



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA:

POLÍTICAS Y PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor:

Eco. José Ángel Lligalo Uñog

Tutor:

PhD. Vladimir Vega Falcón.

AMBATO - ECUADOR

2017

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, José Ángel Lligalo Uñog, declaro ser autor del, Proyecto de Tesis titulado “Políticas y plan de acciones para la gestión de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 21 días del mes de octubre del 2017, firmo conforme:

Autor: José Ángel Lligalo Uñog
Firma
Número de Cédula: 1802817278
Dirección: Chibuleo, San Alfonso
Correo Electrónico: jalligalo1515@hotmail.com
Teléfono: 0988315711

APROBACIÓN DEL TUTOR

PHD. VLADIMIR VEGA FALCÓN, DOCENTE DE UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES (UNIANDES), DEL ÁREA DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO

Que el presente trabajo de investigación titulado **“POLÍTICAS Y PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA**

DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”, presentada por el egresado ECO. JOSÉ ÁNGEL LLIGALO UÑOG, previo optar el Grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y**

SOLIDARIA, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado, autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

En la ciudad de Ambato, a los 21 días del mes de octubre de 2017.

PhD. Vladimir Vega Falcón

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Las ideas, criterios, procedimientos, comentarios, conclusiones y recomendaciones difundidas en el presente trabajo de tesis titulado “POLÍTICAS Y PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Eco. José Ángel Lligalo Uñog
CI: 1802817278

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema “POLÍTICAS Y PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.”,

elaborado por ECO. JOSÉ ÁNGEL LLIGALO UÑOG, estudiante de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA de Ambato.

Ambato, 21 de octubre del 2017

.....

Dr. Ariel Romero Fernández
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Mg. Crhystiam David Celi Portero
VOCAL

.....

Lic. Vladimir Vega Falcón. PhD
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a mi familia, la cual me ha apoyado en todo momento y constituye una fuente de inspiración para mi desarrollo profesional.

Eco. José Ángel Lligalo Uñog
CI: 1802817278

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra sentida gratitud a todos aquellos que de una u otra manera hicieron posible llevar a cabo esta investigación, a la Universidad Tecnológica Indoamérica, de la ciudad de Ambato, por su apoyo, asesoría constante y calidad del claustro de docentes que garantizó para el desarrollo de la Maestría.

Gracias también a todos y cada uno de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.”, quienes colaboraron siempre en todas las etapas necesarias para la culminación de este trabajo, especialmente para el Lic. Juan Andagana, por su amabilidad y buena predisposición en el desarrollo de la presente investigación.

Igualmente agradezco a nuestro Director de Tesis, PhD. Vladimir Vega Falcón, quien con sus amplios conocimientos nos orientó durante todo el transcurso de la elaboración del presente proyecto.

Eco. José Ángel Lligalo Uñog

CI: 1802817278

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	3
Objetivos	10

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA DE LA MOROSIDAD EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	11
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.2. TEORÍA DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2. TEORÍA DEL CAMPO DE ACCIÓN	22

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1. PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
2.2. PROCEDIMIENTO PARA LA BÚSQUEDA Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	30
1.2..... RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	67
3.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	67
3.1 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	78
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	92
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tamaño de los sistemas financieros nacionales - Activos (Millones de USD y porcentajes a diciembre 2015)	5
Tabla N° 2: Primeras Cooperativas en el Ecuador	6
Tabla N° 3: Ranking Financiero Popular y Solidario del Patrimonio del Sector 1 en Ecuador (1 de enero al 30 de abril de 2017).....	7
Tabla N° 4: Operacionalización de las variables independientes.	32
Tabla N° 5: Operacionalización de las variables dependientes.	33
Tabla N° 6: Criterios de calificación.....	76
Tabla N° 7: Plan de acciones propuesto.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas	3
Gráfico N° 2: Funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.	48
Gráfico N° 3: Política de Cooperativa de Ahorro y Crédito KullkiWasi Ltda. con relación al tratamiento con los morosos (1)	49
Gráfico N° 4: Política de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. con relación al tratamiento con los morosos (2)	50
Gráfico N° 5:Factores que provocan la morosidad	58

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCION DE POSGRAGO

**MAESTRIA EN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA: POLÍTICAS Y PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA
MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
KULLKI WASI LTDA.**

AUTOR: Eco. José Ángel Lligalo Uñog

TUTOR: PhD. Vladimir Vega Falcón

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación realiza un estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica acerca de la morosidad, poniendo de manifiesto que el riesgo de crédito es en esencia la posibilidad de incurrir en pérdidas, como resultado del incumplimiento de los compromisos de pago por parte del deudor, en operaciones de créditos. Esta infracción se revela en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones estipuladas. El autor enfrenta el problema del incremento del índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, Ecuador. Para ello realizó un diagnóstico en esta institución, apoyándose fundamentalmente en los resultados de la encuesta aplicada a sus socios y la entrevista efectuada al Gerente de la misma, lo cual posibilitó al autor detectar diversas insuficiencias, entre las más importantes que resaltan son: una mala evaluación al momento de la aprobación de los créditos; el insuficiente seguimiento de la mora; las excesivas facilidades al momento de la entrega del crédito; la limitada utilización de Internet para promocionar y posicionar la cooperativa en el sector; el retraso en el pago de créditos de los clientes; la existencia de políticas de evaluación crediticia demasiado flexibles; y no contar con un adecuado Plan Preventivo de Riesgo Crediticio para disminuir la morosidad. Ante esta situación, el autor considera que es excesivo el riesgo existente en la cooperativa objeto de estudio y sus elevados niveles de morosidad lo ponen de manifiesto para sus accionistas y socios, por lo cual propone un aporte en su solución, planteando pequeñas modificaciones en las políticas de créditos para combatirla, así como un detallado plan de acciones, encaminado a atenuar el problema señalado.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Morosidad, Políticas, Plan de Acciones

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCION DE POSGRAGO

**MAESTRIA EN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME: POLÍTICAS Y PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA
MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
KULLKI WASI LTDA.**

AUTOR: Eco. José Ángel Lligalo Uñog

TUTOR: PhD. Vladimir Vega Falcón

SUMMARY

The present investigation performs an academic's study about the Art's condition and the practice about the non-performing loans, showing that the credit's risk is the main point's possibility of generating losses, as the result of the payment's default that it's debtor's responsibility, in credit's operations. This infraction is showed in the nonpayment, the partial payment of the obligations, or the absence of opportunities in the payment which were just provided to debtor. The author confronts the problem about the non-performing loans' increase at the Kullki Wasi' Savings and Credits Cooperative which is located in the Ambato's city of the Ecuador's country. For this purpose, the author made a diagnosis in this institution, he was mainly based on the results of the public opinion poll which was applied to the cooperative's partner and the interview effectuated to the manager of the same institution, these allowed the author detect a lot of inadequacy inside of this, one of the most important is the evaluation at the time of credits' approval. Next is the insufficient controlling of nonpayment's situation. After that, the excessive facilities at the time of giving credits. Following the limited use of Internet to promoting and make the cooperative well-known in the sector. After that the delay in the payment of credits from cooperative's clients. Finally, the existence of flexible's politics about credit's evaluation; and due to not having a respective Preventive's plan of Credit Risk to reduce non-performing losses. In view of this situation, the author considers the risk in the cooperative which was studied during the process is excessive and its high levels of non-payment's obligations make it evident to its actionists and business partner, because of that the author proposes a contribution in his solution, he mentions a few modifications in the credit's policies to avoid its nonpayment's obligations, also to show an explicit action's plan which could avoid and eradicate the problem said before.

KEYWORDS: Action's plan, Management; Non-performing loans, Politic

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La Línea de Investigación abordada en la presente investigación es: Empresarialidad y Productividad, enmarcada en la temática de Finanzas en la Economía Popular y Solidaria.

La investigación incursiona en un tema de gran importancia, actualidad y pertinencia en el ámbito ecuatoriano, al vincularse directamente, tanto su línea como su sublínea en la que está definida, con el Plan Nacional del Buen Vivir de Ecuador (2013-2017), particularmente con su objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Al respecto, debe reconocerse que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel básico para afianzar la transformación de la matriz productiva, siendo decisivas en el mercado financiero, en particular para la canalización de recursos, desde el ahorro hacia la producción (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013).

Igualmente, esta investigación se relaciona en varios aspectos con la Agenda para la Transformación Productiva (ATP) de Ecuador, la cual, por ejemplo, al referirse al aspecto 6.4: fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, señala que “Es necesario también fomentar y potenciar el sistema de microfinanzas populares, a través del financiamiento adecuado y de la asistencia técnica a actores especializados en las finanzas populares y microfinanzas, para mejorar sus niveles de eficiencia y acceso a tecnología bancaria especializada” (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2010). Las propuestas de gestión de la morosidad analizadas en esta investigación brindan un modesto aporte en la transformación productiva en el entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

También, la investigación se relaciona con la Agenda Zonal para el Buen Vivir, correspondiente a la Zona de Planificación 3 (provincias de Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo), así como con los planes específicos de la provincia de Tungurahua, pues teniendo en cuenta que esta zona “...se ha convertido en el centro de acopio agrícola del país y en un importante nodo comercial a escala nacional” (SENPLADES, 2010), requiere que sus cooperativas de ahorro y

crédito cuenta con finanzas sanas y con una adecuada gestión de su morosidad, tal como se aborda en la investigación.

La presente investigación resultará útil para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., pues la misma necesita actualizar sus políticas y plan de acciones para la gestión de la morosidad, lo que conlleva al incumplimiento de sus objetivos planteados.

Planteamiento del problema

En la presente investigación se detecta una **situación problemática**: los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. tienen reiterados incumplimientos en sus pagos.

El autor identifica el **problema** siguiente: Incremento del índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

La pregunta directriz es: ¿Qué políticas de créditos y plan de acciones deben desarrollarse para combatir el incremento del índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda?

Conocido el problema que afecta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el presente trabajo de investigación es de mucha importancia para la gerencia de esta entidad, ya que las políticas y el plan de acciones de la gestión de la morosidad son parte esencial de la administración de los negocios y ayudan a evitar pérdidas de tiempo en las principales actividades de gestión en la organización, constituyendo un faro o guía, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades diarias y cotidianas.

Las políticas y el plan de acciones de la gestión de la morosidad permiten operar con mayor eficacia, tanto en su funcionamiento interno como externo, incrementando la solvencia y liquidez, así como combatiendo la morosidad en los pagos de los socios de las cooperativas de ahorro y crédito.

La presente investigación tiene como alcance la propuesta de adecuadas políticas de créditos y un plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (**variables independientes**), lo cual resulta provechoso para la gestión de esta entidad, dado que existe un deterioro en la cartera de créditos, así como falta de liquidez y baja rentabilidad

(variables dependientes).

En el gráfico 1, se muestra el **análisis crítico (árbol de problema)** de la investigación desarrollada.

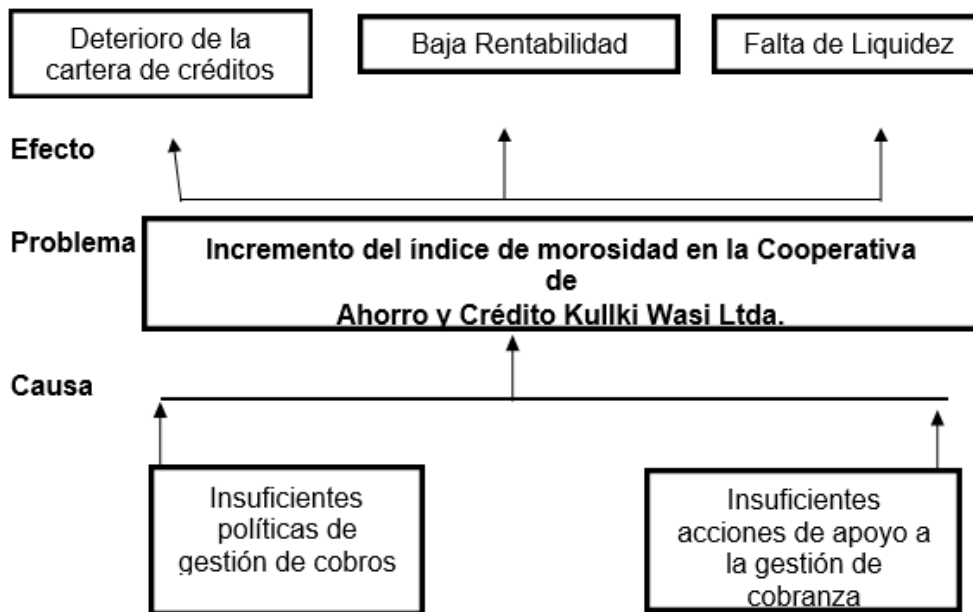


Gráfico N° 1: Árbol de problemas

Fuente: elaboración propia.

Justificación

Es oportuno señalar que esta investigación se desarrolló en un contexto económico complejo, tanto en lo nacional como en lo internacional, en el cual, según un informe reciente del Oxfam International, los 80 individuos más ricos del mundo tienen la misma riqueza que los 3500 millones más pobres (Govindarajan & Ramamurti, 2015); mientras que en el plano nacional, Ecuador terminó el año 2014 con un déficit comercial de 727 millones de dólares y con serias complicaciones en la presupuestación del 2015, de acuerdo con (Jaramillo, 2015).

Por su parte, de acuerdo con (Káganer & Margolis, 2015), “el enriquecimiento de las experiencias gracias al uso de los datos crea un valor para los consumidores

que las empresas pueden capturar. Aquellas que vayan más allá de la analítica pura y tengan en cuenta los datos para rediseñar las experiencias de sus clientes se llevarán el gato al agua.”

Estas afirmaciones impactan en cualquier negocio y las cooperativas de ahorro y crédito no son una excepción, sobre todo en el contexto de la morosidad que investigamos, donde según (Fernández Terricabras, 2015) para cualquier PYME es prioritario perseguir la morosidad y utilizar métodos que garanticen el cobro. Las cooperativas de ahorro y créditos nacieron de una necesidad de entre las personas con una aportación de los ahorros, que sirvió como la autoayuda entre los mismos socios.

Entre las principales razones que manifiestan la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina, se encuentran:

- Son la fuente de crédito semiformal o formal más importante para las microempresas, las cuales a su vez constituyen un componente de considerable magnitud dentro de la economía de la región.
- Poseen un enorme potencial de expansión y crecimiento, ya que los préstamos otorgados y los depósitos que reciben constituyen tan solo de 1% a 3% del total del préstamo y depósitos del sistema bancario en la mayoría de los países latinoamericanos, frente a un 1% y 20% en países industrializados.
- Prestan sus servicios a grandes cantidades de personas de bajos recursos (Westley & Branch, 2000)

Las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina no fueron creadas por banqueros que buscan estabilidad, sino por sacerdotes, voluntarios con el fin de ayudar a las personas de bajos recursos económicos sin una administración profesional, ya que no se conocían tasas de interés por préstamos, pero a pesar de aquello se mantenían en pie por donaciones que les hacían (Westley & Branch, 2000)

En la Cuadro 1 se muestra una relación de cooperativas en países de América Latina.

