$ -	\$ -
CAPITAL SOCIAL	\$ 255.886,19	\$ 259.283,03	\$ 277.432,84	\$ 302.401,80
Aporte de socios	\$ 255.886,19	\$ 259.283,03	\$ 277.432,84	\$ 302.401,80
RESERVAS	\$ 408.117,73	\$ 627.376,43	\$ 671.292,78	\$ 731.709,13
Fondo irrepartible de socios	\$ 408.117,73	\$ 627.376,43	\$ 671.292,78	\$ 731.709,13
Reserva legal irrepartible	\$ 408.117,73	\$ 627.376,43	\$ 671.292,78	\$ 731.709,13
RESULTADO	\$ 147.591,67	\$ 61.179,89	\$ 65.462,48	\$ 71.354,11
Utilidad	\$ 147.591,67	\$ 61.179,89	\$ 65.462,48	\$ 71.354,11
Total patrimonio	\$ 811.595,59	\$ 947.839,35	\$ 1.014.188,10	\$ 1.105.465,03
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 5.096.391,42		\$ 6.180.087,38	\$ 6.736.295,25

Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**



	2016	2017	2018	2019
GASTOS			7%	9%
INTERESES CAUSADOS	\$ 217.716,42	\$ 218.891,57	\$ 234.213,98	\$ 255.293,24
Obligaciones con el público	\$ 217.716,42	\$ 218.891,57	\$ 234.213,98	\$ 255.293,24
Depósitos de Ahorros	\$ 27.805,74	\$ 26.766,47	\$ 28.640,12	\$ 31.217,73
Depósitos a la vista	\$ 23.608,92	\$ 21.367,56	\$ 22.863,29	\$ 24.920,99
Ahorro hormiguita	\$ 594,95	\$ 1.099,41	\$ 1.176,37	\$ 1.282,24
Ahorro plus	\$ 372,23	\$ 342,03	\$ 365,97	\$ 398,91
Ahorro domicilio	\$ 3.148,23	\$ 3.665,97	\$ 3.922,59	\$ 4.275,62
Ahorro cooperativo	\$ 3,65	\$ -	\$ -	\$ -
Ahorro programado	\$ 77,76	\$ 291,50	\$ 311,91	\$ 339,98
Depósitos a plazos	\$ 189.910,68	\$ 192.125,10	\$ 205.573,86	\$ 224.075,50
Depósitos a plazos	\$ 189.910,68	\$ 192.125,10	\$ 205.573,86	\$ 224.075,50
PROVISIONES	\$ 95.440,64	\$ 343.263,37	\$ 367.291,81	\$ 400.348,07
Cartera de Crédito	\$ 8.044,10	\$ -	\$ -	\$ -
Microcrédito	\$ 87.396,54	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Específica	\$ 15.000,00	\$ 325.000,00	\$ 347.750,00	\$ 379.047,50
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 10.756,22	\$ 11.509,16	\$ 12.544,98
Provisión genérica por tecnología crediticia	\$ 72.396,54	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos	\$ -	\$ 7.507,15	\$ 8.032,65	\$ 8.755,59
GASTO DE OPERACIÓN	\$ 381.497,34	\$ 485.336,60	\$ 519.310,16	\$ 566.048,08
Gasto de personal	\$ 193.195,27	\$ 228.524,83	\$ 244.521,57	\$ 266.528,51

Remuneraciones	\$ 102.342,27	\$ 119.310,92	\$ 127.662,68	\$ 139.152,33
Beneficios sociales	\$ 16.914,12	\$ 24.093,62	\$ 25.780,17	\$ 28.100,39
Aporte IESS	\$ 18.015,77	\$ 21.535,75	\$ 23.043,25	\$ 25.117,15
Pensiones y jubilaciones	\$ 5.130,21	\$ 4.946,33	\$ 5.292,57	\$ 5.768,90
Fondo de reserva IESS	\$ 7.791,79	\$ 10.942,61	\$ 11.708,59	\$ 12.762,37
Otros	\$ 43.001,11	\$ 47.695,60	\$ 51.034,29	\$ 55.627,38
Honorarios	\$ 36.378,55	\$ 33.969,93	\$ 36.347,83	\$ 39.619,13
Directores	\$ 6.290,26	\$ 6.053,50	\$ 6.477,25	\$ 7.060,20
Honorarios profesionales	\$ 30.088,29	\$ 27.916,43	\$ 29.870,58	\$ 32.558,93
Servicios Varios	\$ 95.265,58	\$ 127.191,33	\$ 136.094,72	\$ 148.343,25
Movilización, fletes y embalajes	\$ 1.835,21	\$ 9.341,71	\$ 9.995,63	\$ 10.895,24
Servicio de guardianía	\$ 12.363,13	\$ 13.425,53	\$ 14.365,32	\$ 15.658,20
Publicidad propaganda	\$ 24.389,65	\$ 7.471,81	\$ 7.994,84	\$ 8.714,37
Servicios básicos	\$ 10.364,20	\$ 10.541,36	\$ 11.279,26	\$ 12.294,39
Seguros	\$ 5.264,14	\$ 3.528,79	\$ 3.775,81	\$ 4.115,63
Arrendamiento	\$ 17.520,01	\$ 30.134,84	\$ 32.244,28	\$ 35.146,26
Otros servicios	\$ 23.529,24	\$ 52.747,29	\$ 56.439,60	\$ 61.519,16
Impuestos, Contribuciones y Multas	\$ 21.244,31	\$ 38.788,37	\$ 41.503,56	\$ 45.238,88
Impuestos municipales	\$ 1.270,67	\$ 1.662,78	\$ 1.779,17	\$ 1.939,30
Aporte a la SEPS	\$ 2.322,98	\$ 6.632,52	\$ 7.096,80	\$ 7.735,51
Aporte al fondo de seguro	\$ 15.364,98	\$ 28.797,21	\$ 30.813,01	\$ 33.586,19
Impuesto, contribuciones y multas	\$ 1.941,40	\$ 931,35	\$ 996,54	\$ 1.086,23
Red financiera	\$ 344,28	\$ 670,75	\$ 717,70	\$ 782,30
Ucaccentro	\$ -	\$ 93,76	\$ 100,32	\$ 109,35
Depreciaciones	\$ 6.083,78	\$ 9.968,67	\$ 10.666,48	\$ 11.626,46
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 2.104,20	\$ 4.882,97	\$ 5.224,78	\$ 5.695,01
Equipo de computación	\$ 3.979,58	\$ 5.085,70	\$ 5.441,70	\$ 5.931,45

Amortizaciones	\$ -	\$ 2.564,74	\$ 2.744,27	\$ 2.991,26
Programas de Computación	\$ -	\$ 2.564,74	\$ 2.744,27	\$ 2.991,26
Otros gastos	\$ 29.329,85	\$ 44.328,73	\$ 47.431,74	\$ 51.700,60
Suministros	\$ 14.424,66	\$ 11.798,88	\$ 12.624,80	\$ 13.761,03
Mantenimiento y reparaciones	\$ 10.788,24	\$ 25.751,78	\$ 27.554,40	\$ 30.034,30
Otros	\$ 4.116,95	\$ 6.778,07	\$ 7.252,53	\$ 7.905,26
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	\$ 161,52	\$ 165,07	\$ 176,62	\$ 192,52
Interese y comisiones deveng. Ejerc. Anterior	\$ 161,52	\$ 165,07	\$ 176,62	\$ 192,52
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS	\$ 4.017,71	\$ 30.545,45	\$ 32.683,63	\$ 35.625,16
Participación a empleados	\$ 1.876,47	\$ 13.595,90	\$ 14.547,61	\$ 15.856,90
Impuesto a la renta	\$ 2.141,24	\$ 16.949,55	\$ 18.136,02	\$ 19.768,26
TOTAL GASTOS	\$ 698.833,63	\$ 1.078.202,06	\$ 1.153.676,20	\$ 1.257.507,06
INGRESOS				
Intereses y descuentos ganados	\$ 827.408,51	\$ 1.107.434,91	\$ 1.184.955,35	\$ 1.291.601,34
Cartera de crédito de consumo prioritario	\$ 12.970,56	\$ 15.412,41	\$ 16.491,28	\$ 17.975,49
Cartera de microcrédito	\$ 783.255,02	\$ 1.028.472,96	\$ 1.100.466,07	\$ 1.199.508,01
Cartera de crédito refinanciada	\$ -	\$ 648,57	\$ 693,97	\$ 756,43
Cartera de crédito reestructurada	\$ -	\$ 751,53	\$ 804,14	\$ 876,51
De mora	\$ 31.182,93	\$ 62.149,44	\$ 66.499,90	\$ 72.484,89
Ingresos por Servicio	\$ 6.131,42	\$ 1.804,40	\$ 1.930,71	\$ 2.104,47
Manejo y cobranza	\$ 5.762,42	\$ 913,54	\$ 977,49	\$ 1.065,46
Emisión de referencia financiera	\$ -	\$ 241,98	\$ 258,92	\$ 282,22
Otros servicios	\$ 369,00	\$ 2,00	\$ 2,14	\$ 2,33
Corte de estado de cuenta	\$ 182,00	\$ 13,04	\$ 13,95	\$ 15,21
Transferencias interbancarias enviadas por inter.	\$ 3,00	\$ 19,50	\$ 20,87	\$ 22,74
Transferencia por BCE recibidas	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,61	\$ 1,75