Tabla N° 1: Tamaño de los sistemas financieros nacionales - Activos (Millones de USD y porcentajes a diciembre 2015)

RANKING	PAÍSES	TODO EL SISTEMA FINANCIERO DE INTERMEDIACIÓN	%
1	Brasil	4.274.589	64,52%
2	Venezuela	762.368	11,51%
3	México	452.312	6,83%
4	Chile	290.201	4,38%
5	Colombia	164.577	2,48%
6	Argentina	148.877	2,25%
7	Panamá	120.451	1,82%
8	Perú	117.718	1,78%
9	Ecuador	49.558	0,75%
10	Costa Rica	47.524	0,72%
11	Uruguay	37.345	0,56%
12	Guatemala	37.276	0,56%
13	Bolivia	27.495	0,41%
14	R. Dominicana	26.765	0,40%
15	Paraguay	22.054	0,33%
16	Honduras	20.983	0,32%
17	El Salvador	18.077	0,27%
18	Nicaragua	7.106	0,11%
	TOTAL	6.625.277	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de (Durán, 2016)

Como se aprecia, Ecuador ocupa el lugar 9, en este ranking del cierre del 2015. En Ecuador, el 30 de noviembre de 1937 se decretó la primera Ley de Cooperativas, sin perseguir fines de lucro, provocando un buen crecimiento de la organización de cooperativas, teniendo por objeto la solidaridad y el mejoramiento económico de sus miembros, mediante el trabajo comunitario para de esa manera ayudar a personas que buscaban la forma de superarse como con la creación de un negocio, de tal forma que para la adquisición de los materiales recurrían a instituciones para solicitar ciertas cantidades de dinero; por tal razón cumplían con su meta (Grijalva, 2013)

Sin dudas el contexto país es importante para cualquier negocio, pues contar con una sociedad emprendedora amplía las posibilidades de prosperidad para cualquier negocio. Al respecto, (Kuemmerle, 2015) define la sociedad

emprendedora arquetípica, proponiendo cinco dimensiones a tener en cuenta: alto nivel de seguridad jurídica; aceptación del éxito y del fracaso empresarial; alta calidad del capital humano; disponibilidad del capital riesgo; y estructuras de mercado favorables. Ecuador avanza en este sentido, pero aún debe mejorar en estas dimensiones.

Sin dudas el sector bancario en Ecuador desempeñará un importante papel en el desarrollo económico de la nación, pues al decir de (Jaramillo, Qué pasará con la dolarización, 2016) “Se tiene que trabajar de la mano con el Sistema Bancario y fortalecerlo al mismo ya que con unas políticas productivas claras, son nuestros bancos los que pueden ir generando un proceso de inversión sustitutiva a la liquidez que generaba el estado”.

Las primeras cooperativas existentes en el Ecuador se muestran en la Cuadro 2.

Tabla N° 2: Primeras Cooperativas en el Ecuador

ORGANIZACIÓN	CLASE	DOMICILIO	FECHA DE REGISTRO	NO. DE SOCIOS	CAPITAL INICIAL
Asistencia Social Protectora del Obrero	Previsión Social	Guayaquil	16/09/1919	-	-
Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo	Ahorro y Crédito	Riobamba	1927	-	-
Juján	Agrícola	Juján-Guayas	31/10/1927	-	3000
Hermandad Ferroviaria	Consumo	Quito	16/01/1928	-	94000
Montúfar	Agrícola	San Gabriel	15/06/1937	-	-
Sindicato Textil en Prado	Consumo	Riobamba	15/06/1937	-	-
Tejedores de sombreros de Paja Toquilla	Industrial	Tabacundo	29/04/1938	200	5000
Obrera de Consumo	Consumo	Cuenca	19/06/1938	237	11850
Cayambe	Agrícola	Cayambe	07/06/1938	62	6200
Empleados públicos No.1	Producción	Quito	16/06/1938	50	5000

Fuente: elaboración propia a partir de (Grijalva, 2013)

Se puede observar que ninguna de ellas corresponde a la provincia del Tungurahua.

El Cooperativismo en Ecuador tiene una amplia acogida, puesto que, con la crisis económica dada en la década de los años 90, se impulsó la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En Ecuador, desde los inicios del año 2013 las cooperativas que estaban siendo controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), transitaron a ser supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera.

En el Informe de Rendición de Cuentas del Gobierno del Ecuador, perteneciente al año 2014, se aclaró que en el país formaban parte de la Economía Popular Solidaria (927) Cooperativas de Ahorro y Crédito que tenían un aproximado de 5.3 millones de socios, aclarando que una persona puede ser socio en más de una organización. Por su parte, de acuerdo con (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016), al cierre del año 2016, en Ecuador tiene 887 Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En concordancia con (Jácome & Páez, 2014), resulta esencial fortificar el sector de la economía popular y solidaria que, en Ecuador, implica a más de 5 millones de socios y asociados.

En la Cuadro 3 se aprecia el ranking financiero popular y solidario correspondiente al Patrimonio del sector 1 en Ecuador, correspondiente al cierre del primer cuatrimestre del 2017, en el que se aprecia que dos entidades tienen aproximadamente la cuarta parte del total: JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA. y POLICIA NACIONAL LTDA.

Tabla N° 3: Ranking Financiero Popular y Solidario del Patrimonio del Sector 1 en Ecuador (1 de enero al 30 de abril de 2017)

ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	134,509,559.1 1	13.54%
POLICIA NACIONAL LTDA	105,598,274.9 9	10.63%
JARDIN AZUAYO LTDA	88,081,532.48	8.87%

29 DE OCTUBRE LTDA	49,166,452.72	4.95%
SAN FRANCISCO LTDA	48,686,765.32	4.90%
RIOBAMBA LTDA	44,090,863.46	4.44%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	43,551,698.25	4.39%
COOPROGRESO LTDA	41,745,325.29	4.20%
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA	38,833,838.66	3.91%
OSCUS LTDA	36,650,544.08	3.69%
MUSHUC RUNA LTDA	33,168,441.47	3.34%
ALIANZA DEL VALLE LTDA	29,961,627.68	3.02%
DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTE	29,782,708.79	3.00%
ANDALUCIA LTDA	28,192,406.44	2.84%
EL SAGRARIO LTDA	26,197,492.65	2.64%
23 DE JULIO LTDA	25,989,384.57	2.62%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	25,489,060.11	2.57%
ATUNTAQUI LTDA	24,009,635.07	2.42%
TULCAN LTDA	21,239,961.87	2.14%
SANTA ROSA LTDA	20,666,268.86	2.08%
PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	20,548,611.80	2.07%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	19,068,118.87	1.92%
SAN JOSE LTDA	16,161,549.52	1.63%
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	15,988,887.02	1.61%
CAJA CENTRAL FINANCOOP	14,310,158.52	1.44%
PILAHUIN TIO LTDA	11,503,884.35	1.16%
Total general	993,193,051.9 5	100.00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

En Ambato, conocida por su variada cultura étnica, dedicados a actividades como la agricultura y el comercio para subsistir, la necesidad de crecer ha motivado a trazar cambios profundos con el fin de mejorar su situación, que se evidencia a través de la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Indígenas propias del cantón, con el objetivo de contribuir al progreso de los socios, desechando estructuras estáticas de carácter jerárquico dadas por la banca tradicional, la cual

generaba discriminación financiera hacia el sector rural.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi., es una Institución Financiera, creada por un grupo de líderes indígenas de la provincia de Tungurahua, mediante acuerdo ministerial N° 6582 el 23 de enero del 2003, que se dedica a la prestación de servicios financieros, especializada en micro finanzas. Su oficina matriz se encuentra situada en la ciudad de Ambato, además cuenta con diferentes Agencias en Salcedo, Latacunga, Píllaro, Riobamba, Pelileo, Quito y Machachi. La institución se ha planteado contribuir con el mejoramiento del estilo de vida, impulsando el desarrollo económico de la población del sector rural y urbano. Por su capital invertido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., está ubicada en el segmento 2, la cual es regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

De acuerdo a la actualización de la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, según Activos 2016 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), en concordancia a lo dispuesto en el artículo 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expidió la resolución No. 038-2015-F, con fecha 13 de febrero de 2015, que establece que cuando los activos se encuentran entre los 20'000.000,00 USD y los 80'000.000,00 USD, se clasifica en el sector 2, como ocurre con la Cooperativa de Ahorro y Crédito KullkiWasi, la cual, según su Balance General Consolidado correspondiente al mes de abril de 2017, posee activos valorados en 61,141,915.64 USD.

Kullki Wasi, con su significado “Casa de Dinero”, tiene como visión ser una institución competitiva, reconocida a nivel nacional e internacional como referente en atención a los sectores rural y urbano, con un enfoque integral que le ayudan a alcanzar niveles de solidez y rentabilidad que garanticen su sostenibilidad en las áreas de operación.

La cooperativa para mantener su estabilidad no debe descuidar de cumplir con sus objetivos en cuanto a los financieros, ya que son importantes económicamente porque aumenta ingresos, márgenes de beneficios, convirtiéndose en un plan sólido para avanzar en dirección correcta a largo plazo. Es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. requiere emprender una serie

de acciones para evitar y gestionar los impagos.

Objetivos

El **objetivo general** es:

Proponer políticas y un plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar un estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica acerca de la morosidad.
2. Diagnosticar la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
3. Proponer políticas de créditos y un plan de acciones para combatir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA DE LA MOROSIDAD EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

En el presente capítulo se expone en síntesis el estado del arte y la práctica del tema objeto de investigación, además de caracterizarse la morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Créditos del Ecuador, particularizando en la provincia del Tungurahua.

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En Ecuador el Cooperativismo se ejercía desde la antigüedad mediante sectas, tribus y poblaciones que se componían con el objetivo de cumplir con sus necesidades primordiales, hasta que en el año 1910 surge en la ciudad de Guayaquil la Compañía de Préstamos y Construcciones reconocida como la primera institución ecuatoriana con ánimo cooperativo.

Al presente, el cooperativismo ha florecido en Ecuador, escalando un espacio primordial en el contexto de las instituciones financieras, pues ofrecen más seguridad y confianza que otras que se han visto dañadas por la situación económica ecuatoriana.

La presente investigación se apoya en los estudios realizados por diversos autores de varios países, incluyendo Ecuador, que se han adentrado en este cotidiano tema que se investiga.

La crisis financiera de los últimos tiempos ha impactado en el sector bancario español y en particular en las cooperativas de crédito españolas, explicando cómo en este escenario, similar a lo acontecido en el sector de las cajas de ahorros y los bancos, las cooperativas de crédito se hallan sumergidas en significativas tendencias de cooperación, fusión y crecimiento externo, con vistas a certificar su estabilidad a largo plazo.

En el estudio efectuado por (Vallcorba & Delgado, 2007), se consigue evidencia de la objetividad de una relación de equilibrio entre morosidad, variación de salarios en dólares y tipos de interés, concluyéndose que menores salarios en dólares y mayores tipos de interés se traducen en una mayor morosidad a largo plazo. De esta forma se resalta la preeminencia del riesgo cambiario crediticio en

economías con sistemas bancarios dolarizados, tal como ocurre en el caso de Ecuador.

Los efectos del acceso al crédito, son analizados por (Obamuyi, 2009), a través de las instituciones de microcrédito, sobre el rendimiento empresarial. Además, evalúa el rendimiento de los préstamos de los sistemas de crédito público en Nigeria con el objetivo de determinar la sostenibilidad de dichos sistemas.

Las instituciones de microfinanzas (IMF) brindan servicios de ahorro y de créditos pequeños, normalmente a corto plazo y sin garantías, a aquellos sectores de la población con mayores dificultades de acceso a los recursos financieros y su relación por lo que no ha concurrido una estimulación significativa para la elaboración de procedimientos cuantitativos capacitados para medir el riesgo crediticio de las IMF, en balance con lo acaecido en todo el sistema financiero (Lara Rubio, Rodríguez Bolívar, & Rayo Cantón, 2011).

El estudio de (Turvey, Bogan, & Yu, 2012) manifiesta que un producto de crédito estructurado puede reducir o eliminar los riesgos financieros mediante el suministro de pagos que disminuyen la cantidad del principal y el interés que se deben pagar en los países de bajos ingresos.

En la tesis de las ingenieras ecuatorianas SÚÑIGA Martínez, Carmen, y Angélica, Martha, desarrollada en el año 2012 en la Universidad Técnica de Ambato (Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi, 2014), realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Martín de Tisaleo” Ltda. es abordado el tema “Plan de políticas internas de crédito y cobranzas y su incidencia en la recuperación de la cartera”, con el objetivo principal de analizar cómo un plan de políticas internas de créditos y cobranzas incide en la recuperación de cartera vencida.

En el informe de esta investigación se revela que, al experimentar modificaciones sistemáticas en los procesos administrativos y políticas internas de crédito, como elemento primordial de la cooperativa, es significativo evaluar al cliente y sus capacidades de pago que poseen particularmente; con el propósito de constituir un equipo que sustente el desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa. Una correcta implementación de políticas de créditos favorece a que la cooperativa se desempeña con un conveniente seguimiento del crédito que se le

otorga al cliente, para estar al corriente en lo que se invertirán los recursos monetarios que se les suministra y de ser preciso trabajar con créditos dirigidos, o sea, en el instante en que el cliente obtenga el crédito, hacer un convenio con empresas que pueda proporcionar insumos y materias primas en concordancia con la inversión que vaya a ejecutar el cliente en el instante en que lo solicite.

A través de este estudio se diseñaron novedosas normas de cobranza y otorgamiento de los créditos, o sea, empleando un adecuado rastreo del dinero e inversión ocasionando el cumplimiento del crédito y seguidamente una cartera gestionable y sin morosidad permaneciendo la cooperativa con una provisión de cuentas incobrables moderada para este tipo de actividad económica.

Los autores españoles Belmonte Ureña, Álvarez Bermejo y Álvarez Rodríguez, hacen una propuesta metodológica de congregación de las cooperativas de crédito españolas apoyada en el análisis clúster, con el intento de valorar la ocasión de integrar de uno u otro Sistema Institucional de Protección (SIP), respondiendo a disímiles aspectos de su estrategia en el contorno comercial, de la innovación y social (Belmonte Ureña, Álvarez Bermejo, & Álvarez Rodríguez, 2013).

El estudio de (Welsh, Muñoz, Deng, & Raven, 2013) concluye que las prácticas de gestión más importantes, la capacidad de comercialización y la capacidad tecnológica de las microempresas en MEZO, impactan positivamente en las ventas de rendimiento, el beneficio neto y el crecimiento.

El impacto que las ventas de activos potenciales pueden tener sobre la calidad del crédito, considerando que este tópico es una cuestión empírica y que todavía no ha sido examinada exhaustivamente en la literatura (Venkiteshwaran, 2014) Las tesisistas ecuatorianas de la Universidad Estatal de Bolívar Ing. Barreno, Mercedes, y Moyota, Ana (Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi, 2014), en su investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., abordaron el tema “Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba durante el año 2009”, manifiestan que, con la finalidad de evitar la exposición al riesgo de la cartera de crédito, se deben analizar los factores que afectan e inciden en la morosidad de dicho crédito. Este informe de Barreno y Moyota, propone una guía que apoyará la reducción de riesgos,

contingencias y posibles problemas que puedan crearse en la operatividad económica de la institución, alterando de esta manera el nivel operativo, administrativo y financiero, asimismo al sistema informático financiero, ante fortuitos riesgos procedentes de factores internos y externos con los que se vive sistemáticamente, admitiendo con la apropiada aplicación de este Plan de Riesgo Crediticio la efectiva prolongación de las actividades de la Cooperativa protegiendo así sus activos corrientes.

El autor considera que la cartera de crédito, razón de ser de la Cooperativa, debe ser fiscalizada efectivamente. Se debe precisar y efectuar los procesos de control interno adecuados y las políticas que regulen los procedimientos, considerando un superior control en el Departamento de Crédito con un área especializada denominada: Administración de Crédito o Gerencia de Riesgos que gestione los controles requeridos y precisos para evadir el riesgo financiero y las posibles pérdidas económicas.

La autora de Ecuador, C.P.A. ELBA NARVÁEZ HERRERA (Narváez, 2015), en su Proyecto de Tesis presentado como requisito previo a la obtención del grado de Magister en Tributación y Finanzas “El sistema cooperativo y los microcréditos en la ciudad de Durán provincia del Guayas Periodo 2010 – 2014”, en la Universidad de Guayaquil (Facultad de Ciencias Económicas), logra el objetivo de medir el impacto de los créditos que otorga la Cooperativa Dolorosa Ltda., en las actividades productivas de pequeños microempresarios de Durán, analizando si los créditos que fueron otorgados, se destinaron a su capital de trabajo y siendo recuperados por la cooperativa de acuerdo al tiempo previsto.