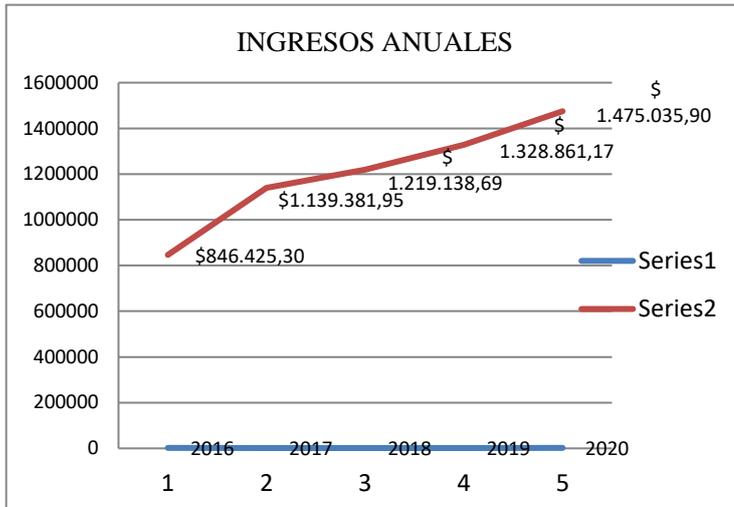
Reposición de libreta	\$ 129,00	\$ 58,04	\$ 62,10	\$ 67,69
Emisión de tarjeta de débito	\$ 55,00	\$ 554,80	\$ 593,64	\$ 647,06
Otros Ingresos	\$ 12.885,37	\$ 30.142,64	\$ 32.252,62	\$ 35.155,36
Recuperación de activos financiero	\$ 11.832,79	\$ 30.142,64	\$ 32.252,62	\$ 35.155,36
Otros	\$ 1.052,58	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 846.425,30	\$ 1.139.381,95	\$ 1.219.138,69	\$ 1.328.861,17

UTILIDAD NETA	\$ 147.591,67	\$ 61.179,890	\$ 65.462,48	\$ 71.354,11
----------------------	---------------	---------------	--------------	--------------

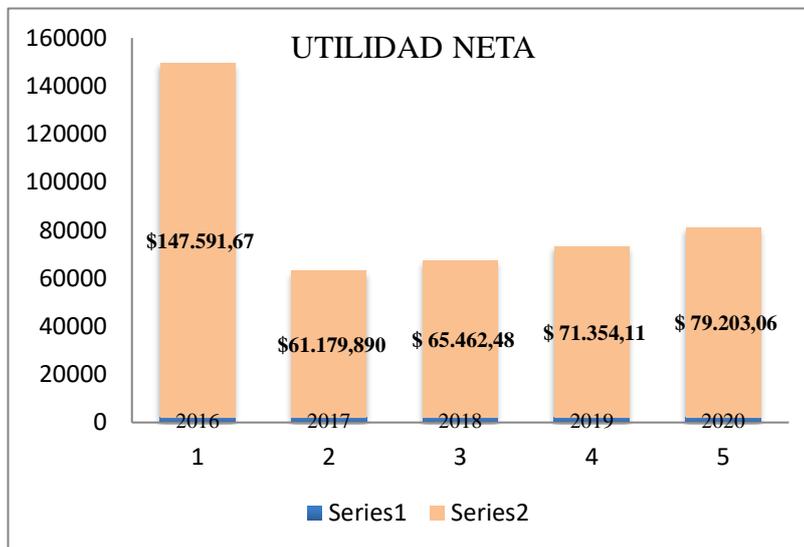
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Jenny Astudillo

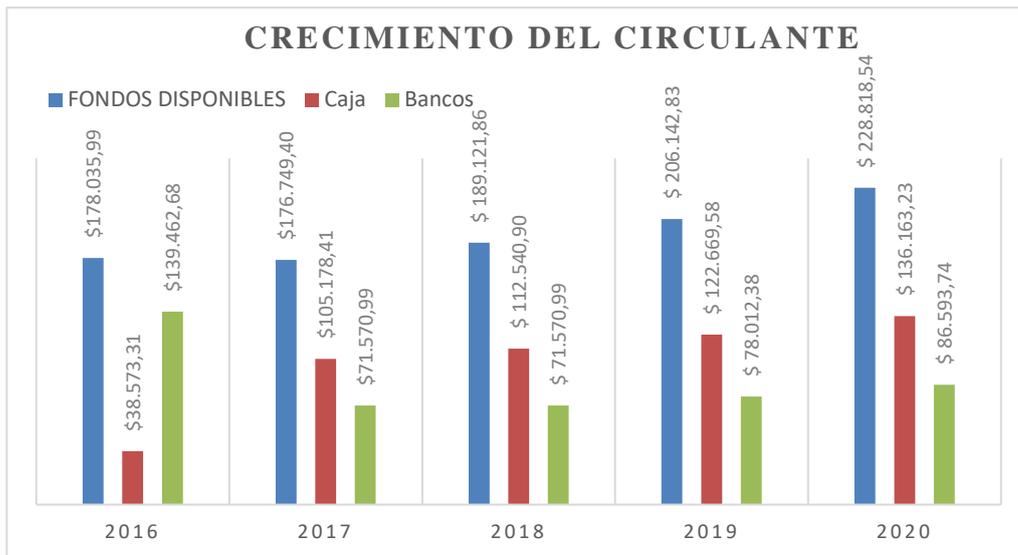
ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES



Como se observa en el gráfico, los ingresos aumentaron en un 7.48%. esto tomando como referencia las tasas pasivas y el crecimiento de los créditos entregados por la COAC. Los cuales demuestran que las estrategias planteadas ayudan al crecimiento y desarrollo de la organización.



Observamos el crecimiento de las ganancias para el año 2020, en la cual crece en unos 79.203,06 dólares en términos absolutos, recursos que son reinvertidos en fortalecer los productos financieros que ofrece la COAC.



Observamos el crecimiento de las principales cuentas del activo corriente, dato que es positivo observar debido a que el giro del negocio de la COAC es la prestación de dinero a tasas de interés regulado por el Banco Central.

CONCLUSIONES

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba la inadecuada forma en la concesión de créditos ha provocado que el nivel de morosidad se incremente, por lo que es impredecible proponer estrategias para mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas acorde a las necesidades de la institución y por ende la gestión será más efectiva y la recuperas será oportuna.
- La entrevista realizada al jefe de agencia y jefe de créditos conjuntamente con las encuestas aplicada al personal del departamento de créditos dieron como resultado la necesidad de diseñar estrategias que ayudaran a controlar el nivel de morosidad, arrojando como resultado la falta de un profundo análisis del sujeto crediticio y seguimiento de los créditos.
- El diseño de estrategias orientadas a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas con la finalidad de disminuir el índice de morosidad constituye una guía metodológica con el objetivo de crear una eficiente gestión en la concesión de créditos, mantener un proceso adecuado y de esa forma una recuperación oportuna.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., socialice oportunamente el manual de políticas y procedimientos de créditos, de esa manera ayude a disminuir el nivel de morosidad, utilizando las estrategias como una herramienta que permita realizar una adecuada concesión de créditos.
- Se recomienda dar un seguimiento oportuno del crédito concedido, de esta forma la gestión de la cobranza será eficiente, es decir se debe realizar antes de la fecha de vencimiento con reportes a los socios así evitar el incumpliendo del pago.
- Una vez concluida la investigación sugiero se aplique las estrategias propuestas con la finalidad de fomentar la eficiencia en los procesos de concesión de créditos y proceso de cobranza de esta forma la cooperativa mantendrá la eficiencia en el desempeño laboral y sobre todo el crecimiento sea sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, J. (2008). *Gestión del Riesgo y la Morosidad en la Empresa*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de:
<http://www.riesgoymorosidad.com/morosidad-mitos-y-realidades/>
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Barcelona, España: Profit.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ecuador. (2017). *Microcréditos*. Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de:
<http://www.cacebce.com/cacebce/index.php/productos/creditos/2014-01-26-03-33-01/ampliado>
- Del Valle Córdova, E. E. (2008). *Crédito y Cobranza*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Gillam Scott, R. (2012). *Diseño de Estrategias*. Recuperado el 11 de Julio de 2018, de:
<https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/>
- InSighth, A. (2008). *Mejores Prácticas en Gestión de Cobranza*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de:
https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Keat, P. G., & Young, P. Y. (2004). *Economía de Empresa* (4a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- La Hora. (2013). *Historia Cooperativa Kullki Wasi Ltda*. Recuperado el 29 de Mayo de 2018, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101609839/historia-de-kullki-wasi>.
- León García, O. (2009). *Introducción al Diagnóstico Financiero*. Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de:
<http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEFF.pdf>
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editogram S.A.