En esta investigación además de efectuarse una breve reseña histórica, del cooperativismo en el Ecuador, y su marco regulatorio, se analiza la elevada morosidad de la cooperativa objeto de estudio, describiéndose el perfil de la institución y sus políticas para la concesión de los créditos, mercado objetivo y, los modelos de segmentos que ofrece a sus socios y su comunidad; investigando además la evolución del portafolio de las operaciones de la cooperativa en sus captaciones, colocaciones y otros servicios, y presentando una propuesta para mejorar el análisis y evaluación de la calidad de la cartera de crédito.

De acuerdo con (Jaramillo, Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana, 2016),

“La Banca Privada muestra un nivel de solvencia y liquidez importante. Por otra parte, se ve una mayor confianza de los depositantes lo que mejora los niveles de depósitos. Hay que mejorar los niveles de confianza para el productor para que la reactivación tenga una base completa y así perfilar un mejor futuro para el Ecuador.”

Al respecto, es oportuno señalar que la articulación económica crea diferentes retos a un sistema bancario ecuatoriano que creció de forma continuada por varios años y que actualmente se resiste a un escenario de grandes retos.

En concordancia con (Zabala, 2016), “La reducción de los activos se explica principalmente por la caída de la cartera de créditos que pasa de USD 19.651 millones en 2014 a USD 18.773 en 2015 (-4,5%), mientras que la tasa de crecimiento del crédito entre 2013 y 2014 fue de 13,9%. Sin embargo, el deterioro de la economía se observa también en otro indicador que es el de la cartera en riesgo o morosa que pasa de USD 448 millones en 2013 a 565 en 2014 y a 687 millones en 2015, lo que corresponde a un indicador de morosidad del 2,6%, 2,9% y 3,7% respectivamente.”

Según esta fuente, independientemente a la evidencia del impacto de la desaceleración de la economía en diversos indicadores vinculados al sistema bancario ecuatoriano, las existencias de liquidez, provisiones, cobertura de cartera en riesgo y la voluntad de las entidades por controlar la morosidad de la cartera de crédito, posibilitan conservar adecuados indicadores de solvencia y pequeños índices de riesgos. De esta forma, al analizar la morosidad de la cartera por segmentos se aprecia que la morosidad del crédito comercial se sitúa en 1,1%; la de crédito de vivienda en 2,1%; la de crédito educativo está en 5,1%; la de crédito para microempresa en 5,7% y, la del crédito para consumo, en 6,9%. Por su parte, Trejo, Ríos y Almagro, analizan la gestión del riesgo crediticio revolvente en la evaluación de provisiones en México (Trejo García, Ríos Bolívar, & Almagro Vázquez, 2016), concretamente en carteras dirigidas por importantes instituciones crediticias, identificando un modelo alternativo que refleja niveles de riesgo más precisos.

Indicadores financieros de la banca como el ahorro, los activos y las utilidades mostraron rendimientos del 2,20%, mayor al registrado por la banca mexicana.

Esta situación confirma la necesidad de implementar un modelo más capaz para medir el riesgo crediticio para dichas entidades.

Un valioso estudio sobre la estimación del riesgo de litigios, sus costos, la reacción ante la demanda judicial y el efecto del litigio sobre las políticas financieras corporativas, es desarrollado por (Arena & Ferris, 2017)

1.2 TEORÍA DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

En concordancia con (Montesinos Julve, 1999 (9ª edición)) el concepto “deudores”, en su sentido más genérico, de la siguiente forma: “Son todos los derechos de cobro o créditos de la empresa derivados de la venta de bienes o prestación de servicios a otras personas físicas o jurídicas, y en general los originados por la operatoria propia de la actividad específica constitutiva del objeto de la empresa u otras actividades conectadas de algún modo con aquella”. Debido a que el concepto de deudores pertenece a un fragmento de los derechos corrientes de cobro, el autor denominará a todos ellos “cuentas por cobrar”, definiéndolas como los derechos de cobro o créditos de la empresa frente a otras personas físicas o jurídicas, que suponen el derecho a exigir una cierta cantidad de dinero en un momento determinado, en concordancia con las condiciones que emanen de su soporte documental.

El sistema de información de cuentas por cobrar debe consentir la gestión de los clientes y deudores de la empresa, poder llevar una gestión de los impagados, a la vez que permita estar al tanto del escenario e importe de la deuda.

Es importante que el sistema de cuentas por cobrar centre su atención en los aspectos financieros asociados al área, para ello es necesario que esté pensado para un equipo de profesionales especializado de gestores de cuentas de créditos (*Credit Managers*), cuyas funciones sean aumentar las rotaciones de las cuentas por cobrar y no correr riesgos innecesarios con los clientes a través de: Fuente: elaboración propia.

1. Fijar la política de riesgos.
2. Fijar la política de medios de cobro.
3. Fijar políticas financieras con los clientes (descuentos por pronto pago).

4. Liquidar los intereses de las cuentas de clientes.
5. Cumplir un objetivo de plazo de cobro.
6. Cumplir un objetivo de coste por operación.
7. Mantener un equilibrio entre el volumen de ventas y riesgo asociado.
8. Calcular el coste de financiación de cada cliente para incluirlo en su cuenta de resultados.

Como resumen, se puede señalar que el objetivo fundamental del sistema de cuentas por cobrar es mantener el saldo de cuentas por cobrar perfectamente controlado y explicado. Un correcto sistema de cuentas por cobrar debe permitir gestionar también las cuentas por cobrar y no limitarse a tratar clientes, sino que facilita el control de cualquier otro concepto del activo realizable.

Características del sistema de cuentas por cobrar

Entre las características que debe tener un sistema de cuentas por cobrar se pueden resumir en las siguientes:

1. Información analítica e integrada de la deuda de un cliente, la información facilitada por el sistema debe permitir conocer la composición y “calidad” de la deuda de un cliente en cualquier momento, detallada con los siguientes apartados:
 - 1.1. Partidas pendientes: deuda del cliente de la que aún no se dispone de documentos de cobro.
 - 1.2. Efectos en cartera: documentos de cobro que cancelan partidas pendientes.
 - 1.3. Efectos entregados y no vencidos: efectos o documentos de cobro cedidos (descontados o cobrados) y aún no vencidos.
2. Visión bidimensional de la cuenta de un cliente, diferenciando la deuda pendiente y la historia del cliente. El sistema debe permitir asignar y conciliar los cobros correspondientes, toda factura pagada totalmente desaparece de deuda pendiente y se debe llevar a un histórico de transacciones. Por lo tanto, la doble visión de la deuda pendiente e historia permite realizar la gestión de las cuentas por cobrar y mantener a la vez la información sobre las incidencias en el cobro de cada una.
3. Importancia del aspecto financiero de las cuentas por cobrar, no basta con

los aspectos contables de las cuentas por cobrar, ya que debe ser complementada con la visión financiera de los apuntes contables. Lo que implica, una importancia específica al concepto “fecha de vencimiento”, que permita conocer la fecha prevista de realización de la deuda, lo que facilitará las previsiones de tesorería.

4. Consultas y emisión de informes, el sistema debe permitir realizar consultas en tiempo real de toda la información existente en la base de datos, el usuario deberá poder seleccionar la información en base a parámetros (cliente, moneda, medio de cobro, clase de cliente, ...).

Funciones de un sistema de cuentas por cobrar

Entre las funciones de un Sistema de Cuentas por cobrar se encuentran:

1. Generación de efectos: esta función permite actualizar los datos de un derecho de cobro, cuando se documenta en un efecto (pagaré, letra de cambio, ...), en este caso el sistema debe llevar su seguimiento y control hasta el cobro definitivo, generalmente a su vencimiento.
2. Gestión de la cartera de efectos, facilitando su operacionalidad: esta cartera es un punto de contacto entre el departamento de Cuentas por Cobrar y el de Tesorería, es decir, gestiona la cartera desde los aspectos administrativo y financiero.
3. Reclamación de cobros e impagados: el Sistema de Cuentas por cobrar debe facilitar el seguimiento de los cobros y de los impagados, emitiendo las sucesivas cartas en fechas diferentes, tomando como referencia la fecha de vencimiento. El sistema permitirá conocer el grado de cumplimiento de pago de los clientes, el porcentaje de impagados y la efectividad de las gestiones ante los morosos.
4. Consulta y emisión de informes: el sistema debe permitir conocer el saldo neto de cada cliente.

Gestión de cobro exitosa. Elementos básicos

La gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce quizás una docena de ellas, mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas técnicas de alta efectividad. La diferencia entre estos es notablemente significativa en

cuanto a los resultados.

Se debe tener en cuenta para realizar un esfuerzo de cobro exitoso cada uno de los siguientes elementos.

1. **Establecer una buena comunicación y desarrollar el nivel de interés del deudor:** dado que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Cuando el deudor responde a una llamada telefónica seguramente estará pensando en otras cosas y no está interesado en lo que usted o su empresa tengan que decir. Especialmente, ¡no está interesado en hablar sobre sus compromisos comerciales ni acerca de su endeudamiento! Debe usted hacer una "venta antes de la venta", ganarse el derecho a hacer su presentación neutralizando la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capture su total interés y atención.
2. **Escuchar con empatía:** hay una gran diferencia entre compasión y empatía. La compasión implica lástima, empatía implica comprensión y el entender como la otra persona se siente con relación a las circunstancias bajo discusión. Quien tenga empatía podrá establecer un vínculo con el deudor en circunstancias difíciles. Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones. Tenga en cuenta que el nivel y tono de voz son muy importantes: debe usted reflejar franqueza y seguridad y al mismo tiempo generar confianza y respeto, sin ser excesivamente agresivo o intimidante. Está bien mostrar seguridad en sí mismo, pero es necesario evitar y transmitir ideas preconcebidas sobre la honestidad del deudor. Muchos cobradores se capacitan continuamente, pocos lo hacen con miras a desarrollar sus capacidades de escuchar. Sin embargo, estas son tan importantes en el proceso de cobro como las técnicas de venta y negociación. La habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios de un deudor es un requisito absoluto para el logro de los mejores resultados en la gestión de cobro.
3. **Usar técnicas y estrategias de ventas:** desafortunadamente, la mayoría de los cobradores no poseen habilidades comerciales. Por el

contrario, se aferran al protocolo convencional de cobro y desconocen que las técnicas basadas en tácticas duras e inflexibles, que ayer fueron efectivas, hoy se han transformado en una mezcla de técnicas creativas de persuasión. El deudor que se encuentra actualmente tiende a ser sofisticado y no responderá a las técnicas de alta presión utilizadas anteriormente. El secreto es ser creativo en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, si el cobrador puede demostrar la importancia que su servicio representa para el negocio o la felicidad personal del deudor, podrá persuadir a éste para que atienda las acreencias de su interés en forma prioritaria y que lo haga antes de cancelar las que tenga a favor de otros.

4. **Negociar objeciones:** pocos cobradores son conscientes de que su trabajo gira alrededor de procesos de negociación. La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y

persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La intransigencia o incapacidad de muchos cobradores que se niegan a negociar es la razón por la cual muchas acciones de cobro resultan inefectivas. Por otra parte, pocos cobradores tienen la habilidad de distinguir entre una "situación" como lo pueden ser una quiebra, el desempleo u otros factores económicos que impiden al deudor cumplir con su obligación, y una "objeción" que es una razón inválida o insuficiente como justificación del impago. Los cobradores capaces de reconocer dichas objeciones podrán vencerlas y negociar fórmulas de arreglo con los deudores. El dominio de técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción resultan esenciales para lograr una gestión de cobro sobresaliente.

5. **Realizar seguimiento:** a pesar de ser uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un

compromiso y lo cumpla. En efecto, debe hacer "una venta después de la venta". Demasiados ejecutivos creen en promesas de pago que son realizadas con el único propósito de finalizar una entrevista o reunión. Una promesa de pago generalmente no se traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un seguimiento adecuado. El seguimiento es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo. Por otra parte, infortunadamente la mayor parte de los cobradores prefieren gestionar el pago de obligaciones a cargo de deudores "fáciles", lo cual perciben como una actividad más productiva y menos desagradable, que hacer seguimiento a deudores crónicos, curtidos y difíciles. Este hecho invierte las prioridades reales de un Departamento de Crédito, aumenta la dificultad de recaudo de cuentas vencidas y resulta en cartera castigada.

En la medida en que maniobre al deudor hacia el pago de su obligación, en el desarrollo de su gestión frente al deudor, es necesario incorporar cada uno de los elementos anteriores. Es importante entender que no se debe intentar copiar a ningún otro cobrador, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo. Todo lo anterior requiere de capacitación y entrenamiento permanente, el desarrollo continuo de nuevas técnicas, su perfeccionamiento y la realización de "clínicas de cobranza" muy similares a las tan necesarias clínicas de venta. Si el departamento de crédito no maneja el volumen necesario para justificar este importante esfuerzo, una organización de administración de cartera vencida profesional y de confianza, que prepare y desarrolle permanentemente a los ejecutivos, puede funcionar como una extensión muy efectiva del departamento. Esta les permitirá concentrarse en el recaudo de cartera corriente o recientemente vencida y utilizar las técnicas y la experiencia de profesionales en la cartera más difícil. Adicionalmente, se convertirá en un medio de aumentar la presión tempranamente lo cual, sin dañar las relaciones con los clientes, conducirá a la reducción de impagos al mínimo.

1.2 TEORÍA DEL CAMPO DE ACCIÓN

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (Gobierno de la República del Ecuador, 2008):

“Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

Estos dos artículos de la Constitución de la República del Ecuador ponen de manifiesto el reconocimiento legal de estas instituciones, así como su importancia en el contexto de la nación, por lo que la salud financiera de ellas resulta vital, y dentro de esta la gestión de la morosidad.

Tener carteras de clientes con retrasos o incobrables está implícito en el negocio financiero. El problema reside en el momento en que este porcentaje excede los topes deseados.

Si bien es apreciado en diversas ocasiones como el momento conclusivo del ciclo de crédito, en la vida real la cobranza desempeña un rol mucho más integral en este proceso. En la actualidad las Cooperativas de Ahorro y Crédito, debido al nuevo entorno de mercado crecientemente más competitivo, han brindado mayor vigilancia en el desarrollo de estrategias y pesquisa de novedosos mecanismos de cobranza esencialmente por la existencia de una mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y un notable acrecentamiento en los niveles de morosidad corporativos.

Caracterización de la morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Créditos del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 311, señala que “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en su Art. 1, define Economía Popular y Solidaria como “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”. Las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria estipulada en el Art. 8, señala que “para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares”.

En la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria desde Art. N°81 hasta el Art. N°101 se encuentra estipulado los artículos referentes a las cooperativas de ahorro y crédito, aquí podemos encontrar desde el concepto de cooperativa de ahorro y crédito, requisitos de constitución, actividades financieras, inversiones, capitalización, entre otra actividades y funciones de las cooperativas.

El Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en el Art. 1, señala que “el presente reglamento general tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”.

También podemos indicar que el reglamento indica los requisitos que necesitan

las cooperativas para su constitución en cuanto a número de socios y el capital inicial, también se encuentra estipulada la estructura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito.

El reglamento también estipula lo que es la regulación que existe para las normas comunes, para la Economía Popular y Solidaria, para el sector financiero popular y solidario. También habla del control que existe de la superintendencia de economía popular y solidaria, del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, de la Corporación Nacional De Finanzas Populares y Solidarias.

Desde hace muchos años, en Ecuador se ha venido consolidando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo de apoyo al desarrollo social, ya que, entendiéndose como tal, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, o sea, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden, que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general, que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

En este sentido, desde el punto de vista bancario y financiero, en la actualidad existe un grupo de cooperativas ecuatorianas que realizan operaciones de créditos y que se encuentran bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); por otro lado, se calcula que hay varios cientos de cooperativas que también realizan operaciones de crédito y ahorro supervisadas o bajo el control del Ministerio de Inclusión Social (antes Ministerio de Bienestar Social) y que están bajo la protección de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En marzo de 2012 las cooperativas (de primer piso) denominadas “reguladas” por la SBS eran 39, distribuidas a lo largo y ancho de Ecuador, las mismas que ofrecen una serie de productos y servicios y han debido hacer esfuerzos para ir a la par en cuanto a los requerimientos tecnológicos que el mundo financiero exige. Con la finalidad de conocerlas características de cada una de las cooperativas, la SBS las ha agrupado en grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas a fin de

que las labores de supervisión se diferencien en términos de complejidad y de una eficiente asignación de los recursos.

Indistintamente del ente de control que las supervisa, las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas han recibido apoyo de organismos internacionales de la cooperación técnica Suiza Swisscontact, DGRW de Alemania, W OCCU, entre otros, principalmente con asesoramiento técnico y capacitación.

En la última década, la SBS ha realizado varios cambios a la normativa que regula la creación, funcionamiento y control de las cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de que el sistema se vaya consolidando a fin de proporcionar confianza entre sus asociados.

De acuerdo con (Superintendencia de Bancos República del Ecuador, 2016), la Superintendencia de Bancos, en cumplimiento a lo dispuesto en la Constitución de la República, en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, presentó el Informe de Rendición de Cuentas correspondiente al período comprendido entre enero y diciembre de 2015, en el que resume el trabajo realizado para beneficio de sus usuarios.

De acuerdo con (Fischer & Hempell, 2005), en el 2013, el total de la cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador incorporó el 5,5% del Producto Interno Bruto (PIB) nominal y las obligaciones con sus socios representaron el 5,7% del mismo. Estas instituciones atraen recursos del público (excedentes ahorrados en forma de depósitos) para ponerlos a manera de créditos, con la intención de financiar actividades de consumo o inversión.

Existe una amplia literatura teórica y práctica sobre la correspondencia entre ampliación de los servicios financieros y el crecimiento económico de una nación. Diversas investigaciones ponen de manifiesto una correspondencia muy efectiva entre ambas variables ((Obstfeld, 2009); (Bebczuk, 2008); (Levine, 2004);

(Levine, Loayza, & Beck, Journal of Monetary Economics, 2000); y (Rajan & Zingales, 1998)).

No obstante, la profundización financiera, considerada como el uso de servicios financieros por la mayor cantidad de personas en un territorio (Bebczuk, 2008) encuentra sus limitaciones en términos de acceso.

En Ecuador, la Superintendencia de Bancos y Seguros –SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador, 2013) ha elaborado estudios descriptivos sobre profundización y bancarización a nivel regional, en los cuales se incluyen indicadores contruidos esencialmente a partir del sector bancario privado.

En Ecuador, el tamaño del sector cooperativo de ahorro y crédito, como integrante del sistema financiero nacional, fue subestimado en los registros públicos nacionales. Antes de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en junio de 2012, únicamente el 4% de estas entidades financieras estaban sometidas a control por parte de la entidad de control (SBS); mientras que el 96% restante se caracterizó por un evidente esparcimiento y falta de información de disímil índole. Ante esta situación, a partir el año 2012, la SEPS comenzó los procesos de Registro y Adecuación de Estatutos (ROEPS) así como de provisión de información del sector cooperativo financiero.

Al culminar el año 2013, la morosidad del sector cooperativo de ahorro y crédito en Ecuador se situó en 6,35%, (cartera improductiva de USD 346,93 millones) y al cierre del 2012 en 5,08% (cartera improductiva de USD 240,11 millones), lo cual pone de manifiesto un incremento de cerca de un 1,27 punto porcentual en el período de un año.

Según (Ruiz & Egüez, 2014), en Ecuador existen 946 cooperativas de ahorro y crédito que actualmente poseen una cantidad estimada de 4,9 millones de socios. Para aglutinarse a la entidad, cada uno de ellos debe registrar al menos una cuenta de ahorros lo que propone que en tierras ecuatorianas existen 4,9 millones de depositantes en el sector cooperativo financiero. No obstante, se debe tener en cuenta que una persona puede tener cuentas en diversas cooperativas de ahorro y crédito de simultáneamente. De esta forma, en todo Ecuador, el 34,3% de la población total y el 54,1% de la población adulta (mayor a 15 años) estarían utilizando diversos servicios financieros que prestan estas entidades para efectuar transacciones.

Según esta misma fue del total de activos del sistema financiero privado del Ecuador, mientras que el sector bancario concentró el 76% de los activos totales; y el 6% restante correspondió a las mutualistas y sociedades financieras. Adicionalmente, nueve de cada diez dólares de la cartera bruta del sector

cooperativo financiero se destinaron a créditos de consumo y de microempresa, en detrimento de los créditos de vivienda y comerciales. Además de concentrar las operaciones crediticias del sector, las carteras de consumo y microempresarial experimentaron los niveles más altos de crecimiento entre diciembre de 2012 y 2013, frente a los volúmenes de colocaciones comerciales y de vivienda. Por su parte, la banca privada se dirige mayoritariamente a clientes corporativos que solicitan financiamiento por montos mayores a cien mil dólares. En promedio, ocho de cada diez dólares de la cartera bruta de este sector se colocaron en créditos comerciales y de consumo.”

Caracterización de la morosidad en las Cooperativas de Ahorro y Créditos de Tungurahua

En esencia puede plantearse que la provincia de Tungurahua es la tercera en crear más actividad de micro finanzas a través de cooperativas de ahorro y crédito, ya que en esta provincia los movimientos económicos y comerciales son los que destacan en la economía de la misma, siendo solo antecedida dentro de Ecuador por las provincias de Pichincha y Guayas.

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en Tungurahua existen 164 Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo su cargo, mientras que en la ciudad Ambato se encuentran 130 de éstas, para abastecer a sus habitantes.

En Ambato labora un número considerable de Cooperativas de Ahorro y Crédito que ofertan servicios, de consumo, vivienda y producción, la mayoría de las cooperativas está dirigida por socios de las comunas indígenas de las parroquias Juan Benigno Vela, Pilahuín y Salasaka.

De acuerdo con (Periódico La Hora, 2016), “Varios factores económicos han incidido para que el índice de morosidad en el sector cooperativo se haya incrementado en relación al 2015.

Por ejemplo, la morosidad comercial, que hace referencia al crédito comercial que se otorga a personas naturales o a empresas para adquirir vehículos, bienes o servicios para actividades productivas, ha subido del 22,22% en marzo del 2015 al 53,60% en el mismo mes del 2016.

Estos datos según los boletines que la Superintendencia de Economía Popular y

Solidaria (SEPS) publica en su portal web con respecto a las cooperativas del segmento dos, que son aquellas que tienen activos entre 20 y 80 millones de dólares.”

Al igual que en el resto de Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Créditos de la Zona 3 (Provincias de Pastaza, Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua), siendo esta última donde se ubica la entidad objeto de la presente investigación, presentan dificultades con la morosidad, lo cual es preocupante y debe gestionarse con prontitud, dado el peso que ocupan en la economía nacional, tal como se reconoce en (Naranjo, 2011), referenciado por (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, 2013) “La importancia de la economía popular y solidaria radica en su distinta forma de reproducción económica y la alta representación dentro del sistema económico, puesto que genera alrededor del 25,7% del PIB. Además, existen “más de mil cooperativas de ahorro y crédito y, actualmente, el sector financiero popular y solidario llega a casi USD 1 500 millones de activos y a más de dos millones de socias y socios”.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone el diseño metodológico de la presente investigación, analizándose el paradigma y tipo de investigación, el procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos, así como los resultados del diagnóstico de la situación actual.

2.1. PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Desde finales del siglo XX, los investigadores de la Contabilidad y las Finanzas han disminuido la tendencia de los estudios teóricos y se han encauzado a la

ejecución de trabajos empíricos ante la necesidad de observar la realidad, por lo que la presente investigación, siguiendo estos senderos, se desarrolla a través de un estudio empírico descriptivo, describiendo cómo es y cómo se manifiesta la tendencia actual en el ámbito universal y en Ecuador del sistema cooperativo de ahorro y crédito, siendo analizados en detalles las características de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio.

De acuerdo con la investigación desarrollada, se asumió un paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que es posible mediante la observación acerca de la realidad de su área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa permite examinar los datos numéricos que se abordan cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta investigación.

La investigación clasifica como no experimental, al observarse en la realidad el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., sus tipos de servicios y características, determinando sus insuficiencias y principales limitaciones y realizando un diagnóstico de la gestión de su morosidad y una propuesta de políticas de créditos y un plan de acciones para combatir la misma.

El estudio efectuado es transeccional descriptivo, pues el sistema propuesto se valida a través de la recolección y procesamiento de datos reales en un período, describiendo los agregados del sistema y analizando su incidencia e interrelación en ese período, donde el objeto de estudio práctico es el estudio de caso.

Por el lugar, se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., especialmente en el área financiera, o sea, en el lugar en donde se genera la información.

2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA BÚSQUEDA Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Población y muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., quedando de la forma siguiente:

- Población: finita.
- Tamaño de la población (N): 57 806 socios.
- Nivel de Confianza: 95%.
- Error tolerable (e): 5%.
- Proporción estimada: 50%
- Muestra definida (n): 382 socios.

Al efectuar este cálculo estadístico se pudo determinar que el tamaño de la muestra es de 382 socios.

Al encuestar a 382 Socios, el 95% de las veces el dato real que se buscó está en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato observado en la encuesta.

Los instrumentos de investigación fueron sometidos satisfactoriamente al análisis de la validez y la confiabilidad, apoyado en el software SPSS.

Operacionalización de variables

La operacionalización de los conceptos o variables resultó un ejercicio muy importante para los efectos de la solución del problema, dado que permitió brindar la propuesta de solución al incremento del índice de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Para ello se combinaron elementos cuantitativos (fundamentalmente del análisis de las encuestas aplicadas) y cualitativos (analizando los conceptos, el estado del arte y la práctica, entre otros aspectos), lo cual permitió conformar la solución expuesta en el capítulo final, la cual explica de manera lógica y racional, los resultados obtenidos, todo ello basado en el principio de que: “A tales conceptos, tal

operacionalización”.

En el cuadro 4 se muestra la operacionalización de las variables independientes, en correspondencia con el árbol de problemas mostrado en el gráfico 1.

Tabla N° 4: Operacionalización de las variables independientes.

Definición	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas o Instrumentos
Políticas de créditos y plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.: representan una parte esencial de la administración de la cooperativa, constituyendo un proceso normativo que suministra una medida contra el cual pueden ser enjuiciados los desempeños particulares. Las políticas de créditos regulan lo que se debe hacer y el plan de acciones guían de forma ordenada las iniciativas a desarrollar para enfrentar el problema del incremento de la morosidad.	Políticas de créditos	% de cumplimiento de las políticas de créditos.	¿Las políticas son informadas al personal de la Cooperativa? ¿Se cumple con las políticas de créditos definidas en la Cooperativa? ¿Se actualizan constantemente dichas políticas?	Entrevista
	Plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos.	% de cumplimiento del plan de acciones.	¿El plan de acciones es informado al personal de la Cooperativa? ¿Se cumple con el plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos en la Cooperativa? ¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de acciones?	

Fuente: elaboración propia

Por su parte, en el cuadro 5 se aprecia la operacionalización de las variables dependientes, también en correspondencia con el árbol de problemas mostrado en el gráfico 1.

Tabla N° 5: Operacionalización de las variables dependientes.

Definición	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas o Instrumentos
La liquidez de la Cooperativa muestra la capacidad que ésta tiene de responder a las obligaciones de corto plazo con sus socios.	Liquidez	Fondos Disponibles / Total de Pasivos	¿La Cooperativa tiene la capacidad de responder a las obligaciones de corto plazo con sus socios?	Análisis del Balance General (Ver anexo 8)
La rentabilidad sobre el patrimonio pone de manifiesto que la Cooperativa, más allá de generar rentabilidad debe asegurar la sostenibilidad a lo largo del tiempo, por tanto, debe generar rendimientos sobre su patrimonio que representen como mínimo el mantenimiento del valor del capital invertido por los socios.	Rentabilidad sobre el Patrimonio	Utilidades/ Patrimonio	¿La Cooperativa tiene la capacidad de mantener el valor del capital invertido por los socios?	

El deterioro en la cartera de créditos se expresa a través de la morosidad de la cartera total.	Deterioro en la cartera	Morosidad de la cartera total	¿La Cooperativa tiene deteriorada la cartera de créditos?
---	-----------------------------------	-------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Plan de recolección, procesamiento y análisis de la información

En la selección de los Métodos de Investigación se tuvo como puntos de partida los principios siguientes, generalmente aceptados por la ciencia:

- La existencia de la unidad entre el objeto y el método de investigación, expresado en la máxima: “para tal objeto, tal método”.
- El método no es impuesto al objeto desde afuera, sino que se deriva y construye a partir de las características propias del objeto analizado.
- Las características del objeto investigado determinan el tipo de problema que deberá ser resuelto.

Los principales métodos utilizados en la presente investigación fueron:

- **Método Inductivo**

Se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que emanan de hechos específicos admitidos como válidos, para arribar a conclusiones, cuya aplicación es de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y la formulación de conclusiones universales que se demandan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

- **Método Deductivo**

Se tomaron conclusiones generales para brindar explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal y de comprobada validez sobre la gestión de la morosidad, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

- **Método Analítico**

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando en cada una de las partes del todo, para estudiarlas en forma individual.

Técnicas de Investigación

Para obtener la información real necesaria se utilizaron como técnicas la entrevista y las encuestas.

- **Encuestas (Ver Anexo 1):** se les realizó a los Socios de la Cooperativa

de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. durante el primer trimestre del año 2017, para efectuar un diagnóstico de las misma.

Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario anticipadamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión o valoración de los sujetos escogidos en una muestra sobre el asunto abordado.

- **Entrevista** (Ver anexo 2): se le realizó al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., señor Lic. Juan Andagana.

Esta constituye una técnica de compilación de información a través de la conversación profesional, con la que es posible adquirir informaciones relacionadas con la temática que se investiga y los resultados a conseguir dependen en elevada medida del nivel de comunicación entre el investigador y los partícipes en la misma.

La entrevista no considerándola una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en la presente Investigación.

El objetivo de la entrevista desarrollada fue obtener información sobre el riesgo de crédito y la relación que tiene éste con la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para implementar posibles acciones de mejora.

Se desarrolló una Entrevista Estructurada, en la cual el investigador planificó previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que en este caso dejó poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion, en este caso el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

En la misma se desarrollaron preguntas cerradas (si, no o una respuesta predeterminada), en un tiempo aproximado de 35 minutos.

Según su momento de realización puede considerarse como Inicial o exploratorias, es decir, de diagnóstico, encaminada a la identificación de aspectos relevantes para poder formar una impresión inicial sobre el riesgo de crédito y la relación que tiene éste con la morosidad en la entidad objeto de estudio.

Se usó en los primeros momentos para que el autor pudiera familiarizarse con el contexto de la cooperativa y de esta forma se le facilitara elaborar un plan de actuación futura.

La entrevista se realizó en la propia Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., creándose en todo momento un clima de confianza que facilitó la comunicación en re el entrevistador (investigador) y el entrevistado (Gerente de la Cooperativa).

El autor de la presente investigación registró la información de la entrevista. Además, se utilizaron diversas técnicas para el procesamiento de información:

- Diseño de los instrumentos de recolección de datos.
- Tabulación y análisis de la información mediante la aplicación de Microsoft Excel 2016 (Incluyendo a la Técnica de Pareto).
- Presentación de los datos mediante gráficos y cuadros.

Instrumentos

Se emplearon diversos instrumentos con el fin de realizar la investigación, pudiendo citarse las siguientes:

- **Cuestionario para la encuesta** (Ver anexo 1): permitiendo la recopilación de información e identificando los factores que inciden en esta investigación y por lo tanto analizar los datos obtenidos.

La encuesta estuvo dirigida a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. y el procesamiento de la información se efectuó de la forma siguiente:

- ✓ Revisión crítica de la información copiada: identificación de información contradictoria, incompleta, no pertinente, o con fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros para la cuantificación y presentación de los resultados.
- ✓ Representación gráfica para la presentación visual de los resultados.
- ✓ Comentarios acerca de los resultados obtenidos.

Además, en el anexo 8 se muestra, en síntesis, el resultado del análisis de los tres últimos años de tres ratios financieros calculados a partir de los balances generales.

1.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. es una entidad financiera indígena y privada que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbano marginal, especializada en micro finanzas.