- Molina Anzar, V. E. (2005). *Estrategias de Créditos y Cobranzas en Época de Crisis*. México: Empresa Líder.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Patria, S.A.
- Ramos Garófalo, C. (2017). *Diseño de Políticas y Estrategias para disminuir el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del Cantón San José de Chimbo, Provincia de Bolívar, periodo 2016-2017* (Tesis de Pregrado, ESPOCH). Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8017/1/22T0423.pdf>
- Rogel Salazar, J. P. (2017). *Diseño de Políticas y Estrategias para minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH). Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7747/1/22T0412.pdf>
- Romero, B. (2015). *La Estructura del Sistema Financiero*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de: <https://tusfinanzas.ec/blog/2015/08/31/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Sector Cooperativo*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de:
<http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- Yambay Fuenmayor, J. R. (2017). *Diseño de un Manual de Crédito y Cobranza para minimizar el índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Patria Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH). Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8014/1/22T0420.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista



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



ENTREVISTA

1. ¿De los tipos de productos crediticios cual considera usted que es el más solicitado?
2. ¿La cooperativa cuenta con manual de políticas de créditos y de cobranzas?
3. ¿Considera usted que todos los empleados de la institución tienen amplio conocimiento sobre el Manual de Políticas de Créditos y cobranzas?
4. ¿Durante su administración se ha diseñado estrategias para mejorar los procedimientos de créditos y cobranza?
5. ¿Usted cree que el diseño de estrategias ayudará a mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas?
6. ¿Considera que el diseño de estrategias dirigida al proceso de crédito y cobranza mejore el desempeño laboral del personal?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo2: Encuesta



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COAC.

- 1 ¿La cooperativa cuenta con un Manual de Políticas de Créditos?
- 2 ¿La cooperativa ha socializado de manera oportuna el Manual de Políticas de Créditos?
- 3 ¿En que se basa usted para definir el monto máximo de crédito a un socio?
- 4 ¿En la Cooperativa existen estrategias para mejorar los procedimientos de créditos que permita reducir el índice de morosidad en el departamento de crédito?
- 5 ¿La cooperativa cuenta con un Manual de Políticas de Cobranza?
- 6 ¿Considera usted que el trabajo en equipo ayudara a reducir el índice de morosidad?
- 7 A su criterio ¿Cuál considera que es la principal causa por la que se presenta el alto índice de morosidad?
- 8 ¿El diseño de estrategias ayudará a mejorar los procedimientos tanto de créditos como de cobranzas?

GRACIAS POR SU COLABORACION.



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

- 1 ¿Conoce usted todos los servicios y productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi?
- 2 ¿Qué tipo de crédito solicita frecuentemente a la cooperativa?
- 3 ¿Cuáles son los aspectos que usted considera para solicitar un crédito?
- 4 ¿El asesor de negocios le brinda toda la información crediticia que usted necesita conocer para acceder un crédito?
- 5 ¿Usted ha sido notificado oportunamente cuando su crédito se encuentra en mora?
- 6 ¿Cuáles son los motivos por el cual usted no cancela a tiempo su crédito?
- 7 ¿Cuál es el nivel de satisfacción sobre el proceso que utiliza la cooperativa para otorgar créditos?
- 8 ¿Cuál es el nivel de satisfacción sobre el proceso de cobranza que utiliza la cooperativa?
- 9 ¿Considera que es necesario mejorar el proceso de crédito y de cobranza que utiliza la cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.