Fue creada mediante acuerdo ministerial número N° 6582 de enero 23 del 2003 en la Provincia de Tungurahua y hoy cuenta con 57 806 Socios a nivel de las siete Agencias y la oficina Matriz.

Realiza operaciones de créditos, capta ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, otorgar créditos y atiende con servicios no financieros, para el desarrollo socioeconómico de la población.

Está enfocada a personas de menores ingresos económicos del ámbito rural y urbano marginal de la población, para que puedan mejorar su calidad de vida, desarrollando operaciones de créditos y siendo regulada por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidario.

Surgimiento

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato, Ecuador, varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito que más tarde lleva el nombre de Kullki Wasi Ltda. (Casa de Dinero), conformado por 12 personas de apenas una instrucción primaria, liderados por el Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico.

Se realizaron varias reuniones en la diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, planificando las necesidades económicas, infraestructura, software, suministros, recursos humanos, mobiliario, computadores, entre otros recursos, para lo cual, se organiza con 12 socios tomando la decisión de aportar \$40 dólares cada uno para certificado de aportación.

Posteriormente se toma la resolución de contribuir con 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 así mejorar la calidad de vida

de los asociados y la comunidad.

Los socios fundadores efectuaron los depósitos, vendiendo animales menores, lotes de terreno, papas y otros productos agrícolas. De esta manera se completaron mil dólares cada uno, y la visión de cada socio fue crecer y servir a los asociados del sector rural (indígenas) y urbano marginal, captando ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo y con este flujo de caja otorgar créditos a las personas pobres, en especial a las mujeres.

Origen, constitución y estado legal

El día 13 de enero del 2003, fueron aprobados los estatutos y se contó con personería jurídica el día 23 de enero del 2003, con Acuerdo Ministerial N.-002-SDCC y con N.- 6582.

Posteriormente se convoca a la Asamblea General de socios fundadores, la misma que se desarrolló en la comunidad, en el domicilio de Francisca Masaquiza de la Parroquia Salasaca para elegir el Consejo de Administración y de Vigilancia.

Posterior a esta Asamblea se nombra a Gerente de la Cooperativa al señor Lic. Juan Andagana.

El Lic. Andagana, preocupado por no contar con suficientes recursos económicos, realiza una gestión en una ONG solicitando escritorios usados y también los socios fundadores donaron con hojas de papel bond, sillas, y almuerzos a los colaboradores. Otra medida que se tomó fue que los cuatro colaboradores ingresaron sin sueldo por el lapso de un año, en calidad de trabajador sin bonificación, ni sueldo, ni alimentación; todos con instrucción primaria, cuyo sueño fue demostrar que podían administrar y crecer para poder trabajar por el desarrollo socio económico de la población rural.

Durante los primeros años, la entidad otorgó indistintamente créditos individuales de montos pequeños y sobre saldo de \$50 dólares 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.

Al inicio la cooperativa entregaba créditos con metodología muy sencilla, el Comité de Créditos se reunía cada fin de mes, en la única oficina que arrendaba, en el segundo piso de un edificio. Las políticas y manuales de créditos y otros

manuales fue realizado a través de investigación de mercado efectuada por el Lic. Andagana, la misma que fue aprobada por los consejos en las reuniones.

Para el año 2007 la cooperativa fue creciendo gracias a la confianza ganada por la gerencia y su equipo de trabajo, que laboró con pasión y amor a la institución. La cartera de créditos de los socios para ese año sumaba más de \$ 4.000.000 dólares, sin embargo, empezaron a incrementar más cooperativas de ahorro y créditos en especial del sector indígena en la ciudad de Ambato, por lo que el sobreendeudamiento fue muy visto en los socios con crédito. Para este año contaban con cuatro agencias, ubicadas en Salcedo, Latacunga, Riobamba y Píllaro.

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

Poco a poco los resultados de la cooperativa fueron creciendo y hoy está más consolidada, pero enfrentando un mal de este sector: la morosidad.

Su Misión es:

Contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal de la sierra centro del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros, conservando nuestra identidad cultural.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. cuenta con su Estatuto adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria aprobado en Asamblea General con fecha 18 de febrero del 2013.

Su Visión es:

En el año 2017 ser una institución de micro finanzas, competitiva, reconocida y referente en atención a los sectores rurales y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador.

Entre los servicios que brinda, según (Cooperativa KULLKIWASILtda., 2013)

se encuentran:

- **Financieros:**

- ✓ **Ahorros a la Vista:** son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., a los cuales se les paga una tasa de interés de acuerdo al saldo de 4% y que les permite disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

Ahorro a la Vista

- Es un depósito a la vista, en que los fondos ahorrados por el socio son de disponibilidad inmediata.
- Genera un interés mensual por el tiempo que este el ahorro.
- Estos depósitos podrán ser utilizados como relación de base para el otorgamiento de créditos. (Movimiento de Cuenta periodo de crédito).

4 %
ANUALES

- Es necesario que su fuente de ahorro provenga de sueldos, salarios, honorarios fijos, pensiones jubilares, rentas, contrato de arrendamientos o que provengan de una Microempresa.

 **KULLKI WASI**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Te ayudamos a crecer.

- ✓ **Ahorros a domicilio:** son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., en especial aquellos socios que no pueden salir de su negocio o trabajo, es decir; el asesor de captación lo visita en su negocio o trabajo para su depósito con 100% de garantía, a los cuales se les paga una tasa de interés de acuerdo al saldo de 3%, y que les permite disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.
- ✓ **Cuenta amiga:** apertura de cuenta infantil con un valor de 3.00 USD. Del depósito inicial 1.00 USD será para gastos administrativos y los 2.00 USD restantes son para el ahorro en la cuenta la hormiguita.

El Club de la Hormiguita

Apertura de Cuenta con 3.00 USD Americanos
 • 1 dólar gastos Administrativos • 2 dólares Cuenta de Ahorros la Hormiguita

Requisitos: •Partida de Nacimiento
 • Cedula de Identidad del Representante (Padre o Madre)

Al realizar la apertura de tu cuenta amiga hormiguita solo con tres dólares americanos reclama automáticamente una **Alcancia** Forma parte del club de amigos de la Hormiguita amiga y gana muchos juguetes, premios y regalos.
 -Al depositar tu alcancia llena, automáticamente participas en tu ruleta de la suerte de la hormiguita
 - Al realizar depósitos mayores a 20.00 USD Americanos ya participas en la ruleta de hormiguita y lleva muchos premios **GRATIS**



KULLKI WASI
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Te ayudamos a crecer..

✓ **Plan Ahorro Plus:** programa enfocado a realizar ahorros pensando en las necesidades del mañana.

✓ **Inversión a plazo fijo:** son los depósitos a corto, mediano y largo plazo que realizan asociados o no asociados a la cooperativa y a los cuales se le paga un interés superior a la tasa pasiva. El tiempo de inversión puede ser de uno, tres, seis meses, un año y mayores a un año.

Los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final de la inversión.

Inversión a Plazo Fijo

Es un producto en el cual se realiza un contrato con el socio o cliente para que realice un depósito de un valor a un plazo determinado, ganando una tasa de interés mayor a la cuenta de ahorros a la vista.

PLAZO FIJO	Mayores de 1000 dólares en adelante
31 días	9.00%
31 a 90 días	9.50%
91 a 180 días	10.00%
181 a 360 días	11.00%
361 o mas	12.00%

KULLKI WASI
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Te ayudamos a crecer..

Inversión a Plazo Fijo

En este producto existen dos clases de depósito a Plazo Fijo:

1.- El depósito a plazo fijo normal es aquel en el cual el socio o cliente conviene con la cooperativa el retiro de sus intereses al vencimiento del depósito a plazo fijo, siendo así el depositante retira su capital más el interés generado por el tiempo convenido.

2.- El depósito a plazo fijo periódico es aquel en el cual el socio o cliente conviene con la cooperativa el retiro de los intereses en forma mensual, trimestral o semestral dependiendo de la necesidad.



- ✓ **Créditos:** la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ofrece una variedad de créditos a sus asociados, constituyendo una operación financiera en la que se pone a la disposición del interesado una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

CREDITOS

MONTO DE CREDITO		TIPOS DE CREDITOS	TASA BCE	PLAZO MAX
DESDE	HASTA			
50.00	3,000.00	MICROCREDITO MINORISTA	30.50%	24 MESES
3,100.00	10,000.00	MICRO. ACUMUL. SIMPLE	27.50%	36 MESES
10,001.00	20,000.00	MICRO. ACUMUL. AMPLIADA	25.50%	60 MESES
50.00	50,000.00	CONSUMO	16.30%	60 MESES



- ✓ **Seguros para personas (EQUIVIDA):** es un seguro que paga el

valor de la deuda pendiente a la fecha de fallecimiento del deudor principal o

cuando queda invalido de por vida. La aseguradora paga el préstamo a la cooperativa acreedor, de manera que éste no sufre una pérdida, o sea, la deuda no queda con los familiares.

- ✓ **Seguro Exequial:** es un seguro para todos los socios con tan solo un aporte de \$5.00 USD para un año, el seguro paga \$1200.00 USD al instante cuando el socio fallece por cualquier causa.
- ✓ **Cajeros automáticos.**
- **Servicios Cooperativos:**
 - ✓ **Bono de desarrollo humano:** formando parte del desarrollo de Ecuador, en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. se paga el bono de desarrollo humano en todas sus oficinas de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de domingo a domingo, apoyando a la gente pobre.
 - ✓ **Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT):** es un seguro para víctimas de accidentes de tránsito, que garantiza las siguientes coberturas, con sus respectivos montos:
 - Gastos médicos, hasta USD 2.500 por víctima y por evento.
 - Gastos para traslado de heridos, entiéndase ambulancias, hasta USD 50 por persona y por evento.
 - Indemnización por Incapacidad total y permanente, hasta USD 3.000 por víctima y por evento.
 - Indemnización por muerte, USD 5.000 por víctima.
 - Reembolso por gastos funerarios, hasta USD 400 por víctima.
- La tarifa de prestaciones médicas es regulada por el Ministerio de Salud Pública y de obligatoria utilización por los servicios médicos públicos y privados.
- ✓ **Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE):** es un sistema impositivo cuyo objetivo es facilitar y simplificar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes.
- ✓ **Matriculación Vehicular:** realiza el pago de la matriculación de vehículos en todas las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

✓ **Western Union:** realiza Giros Nacionales e Internacionales a través de *Western Union*. El esfuerzo de los familiares en el extranjero también es apoyado en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., alianzas estratégicas

con varias instituciones financieras del mundo le permiten ofrecer un giro nacional e internacional desde cualquier país, recibándose el dinero en cualquiera de las oficinas.

✓ **Recaudaciones:** pago de planillas de: servicios básicos, TV Pagada, Ventas por catálogo, Planes Celular y Recarga, y muchos servicios más.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. cuenta con agencias en las localidades siguientes:

- Matriz Ambato.
- Salcedo.
- Latacunga.
- Píllaro.
- Riobamba.
- Pelileo.
- Quito.
- Machachi.

Los valores corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. son:

1. **Ayuda mutua:** es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
2. **Esfuerzo propio:** es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
3. **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
4. **Democracia:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

5. **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
6. **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

En el gráfico 2 se esquematiza el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. En dicho gráfico se aprecia el lugar que ocupan los morosos, que representan un gran dilema para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pues ellas tienen que invertir recursos en cuentas de clientes asignando los recursos disponibles en créditos comerciales que se espera resulten rentables, o sea, que las inversiones proporcionen no sólo una utilidad, sino que conjuntamente tributen una rentabilidad suficiente a la cooperativa, ya que de nada vale facturar bastante si posteriormente las ventas ejecutadas no son rentables o inclusive ocasionan pérdidas.

No obstante, la decisión a veces es compleja, ya que está latente el factor riesgo, es decir, que se origine una pérdida económica al resultar malograda la inversión. El problema de la morosidad existe en todos los países y sus secuelas crean una seria preocupación para las instituciones financieras que deben tomar medidas para atenuar el problema.

En los gráficos 3 y 4 se muestra la política actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. con relación al tratamiento con los morosos.

Al analizar los anexos 3 y 4, en el que se muestran el Balance General Consolidado al cierre del mes de abril 2017 y los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (Periodo del 31 de enero 2017 al 31 de mayo 2017 en porcentaje), respectivamente, resaltan los resultados siguientes:

- La solvencia (Total de Patrimonio/Total de Activo) de la cooperativa, entendida como su capacidad de cubrir las obligaciones con sus socios, acreedores u otros generadores de pasivos, es de un 13.76%, lo cual el autor considera que se puede mejorar más.
- La liquidez (Fondos Disponibles/Total de Pasivos) de la cooperativa muestra la capacidad que ésta tiene de responder a las obligaciones de corto plazo con sus socios, representando el 10.90%, lo cual el autor también considera que puede superarse.

- La rentabilidad sobre el patrimonio (Utilidades/Patrimonio) pone de manifiesto que la cooperativa, más allá de generar rentabilidad debe asegurar la sostenibilidad a lo largo del tiempo, por tanto, debe generar rendimientos sobre su patrimonio que representen como mínimo el mantenimiento del valor del capital invertido por los socios a lo largo del tiempo. Vista a través del indicador ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) señala un 0.83%, lo cual se considera bajo.
- La morosidad de la cartera total es del 14.44%, la cual es elevada y debe ser combatida de inmediato con energía por parte de la gerencia.

FUNCIONAMIENTO DE NUESTRA COOPERATIVA

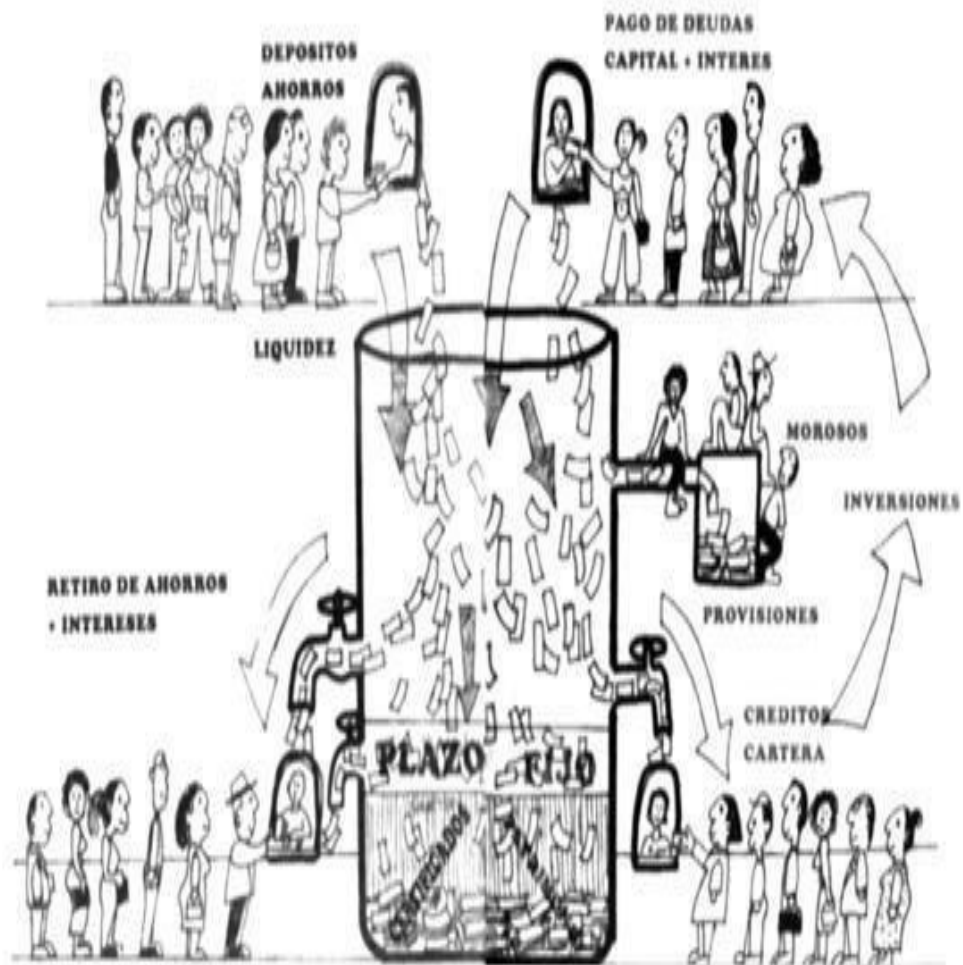


Gráfico N° 2: Funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

QUIEN NO PAGA LAS CUOTAS DE SUS DEUDAS A TIEMPO
O PEOR NO SE ACERCA A LA
COOPERATIVA Y LLEGA
A UN ACUERDO SE OBLIGA A
PAGAR LO SIGUIENTE:



- ▲ A PAGAR EL INTERES POR MORA DESDE EL PRIMER DIA DE RETRASO.
- ▲ PASADOS 02 DIAS DE SU VENCIMIENTO DEBE PAGAR EL GASTO POR MORA, \$5 USD
- ▲ A LOS 3 DIAS DE SU VENCIMIENTO USTED RECIBIRA UNA NOTIFICACION QUE LE CUESTA \$3 DOLARES MAS.
- ▲ CADA SEMANA AUMENTA \$3 USD
- ▲ SI PASA UN MES Y USTED NO SE ACERCA A CANCELAR - RECIBE UNA NUEVA NOTIFICACION - USTED Y SU GARANTE - LE CUESTA \$5 POR CADA PERSONA NOTIFICADA




Gráfico N° 3: Política de Cooperativa de Ahorro y Crédito KullkiWasi Ltda. con relación al tratamiento con los morosos (1)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito KullkiWasi Ltda.



Gráfico N° 4: Política de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. con relación al tratamiento con los morosos (2)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El anexo 3 muestra el Balance General Consolidado correspondiente al cierre del mes de abril 2017, en el que se aprecian activos por valor de \$61,141,915.64 USD., lo cual la ubica en el segmento 2.

En el anexo 4 se muestran los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., correspondientes al período del 31 de enero 2017 al 31 de mayo 2017, expresados en porcentaje, donde resaltan una morosidad del 14.44%, una cobertura de la cartera problemática 42.37%, y una liquidez del 25.06%, entre otros indicadores.

En el anexo 5 se muestra el ranking del Sector Financiero Popular y Solidario

segmento 2 (Período del 31 de enero al 31 de mayo del 2017), en el cual se aprecia que la cooperativa objeto de estudio es una de las primeras dentro de este sector por el monto de sus cuentas.

En el anexo 6 se aprecia la clasificación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en dólares (Período del 31 de enero al 31 de mayo del 2017), donde se destaca que ampliamente, la principal cartera por venceres la del microcrédito (97.73%).

Por su parte, en el anexo 7 se pone de manifiesto que en el ranking de las cooperativas del sector 2, la Kullki Wasi Ltda. es la sexta con mayor morosidad en el período comprendido del 31 de enero al 31 de mayo del 2017, con un 14.44%, claramente por encima de la media del sector de 9.19% y más aún del porcentaje ideal del indicador que marca como referencia el SISTEMA DE MONITOREO PERLAS (uno de los modelos más eficaces a la hora de analizar a las cooperativas de ahorro y crédito, pero no objeto de estudio en la presente investigación) que asevera que el porcentaje de morosidad no debe exceder el 5% en las instituciones financieras.

Luego de haberse efectuado la caracterización de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se procede a diagnosticar el problema de investigación formulado en dicha institución.

Diagnóstico que caracteriza el problema de investigación formulado

En concordancia con (Lozano, 11), el proceso crediticio está constituido por cinco fases: Planificación, Promoción, Evaluación, Aprobación y Recuperación:

- **Planificación:** implica que el analista de crédito de la cooperativa diariamente debe elaborar una hoja de ruta señalando las labores que desarrollará, la que tendrá que contar obligatoriamente con visitas de promoción, evaluación y recuperación.
- **Promoción:** representa las visitas del analista de crédito, ofertando productos a clientes potenciales o recurrentes, para lo cual debe estar bien preparado ante cualquier duda que surja.
- **Evaluación:** constituye el levantamiento de información de la unidad económico – familiar del potencial prestatario, así como la visita al garante.

- **Recuperación:** es la visita a los clientes morosos, desde que surge el vencimiento, o profilácticamente un poco antes en el caso de clientes que sean más riesgosos.
- **Aprobación:** es la sustentación de la operación crediticia frente al Comité de Créditos, lo que requiere un análisis detallado.

El diagnóstico efectuado en la presente investigación, así como la propuesta de solución al problema, pretende abarcar las cinco fases antes mencionadas.

Las políticas y procedimientos de cualquier cooperativa de ahorro y crédito establecen las normas de actuación dentro de la organización, enfatizando las responsabilidades de los empleados y empleadores.

En el diseño de las políticas y procedimientos se debe partir de los objetivos, los cuales indican las metas a lograr. A partir de ellos se trazan las políticas, las cuales indican la vía de cómo alcanzar las metas, y finalmente los procedimientos posibilitan detallar paso a paso como realizar las actividades correspondientes. En esencia, las políticas expresan lo que hay que hacer, mientras que los procedimientos detallan gradualmente cómo debe hacerse.

La presente investigación, además de nutrirse del diagnóstico obtenido a través de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa y la entrevista al Gerente de la misma, tiene como antecedente un estudio similar efectuado en la misma entidad por (Chizaguano, 2015), el cual puso de manifiesto que:

- El personal que labora en la cooperativa no conoce o no aplica adecuadamente las políticas y procedimientos establecidos.
- Los procesos establecidos para otorgar créditos no son cumplidos a cabalidad, pues existen responsables que lo confieren con mayor facilidad a familiares y amigos, sin confirmar las referencias personales/comerciales de forma adecuada.
- No se cumple con efectividad la gestión de recuperación de cartera, ya que el responsable no efectúa cada procedimiento que ésta establecido como la realización de llamadas, visitas continuas al cliente y con el pasar del tiempo pasa a la parte legal.
- Los empleados se reúnen, pero no regularmente lo que hace que no todos estén actualizados y al día en el manejo de las políticas y procedimientos

de control y desconozcan los porcentajes de cumplimiento de los objetivos financieros de la Cooperativa.

- Se da un control básico, pero no excelente de las políticas y procedimientos de control en el área de créditos ya que se pasa por alto que en ocasiones los asesores de créditos no restringen el crédito a personas que se encuentran en mora, lo que hace que el desempeño del personal no sea eficiente por incumplir con las disposiciones.
- A pesar de contar con un Manual y Reglamento Operativo de Crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2016), la gestión de la morosidad no es totalmente adecuada, percibiéndose un insuficiente control interno lo cual conlleva a un alto sobreendeudamiento de los socios, ocasionando un incumplimiento de sus obligaciones.
- Se percibe falta de exigencia de garantía a los créditos incumpliendo con el manual de créditos interno, dando como resultado un aumento del índice de los clientes morosos.

Esta situación se mantiene al inicio de la presente investigación, lo cual, unido a la entrevista y encuestas desarrolladas, ponen de manifiesto la necesidad de proponer adecuadas políticas y un plan de acciones para la gestión de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Resultados de la encuesta aplicada

Luego de aplicarse la encuesta a los socios de la cooperativa, que se muestra en el anexo 1 y que sirvió como diagnóstico, se obtuvieron los resultados siguientes:

1. Marque con una X en qué rango de edad Ud. se encuentra:

<i>Menos de 20 años</i>	20
<i>Entre 20 y 29 años</i>	98
<i>Entre 30 y 39 años</i>	170
<i>Entre 40 y 49 años</i>	43
<i>Entre 50 y 59 años</i>	20
<i>60 o más años</i>	31

Como puede apreciarse en los resultados de esta pregunta, predominan ampliamente los socios enmarcados entre los 30 y 39 años, que representan el

44%. Solo el 5% (20) son muy jóvenes (menores de 20 años).

1. Marque con una X cuál es su sexo:

<i>Masculino</i>	251
<i>Femenino</i>	131

Predominan los socios del sexo masculino (66%).

2. Marque con una X el lugar de residencia que le corresponda:

<i>Área urbana</i>	110
<i>Área rural</i>	272

El 71% de los socios reside en áreas rurales.

3. Marque con una X el estado civil que le corresponda:

<i>Casado</i>	282
<i>Soltero</i>	80
<i>Viudo o Separado</i>	20

El 74% de los socios son casados.

4. Marque con una X el nivel educacional que le corresponda:

<i>Cuarto Nivel</i>	51
<i>Tercer Nivel</i>	82
<i>Secundaria</i>	178
<i>Primaria</i>	69
<i>Ninguna</i>	2

Se aprecia que el nivel educacional no es muy alto, pues solo el 35% posee el tercer o cuarto nivel.

5. Marque con una X el tiempo que lleva como socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.Ltda:

<i>Menos de 1 año:</i>	13 2
<i>Entre 1 y 5 años:</i>	18 2
<i>Más de 5 años:</i>	68

La mayoría de los socios llevan poco tiempo como tal, pues solo el 18% lleva más de 5 años y el 35% ni siquiera lleva 1 año.

6. Pronúnciese a favor (SI) o en contra (NO) respecto a los conceptos que se relacionan:

<i>Concepto</i>	SI	NO
<i>La Cooperativa cuenta con la infraestructura y mobiliario básico para su funcionamiento</i>	332	50
<i>Considera que están claramente definidas las funciones del personal</i>	271	111
<i>Considera que los trabajadores de la Cooperativa desempeñan funciones para los cuales están capacitados</i>	264	118

Un alto porcentaje de socios (87%) considera que la cooperativa cuenta con la infraestructura y mobiliario básico para su funcionamiento; mientras que el 71% opina que están claramente definidas las funciones del personal; además de que el 69% considera que los trabajadores desempeñan funciones para los cuales están capacitados.

Estas cifras son favorables, en sentido general, y aunque debe aspirarse a llegar al 100%, en los tres casos, se percibe que se cuenta con una adecuada base para proponerse mejorar la gestión de la morosidad en la cooperativa.

1. Marque con una X los factores por los que Ud. considera que se dan problemas de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki

Wasi Ltda.:

<i>Falta de voluntad de pago</i>	43
<i>Porque no hay seguimiento de la mora</i>	98
<i>Mala evaluación al momento de la aprobación de los créditos</i>	151
<i>Demasiadas facilidades al momento de la entrega del crédito</i>	53
<i>Por sobreendeudamiento de los Socios</i>	2
<i>Por falta de fuentes de empleo</i>	30
<i>Por mala utilización del crédito</i>	3
<i>Por no contar con una Central de Información Crediticia</i>	0
<i>Por falta de educación financiera por parte de los socios de la entidad</i>	1
<i>Otros (Especificar)</i>	1

Esta es una de las preguntas más importantes dentro del diagnóstico y se aprecia que los principales factores que se perciben por los socios como los desencadenantes de la morosidad son: mala evaluación al momento de la

aprobación de los créditos; no hay seguimiento de la mora; y demasiadas facilidades al momento de la entrega del crédito.

Si bien es cierto que esta información podría obtenerse de la base de datos de la institución y pudo efectuarse un análisis con el equipo ejecutivo de las políticas que coadyuven a una adecuada gestión de cobranza, el autor considera que dicha percepción administrativa se suple en cierta medida con la entrevista efectuada al Gerente, además de que la presente encuesta constituye un valioso momento para tener la visión de los socios sobre esta importante pregunta.

Como se aprecia en el gráfico 5 (Técnica de Pareto), estos tres factores (30%) representan aproximadamente el 79%, lo cual, valida, de forma general, el criterio de “20 x 80”.

1. A su criterio, ¿Qué es lo que se debería mejorar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. para prestar un mejor servicio?

<i>Capacitación (tanto del personal que labora en la institución como para los Socios)</i>	267
<i>Mayores montos de créditos</i>	0
<i>Sistema administrativo</i>	102
<i>Implementación de ventanillas</i>	13
<i>Otros (Especificar)</i>	0

El 70% de los encuestados manifestó que la principal fuente de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. para prestar un mejor servicio, es la capacitación, destacándose además que ninguno consideró necesario otorgar mayores montos de créditos (Ver gráfico 5)

2. ¿Cuáles son las estrategias de captación y colocación de dinero que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

<i>Atractivas tasas de interés (tanto para los depósitos de ahorros como para préstamos)</i>	192
<i>Promoción</i>	156
<i>Implementación de sucursales</i>	34
<i>Otras (Especificar)</i>	0

<i>Atractivas tasas de interés (tanto para los depósitos de ahorros como para préstamos)</i>	0
--	---

El 91% de los encuestados consideró que las estrategias fundamentales de captación y colocación de dinero que utiliza la cooperativa son las atractivas tasas de interés y la promoción, especificándose en este último caso el ofrecimiento de nuevos productos.

Gráfico 5: Factores que provocan la morosidad
 Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa.

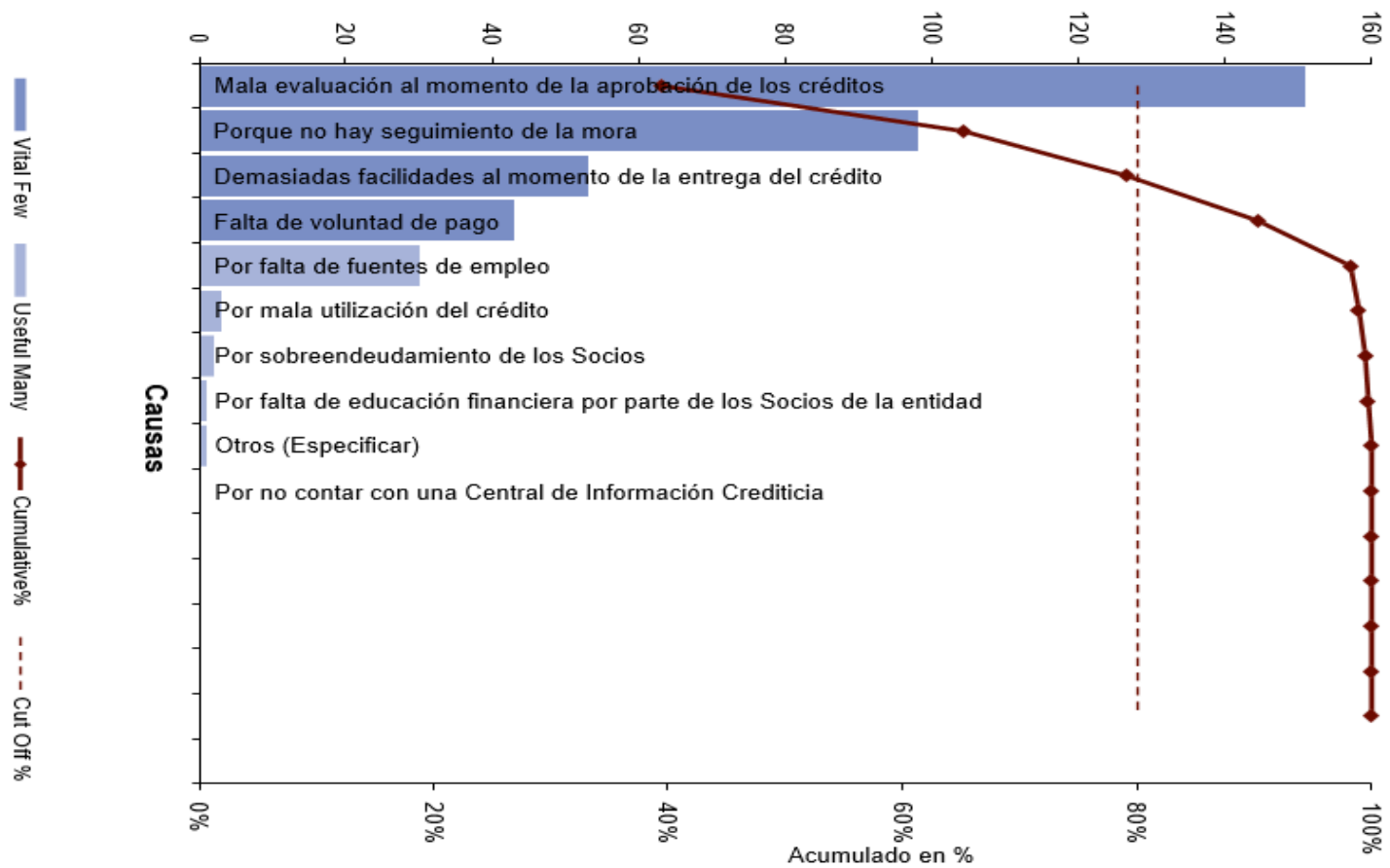


Gráfico N° 5: Factores que provocan la morosidad

entro de la implementación de sucursales, se señala la existencia de las mismas en todo el país.

1. ¿Cuáles son las estrategias para minimizar los riesgos que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en la entrega o concesión de los créditos?

<i>Información crediticia de los socios</i>	130
<i>Detallado análisis crediticio</i>	180
<i>Adecuadas garantías</i>	72
<i>Otras (Especificar)</i>	0

El 81% de los encuestados considera que las estrategias para minimizar los riesgos que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en la entrega o concesión de los créditos son la información crediticia de los socios y el detallado análisis crediticio. Solo el 19% consideró las adecuadas garantías.

2. ¿Qué actividades han realizado para promocionar y posicionar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en el sector?

<i>Hojas volantes</i>	152
<i>Publicidad en la radio o la televisión</i>	180
<i>Internet</i>	10
<i>Otras (Especificar)</i>	40

Las principales actividades realizadas para promocionar y posicionar la cooperativa son las hojas volantes y la publicidad en la radio o la televisión (87%). Dentro de otras, se especifica la publicidad puerta a puerta.

Es notorio la limitada utilización de Internet con estos fines, pues solo el 3% reconoció esta valiosa opción.

13. ¿Cuáles son sus ingresos promedio mensuales?

<i>Menos de 100 USD</i>	8
<i>Entre 100 USD y un Salario Básico de Ecuador</i>	58
<i>Más de un Salario Básico de Ecuador</i>	316

Se aprecia que el 83% de los socios tiene ingresos promedios mensuales superiores al salario básico de Ecuador, lo cual es favorable.

14. ¿Cuáles aspectos de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Ud. cambiaría?

<i>Los montos</i>	149
<i>Los plazos</i>	152
<i>Los intereses</i>	81
<i>Otros (Especificar)</i>	0

Según la opinión de los socios, el 79% quisiera cambiar tanto los montos como los plazos de los créditos, mientras que solo el 21% se pronunció por modificar los intereses.

15. ¿Cuál es el servicio más importante de la institución que usted demanda?

<i>Ahorro</i>	151
<i>Crédito</i>	182
<i>Otros (Especificar)</i>	49

Resultó muy parejo el criterio a la hora de identificar el servicio más importante demandado de la institución, pues el 40 % se inclinó por el ahorro y el 48% señaló el crédito.

16. ¿Todos los créditos que Ud. solicitó fueron autorizados por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

<i>SI</i>	382
<i>NO</i>	0
<i>No procede</i>	0

Es de destacar que el 100% de los créditos solicitados fueron autorizados por parte de la cooperativa.

Resultados de la entrevista efectuada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Luego de realizarse la entrevista que se muestra en el anexo 2, se obtuvieron los resultados siguientes:

1. ¿La cooperativa cuenta con un proceso de evaluación para conceder un crédito?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Esta respuesta pudo ser validada en la práctica por el autor de la presente investigación.

2. ¿Considera que el proceso de evaluación para otorgar un crédito dentro de la cooperativa es:

<i>Adecuado</i>	X
<i>Inadecuado</i>	

El autor considera que, aunque en sentido general se puede considerar como adecuado, existen diversos detalles a perfeccionar, como se propone en la presente investigación.

1. ¿Cuál es el tiempo empleado para conceder un crédito?

<i>Una semana</i>	X
<i>Una quincena</i>	
<i>Un mes</i>	
<i>Más de un mes</i>	

El autor pudo constatar esto en la práctica, lo cual muestra dinamismo en este sentido.

2. ¿La evaluación del crédito incluye el estudio de la capacidad financiera del cliente?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El autor pudo verificar, a través de la observación directa, esta evaluación de la capacidad financiera del cliente.

3. ¿Cuál es el destino principal de los créditos solicitados?

<i>Consumo</i>	
<i>Capital de Trabajo</i>	X
<i>Vehículo</i>	
<i>Vivienda</i>	
<i>Educación</i>	
<i>Imprevistos</i>	
<i>Otros</i>	

El autor considera que, por el perfil de los clientes, el Capital de Trabajo es el destino más lógico de los créditos solicitados.

4. ¿Cuál es el nivel de riesgo que existe en la Cooperativa?

<i>Elevado</i>	X
----------------	---

<i>Moderado</i>	
-----------------	--

<i>Reducido</i>	
-----------------	--

Realmente, es elevado el riesgo existente en la cooperativa y los niveles de morosidad lo ponen de manifiesto.

1. ¿La cooperativa presenta problemas de morosidad?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Es de destacar el sincero reconocimiento de la existencia de la morosidad en la cooperativa.

1. ¿Cuáles son los motivos de los retrasos en el pago de créditos de los clientes?

<i>Descuido</i>	X
<i>Falta de Trabajo</i>	
<i>Imprevistos</i>	
<i>Problemas en sus negocios</i>	
<i>Políticas de la Cooperativa</i>	
<i>Otros</i>	X

El Gerente reconoce que el principal motivo del retraso en el pago de créditos de los clientes es el descuido y a su vez, dentro de otros, señala problemas relacionados con la situación económica de Ecuador, ya que muchos clientes han quedado sin trabajo, ha existido despidos del personal, además de que sus negocios han ido perdiendo su valor.

2. ¿Con qué frecuencia analizan el índice de morosidad?

<i>Cada día</i>	X
<i>Cada semana</i>	
<i>Cada 15 días</i>	
<i>Cada mes</i>	
<i>Cada año</i>	
<i>Nunca</i>	

Es de resaltar el análisis diario del índice de morosidad, lo cual se pudo constatar, aunque pudiera profundizarse en los análisis, tal como se sugiere en investigación.

1. ¿Considera que las políticas de evaluación crediticia son demasiado flexibles?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Es de destacar el franco reconocimiento de que las políticas de evaluación crediticia son demasiado flexibles.

2. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más adecuada para la recuperación de cartera?

<i>Llamadas telefónicas</i>	
<i>Abogados externos</i>	
<i>Gestor de cobranza</i>	
<i>Visita a los clientes</i>	X
<i>Otras</i>	

Aunque el Gerente reconoce que la opción más adecuada para la recuperación de cartera es la visita a los clientes, el autor considera que se deben utilizar las otras alternativas de formas más intensivas.

3. ¿Se implementan estrategias para la recuperación de cartera tales como descuentos por pronto pago, formas de pago que faciliten abonos a la deuda, etc.?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El autor pudo constatar esto en la práctica.

4. ¿Considera necesario aplicar un Plan Preventivo de Riesgo Crediticio para disminuir la morosidad de la cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Es un justo reconocimiento por parte del Gerente.

5. ¿Las políticas de créditos son informadas al personal de la Cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El Gerente señala que a pesar de que el personal está informado sobre dichas políticas, en algunos casos existe incumplimiento en las mismas.

6. ¿Se cumple con las políticas de créditos definidas en la Cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El Gerente señala que las políticas de créditos están definidas, pero sujetas a mejoras futuras, sobre todo para hacerlas menos flexibles.

7. ¿Se actualizan constantemente dichas políticas?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	X

El Gerente reconoce que debiera existir más constancia en la actualización de dichas políticas.

8. ¿El plan de acciones es informado al personal de la Cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El Gerente señala que el plan de acciones está informado a todo el personal, pero que se requiere mejorar en la socialización continua del mismo.

9. ¿Se cumple con el plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos en la Cooperativa?

<i>Se cumple totalmente</i>	
<i>Se cumple parcialmente</i>	X
<i>No se cumple</i>	

El Gerente señala que el plan de acciones se cumple en una considerable medida, pero no en su totalidad.

10. ¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de acciones?

<i>Siempre se analiza periódicamente</i>	
<i>Casi siempre se analiza periódicamente</i>	X
<i>Nunca se analiza periódicamente</i>	

El Gerente indica que el análisis del cumplimiento del plan de acciones en ocasiones no se efectúa con la periodicidad necesaria, al menos con el rigor que se requiere.

Resumen de las principales insuficiencias detectadas con la aplicación de los métodos

Luego de analizarse en la presente investigación los resultados de la encuesta, y la entrevista, el autor considera que es elevado el riesgo existente en la cooperativa y los niveles de morosidad lo ponen de manifiesto.

Las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico son las siguientes:

1. Poca estabilidad de los socios, pues solo el 18% lleva más de 5 años y el 35% ni siquiera lleva 1 año.
2. Aunque no constituye una marcada insuficiencia, debe seguirse mejorando la infraestructura y mobiliario básico para su funcionamiento; así como la definición de las funciones del personal.
3. Se percibe una mala evaluación al momento de la aprobación de los créditos.
4. No existe un correcto seguimiento de la mora.
5. Se otorgan demasiadas facilidades al momento de la entrega del crédito, por lo que deben revisarse los montos y los plazos de los créditos, así como los intereses.
6. Existe una limitada utilización de Internet para promocionar y posicionar la cooperativa en el sector.
7. Existe retraso en el pago de créditos de los clientes, influido por el descuido y problemas relacionados con la situación económica de Ecuador, ya que muchos clientes han quedado sin trabajo, ha existido despidos del personal, además de que sus negocios han ido perdiendo su valor.
8. En sentido general se percibe que las políticas de evaluación crediticia son demasiado flexibles.

9. No se cuenta con un adecuado Plan Preventivo de Riesgo Crediticio para disminuir la morosidad de la cooperativa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

En el presente capítulo se analizan los resultados alcanzados y se realiza la propuesta de solución al problema planteado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Para ello, se formulan modificaciones a las políticas de créditos y se propone un plan de acciones encaminado a gestionar la morosidad.

3.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Las políticas y procedimientos de control para la gestión de la morosidad simbolizan una parte fundamental de la administración de cualquier negocio, pues posibilitan rentabilizar tiempo y dinero.

Teniendo en cuenta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es una institución del sector financiero popular y solidario, orientada a la oferta de servicios financieros, que contribuye a la inclusión financiera y al desarrollo de los ciudadanos en los ámbitos rurales y urbanos, con atención prioritaria en el financiamiento de actividades productivas, es que con la presente investigación se proponen políticas y acciones para la gestión de la morosidad, con el propósito de disciplinar y estandarizar la operatividad del crédito y mejorar los procesos de atención al asociado brindando así un instrumento que potencie la recuperación y calidad de los créditos concedidos y de esta forma proteger los recursos de ahorros confiados a la institución por los asociados e inversionistas, para lo que se ha tenido en cuenta la experiencia y documentación que esta institución ha venido desarrollando dentro de este tópico.

Teniendo en cuenta el elevado el riesgo existente en la cooperativa y los niveles de morosidad, el autor, como solución al problema, hace la propuesta siguiente:

Nombre de la propuesta

Políticas y plan de acciones para la gestión de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Objetivos de la propuesta

Proponer políticas y un plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Elementos que conforman la propuesta

La propuesta de políticas y un plan de acciones para la gestión de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. que se exponen en la presente investigación, han sido diseñadas por el autor con la intención de ofrecer información con precisión sobre los procesos internos que actualmente se establecen para efectuar los cobros pertinentes, el control y registro de las cuentas con antigüedad de saldos de los respectivos clientes.

Se proponen políticas racionales, aplicadas de tal manera que se consiga un flujo normal de crédito y de cobranzas, con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Las mismas se apoyan en la versión 5.0 del “Manual y Reglamento de Crédito” (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA., 2017) de la

propia institución, el cual es propiedad exclusiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el mismo que fue elaborado en base al análisis de la situación real de los socios de la zona rural y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador, todo basado en el marco de la ley ecuatoriana vigente a la fecha suscrita.

Este manual fue editado por el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en uso de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y demás normativa aplicable, el Estatuto y los Reglamentos Internos. El autor de la presente investigación, luego de analizar el manual, considera que el mismo es pertinente dado que se alinea con los problemas de morosidad que tiene la institución, enfocándose a oficializar las políticas y procedimientos a desarrollar en cada caso. No obstante, considera que el plan de acciones previsto por la institución para enfrentar la morosidad puede profundizarse, por lo cual le propone incorporar diversas acciones no contempladas inicialmente en el mismo, lo que constituye un aporte de la presente investigación, la cual se desarrolló

paralelamente a la actualización del Manual y Reglamento de Crédito, lo que permitió aunar esfuerzos con los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para combatir la morosidad en esta entidad.

El citado manual, en cumplimiento de lo establecido en el Art. 4 numeral 2 del Estatuto Social vigente, regula las operaciones de crédito que la Cooperativa otorga a los socios, bajo las condiciones y requisitos que se detallan y que tienen como finalidad servir en forma oportuna y eficiente. Estos incluyen:

- Los créditos que concede la cooperativa tienen como finalidad esencial satisfacer las necesidades económicas de los socios.
- La concesión de créditos a favor de los socios se rige por los principios que se enuncian a continuación:
 - a) Igual oportunidad a los socios para obtener estos beneficios, en relación a su capacidad de ahorro y pago de las obligaciones a contraerse.
 - b) Atención oportuna y eficiente dentro de las disponibilidades económico-financieras de la cooperativa; y,
 - c) Seguridad adecuada para la recuperación de los créditos.
- El Consejo de Administración es quien define la política y procedimientos para ejecutar el proceso de administración y control de créditos en los segmentos consumo y microcrédito, diversificando la cartera en los sectores productivos.
- El manual considera la aplicación del Procedimiento de Debida Diligencia Reforzada, la política Conozca su Cliente y la identificación de los sujetos de crédito políticamente expuestos al inicio de la relación comercial y durante esta, de acuerdo al Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

Marco legal:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador (ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE Ecuador, 2011).
- ✓ Suplemento a la Constitución de la República del Ecuador (ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2015)
- ✓ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 (Plan Nacional

para el Buen Vivir 2013-2017, 2013).

- ✓ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (Presidencia de la República de Ecuador, 2011)

Políticas para la gestión de la morosidad:

Las políticas generales de créditos definidas en el manual antes citado dejan definidas a su vez las políticas para la gestión de la morosidad que se abordan en la presente investigación.

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

Las políticas generales son:

- 1- El total de operaciones activas directas de un asociado en el sistema financiero no puede exceder el monto de USD 60,000.00 y en el caso de operaciones directas y en garantías no puede exceder en conjunto los USD 80,000.00.
- 2- En todos los productos se requiere la firma del deudor, cónyuge, garantes y cónyuges de garantes o presentación de la disolución conyugal. En caso de créditos con garantía DPF, o ahorro pignorado podrá firmar solo el titular, pero se considerará solo el 50% del valor de la póliza o de los ahorros.
- 3- En la unidad familiar puede tener dos operaciones de crédito hasta USD 80,000.00 siempre y cuando tenga capacidad de pago, patrimonio, esté al día en los pagos en la institución, en el sistema financiero y cubra las garantías requeridas.
- 4- En los créditos nuevos deben estar al día en el sistema financiero, tanto las deudas directas como las garantías.
- 5- Para solicitar un crédito nuevo o novación sin base, el socio debe depositar en certificados de aportación, según la siguiente tabla:

Hasta USD 10,000.00	USD 5.00
Desde USD 10,001.00	USD 10.00

- 6- En el caso de registrar valores vencidos en instituciones del sistema financiero, casas comerciales, tarjetas de créditos, deben presentar certificado de estar al día en los pagos o recibo de pago original por el valor total del atraso.
- 7- El conjunto de las operaciones activas garantías de un asociado, incluyendo la potencial operación nueva que pueda estar gestionando el asociado, en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito (Código Orgánico Monetario y Financiero, Artículo 210). Salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento sesenta por ciento (160%), de conformidad con las regulaciones que emita la Junta. Patrimonio negativo no se atenderá.
- 8- El cupo de crédito de grupo (créditos vinculados) incluyendo operaciones directas y garantías, al cual podrán acceder los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, Gerente, representantes, empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad (Código Orgánico Monetario y Financiero, Artículo 450), no podrá ser superior al diez por ciento (10%) del patrimonio técnico, ni el 1% del límite individual, lo cual no podrá ser superior en créditos individuales USD 80,000.00
- 9- Se prohíbe toda forma de reestructuración de los créditos otorgados a los gerentes, vocales de los consejos de administración y de vigilancia, representantes, empleados o trabajadores de la Cooperativa y su cónyuge o conviviente en unión de hecho y sus vinculados (Resolución 129-2015- F, Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Artículo 23).
- 10- La administración de los créditos que tuviere un asociado y los integrantes de su unidad familiar estarán a cargo de una sola agencia y

un solo Asesor de Negocios, en función de la política de zonificación establecida; esto es, por ningún motivo un socio podrá tener un crédito en una Oficina y otro crédito a su nombre u otro miembro de la unidad familiar bajo administración de otra agencia u Asesor de Negocios distinto.

- 11- No se atenderán socios nuevos que registren operaciones directas, a su nombre y/o su cónyuge, en más de 3 instituciones del sistema financiero sin incluir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. En el caso de socios recurrentes se permitirá máximo 4 deudas vigentes en instituciones financieras sin incluir la Cooperativa Kullki Wasi. En nuevos y antiguos no se considera como número de operación las deudas por tarjetas de crédito, BanEcuador, siempre y cuando sea operación del bono de desarrollo humano, telefónicas y casas comerciales que registren un saldo pendiente por USD 1,000.00.
- 12- El proceso de un crédito nuevo se iniciará siempre que la calificación alcanzada por el socio, cónyuge y garantes en el reporte de la central de riesgos supere los 600 puntos, en novaciones deberá alcanzar un puntaje score igual o mayor a 500 puntos; En caso de nuevos y novaciones que registre un puntaje entre 350 a 599 puntos en el sistema financiero, deberá presentar un garante adicional que tenga casa propia y podrá solicitar un monto máximo de hasta USD 10,000.00 siempre y cuando el puntaje sea efecto de casas comerciales, telefónicas, si la deuda es menor a USD 200,00; en caso de socios antiguos se atenderá si el score es menor de 350 puntos siempre y cuando sea por efecto de casas comerciales, telefónicas, si la deuda es menor a USD 200.00.
- 13- Para la instrumentación de una operación de crédito en los segmentos consumo, y microcrédito, se considerará la valoración de la probabilidad de pago (score) del sujeto de crédito, como una herramienta de análisis. Valoración que constará en la Matriz de

Productos de Crédito. Se exceptuará la valoración de la probabilidad de pago cuando el sujeto de crédito presente como garantía un depósito a plazo fijo, o ahorro pignorados.

- 14- En el caso de socios nuevos comprendidos entre 18 y 22 años, el límite de crédito en su primera operación será de hasta USD 5,000.00 monto máximo, de acuerdo al cumplimiento de las 5”C” de crédito, en caso de solicitar un monto superior al indicado, deberá presentar garantía real y en novaciones aplicará el 100% del monto inicial y de acuerdo a la política para novación.
- 15- En crédito de consumo el monto máximo a otorgar será de USD 20,000.00 en créditos de consumo con garantía de depósito a plazo fijo o ahorros pignorados y USD 10,000.00 con garantía, prendaria, hipotecario y sobre firmas y se deberá calcular el 50% del flujo de liquidez.
- 16- En microcréditos se atenderá en función de su capacidad de pago y respaldo patrimonial hasta USD 80,000.00 siempre y cuando cumpla con la política de crédito, se calculará el 60% del flujo de liquidez.
- 17-En caso de cancelación anticipada, sin cumplir la política de cuotas de pago establecidas en cada producto de crédito, el asociado podrá acceder a un nuevo crédito, pero por el mismo monto del último créditoobtenido.
- 18-En el caso de socios entre 65 y 75 años, el monto máximo de crédito es de USD 3,000,00; a excepción de aquellas operaciones respaldadas con Depósitos a Plazo Fijo.
- 19-Para los sujetos de crédito que no reflejen experiencia crediticia no se considerara la valoración de la probabilidad de pago (score).
- 20-Evidencia de reportes de central de riesgos y de consultas realizadas en las páginas de internet de SRI, de la función judicial, www.registrosocial.gob.ec en función de lo establecido en la política de crédito.
- 21-Para socios antiguos que tengan cancelado el 100% de la deuda, se atenderá siempre y cuando su calificación de riesgo interno en la

última operación de crédito haya sido B2.

~~22~~-Por inclusión financiera se aceptará socios con una discapacidad del 30% registrado en la página web del Registro Civil, hasta un monto máximo de USD 1,000.00.

~~23~~-El socio para solicitar un crédito nuevo o novación cumplirá con el aporte al fondo irrepartible de reserva legal del 2% de acuerdo lo estipulado en la Resolución No. 127-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

El Consejo de Administración de la Cooperativa es quien define la política y procedimientos para ejecutar el proceso de administración y control de créditos en los segmentos consumo y microcrédito, diversificando la cartera en los sectores productivos.

El autor de la presente investigación considera que las 23 políticas generales expuestas en el citado manual son adecuadas y necesarias. No obstante, hace las siguientes propuestas de modificación, las cuales deja a la consideración de la gerencia de la institución:

1. En el caso de la política No. 11, dado que nos parece muy flexible con vistas al riesgo de morosidad, se propone que quede redactada así:

No se atenderán socios nuevos que registren operaciones directas, a su nombre y/o su cónyuge, en más de 2 instituciones del sistema financiero sin incluir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. En el caso de socios recurrentes se permitirá máximo 3 deudas vigentes en instituciones financieras sin incluir la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. En nuevos y antiguos no se considera como número de operación las deudas por tarjetas de crédito, BanEcuador, siempre y cuando sea operación del bono

de desarrollo humano, telefónicas y casas comerciales que registren un saldo pendiente por USD 1,000.00.

2. En el caso de la política No. 18, dado que nos parece muy riesgosa la cifra del crédito, tratándose de los adultos mayores, con vistas al riesgo de morosidad, se propone reducir la cifra, quedando redactada

así:

En el caso de socios entre 65 y 75 años, el monto máximo de crédito es de USD 2,000,00; a excepción de aquellas operaciones respaldadas con Depósitos a Plazo Fijo.

De acuerdo con (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2016), en su capítulo XIII aborda el tema específico de la morosidad, señalando que: “El Indicador de Morosidad será parte del Presupuesto Anual y no podrá contradecir los límites de riesgo de crédito establecidos en el Manual Administración Integral de Riesgo. Se considerará moroso al socio a partir del primer día de incumplimiento en el pago de la obligación. Producido el vencimiento de uno o más dividendos o fracción de ellos, la Cooperativa podrá optar por una o más de las acciones extrajudicial y judicial que así lo amerite.

Las operaciones de crédito podrán ser declaradas de plazo vencido en los siguientes casos:

- a. Por el incumplimiento de pago de uno o más dividendos de una operación de crédito
- b. En caso de haberse comprobado que el destino del crédito no ha sido el que se encuentra estipulado en la solicitud de crédito y
- c. Todas las demás estipuladas y permitidas por la Ley.”

Por su parte, a la hora de analizarse los criterios de calificación, en concordancia con el artículo 16 de la resolución No. 254-2016-f de la Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera estipula los criterios de calificación de riesgo, mostrados en el cuadro 6:

Debe señalarse que a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., el autor le sugiere elaborar un presupuesto flexible (enfocado a varios niveles de actividad) para el año 2018, contemplando los diversos escenarios en que se espera se desenvuelva, pudiendo así prever los rangos de morosidad esperados.

Sin dudas, existe una relación entre énfasis presupuestario, modelos de planificación presupuestaria y desempeño, dado que el énfasis en el presupuesto tiene efectos indirectos en el desempeño, como se analiza en (Fan Hua, Cheng Li, & Chia Lin, 2013). Por ello un adecuado presupuesto flexible participativo puede repercutir en una mejor gestión de la morosidad.

Tabla N° 6: Criterios de calificación

Nivel de Riesgo		Productivo Comercial Ordinario y Prioritario (Empresarial y Corporativo)	Productivo Comercial Ordinario y Prioritario (PYME)	Microcrédito	Consumo Ordinario y Prioritario	Vivienda Interés Público, Mobiliario
RIESGO NORMAL	A1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A3	De 21 hasta 35	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor de 360	Mayor de 185	Mayor de 125	Mayor de 125	Mayor de 450

Fuente: (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA., 2017)

La propuesta debe contribuir a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico efectuado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., de forma tal que se logre un nivel de conciencia elevado sobre la gestión de la morosidad en la institución.

Estos resultados actualizan los trabajos investigativos realizados anteriormente en la entidad, con estos fines.

Así mismo, la propuesta propone un plan de acciones concretas que contribuirán a mitigar las insuficiencias detectadas.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de la presente investigación es proponer políticas y un plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., el nivel de alcance de la misma es la proposición, no la implementación, aunque el autor considera que las propuestas serán implementadas en el corto plazo, teniendo en cuenta los intercambios mantenidos con la gerencia de la institución objeto de estudio.

La importancia de esta propuesta se cimienta en la contribución económica que han realizado las cooperativas de ahorro y crédito al sistema financiero en Ecuador, en particular a la provincia de Tungurahua y al cantón Ambato, en distintas esferas como el comercio y el transporte, entre otros, inspirando el emprendimiento y por ende posibilitando que dicho cantón posea índices de crecimiento y desarrollo económico significativos.

Estos aspectos resaltan la trascendencia que tiene el fortalecimiento de este sector para la economía local, razón por la cual analizar y describir la situación actual en la que viven las cooperativas en el sector es sobresaliente pues, así como su aporte ha sido significativo, también una modificación puede traer consecuencias importantes.

Una premisa básica para implementar la propuesta de la presente investigación es el apoyo de la máxima dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., así como de todo el personal implicado en la gestión de la morosidad en la misma.

Igualmente, el autor considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. debe actualizar su estrategia en general y apoyar la misma con un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le dé seguimiento en el día a día, lo cual debe ser

otra premisa, pues las políticas y acciones deben estar enmarcadas en una estrategia actualizada y soportada en modernas herramientas de gestión como el CMI.

Al respecto del CMI, se coincide con (Vega Falcón, 2015) en lo referente a que “El CMI persigue como finalidad, la construcción de un sistema de gestión estratégica, que se nutra de las evaluaciones que realicen los responsables en todos los niveles de la organización, relacionadas con el cumplimiento de las metas y con el desarrollo de las iniciativas y su relación con la consecución de los objetivos de carácter estratégico”. Es por ello que las políticas y acciones propuestas en la presente investigación están muy relacionadas con el cumplimiento de las metas y con el desarrollo de las iniciativas o acciones antes referidas.

3.1 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo con (Pérez & Martínez, 2008), “El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.”

En la presente investigación el autor arriba a conclusiones luego del intercambio con especialistas de la entidad objeto de estudio, así como con todos aquellos que previamente habían realizados estudios sobre la gestión de la morosidad, recogidos en la bibliografía consultada, lo que ha posibilitado que estos juicios posibiliten la validación teórica, apoyada por estos expertos.

Aplicación práctica de la propuesta y comprobación de resultados

Como se ha explicado anteriormente, el objetivo general de la presente investigación es proponer políticas y un plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., por lo que no procede la aplicación práctica como tal de la citada propuesta y la respectiva comprobación de los resultados, aunque con relación a la propuesta efectuada, el autor opina será implementada en este mismo año 2017, a partir de

los intercambios sostenidos con la gerencia y los especialistas de la institución objeto de estudio.

Propuesta de un plan de ACCIONES encaminado a implementar las políticas para disminuir la morosidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Teniendo en cuenta los hallazgos detectados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el autor de la presente investigación propone un plan de acciones, que amplía las proyecciones de respuesta ante estos hallazgos, propuestas por la gerencia de la institución.

El hallazgo detectado por la SEPS, en relación a la morosidad, fue:

- 1- Al mes de febrero de 2017, el indicador de morosidad ampliada fue de 16,3% porcentaje superior al grupo (11%), de mantenerse esta tendencia podría afectar la posición financiera de la entidad.

A partir de estos hallazgos detectados en los inicios del año 2017, la propia SEPS le propone a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. lo siguiente:

Presentar acciones concretas e inmediatas direccionadas a reducir el nivel de morosidad ampliada, mediante la gestión de recuperación preventiva, extrajudicial y judicial de la cartera de crédito y fortalecimiento en la gestión de colocación.

El cuadro 7 muestra el plan de acciones propuesto por el autor de la presente investigación, el cual tiene como objetivo dar respuesta a las recomendaciones efectuadas por la SEPS a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., además de expresar el aporte de la presente investigación, luego del diagnóstico efectuado.

Este plan de acciones ya ha sido explicado a la gerencia de la institución objeto de estudio, la cual considera que es viable y está bastante explícito, por lo que no se detalla de forma más exhaustiva.

Tabla N° 7: Plan de acciones propuesto.

No.	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Evidencia
1	Actualizar el Manual y Reglamento Operativo de Crédito a su versión 6.0 de acuerdo al nicho de mercado, teniendo en cuenta los resultados de su aplicación desde la puesta en funcionamiento de su versión 5.0 el 16 de mayo del 2017, así como las propuestas efectuadas por el autor de la presente investigación.	Jefe de Negocios	31-03-18	Acta de aprobación de la nueva versión del manual
2	Valorar en la práctica la labor realizada por los gestores de cobranza internos y e x t e r n o s , contratados para cobranza extrajudicial.	Jefe de Negocios	31-03-18	Informe del Jefe de Recursos Humanos
3	Valorar en la práctica los resultados de la implementación de la fábrica de créditos ¹ .	Jefe de Negocios	31-12-17	Informe del Jefe de Negocios
4	Valorar en la práctica los resultados de la parametrización de las tasas de interés en el sistema transaccional.	Jefe de Sistemas	31-12-17	Informe del Jefe de Sistemas

5	Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA) con vistas al año 2018, encaminado al diseño de una nueva estrategia general de capacitación y definiendo un plan de capacitación bien detallado.	Jefe de Recursos Humanos	31-12-2018	DNA, Estrategia general de capacitación y Plan
---	---	--------------------------	------------	--

				de Capacitación 2018
6	Actualizar su estrategia organizacional para el período 2018-2020, apoyándose en un Cuadro de Mando Integral (CMI) automatizado para darle a seguimiento a la misma.	Gerente general	31-12-2017	Estrategia y CMI automatizado
7	Realizar un taller participativo encaminado a hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados, con el apoyo de programas de publicidad y promoción.	Jefe de Negocios	31-12-17	Acta del taller participativo
8	Elaborar un presupuesto flexible para el año 2018, contemplando los diversos escenarios en que se espera se desenvuelva la cooperativa.	Jefe Financiero	31-12-2017	Presupuesto flexible 2018

Fuente: elaboración propia.

¹La fábrica de créditos constituirá una unidad centralizada, cuya operación estará ubicada en la agencia matriz, dependiente del área de Negoci y cuya responsabilidad principal es el de validar y evaluar la información presentada en los expedientes de crédito y os informes y propuestas de crédito presentada por el Asesor de Negocios y ratificada por el Jefe de Agencia; para, a partir de este análisis, ratific modificar, resolver o recomendar la prestación o no de un crédito a un asociado

CONCLUSIONES

- El estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica acerca de la morosidad pone de manifiesto que el riesgo de crédito es en esencia la posibilidad de incurrir en pérdidas, como resultado del incumplimiento de los compromisos de pago por parte del deudor, en operaciones de créditos. Esta infracción se revela en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones estipuladas.
- El diagnóstico de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. pone de manifiesto que el incremento de su índice de morosidad constituye un problema a resolver, detectándose entre sus principales insuficiencias la poca estabilidad de los socios; la mala evaluación al momento de la aprobación de los créditos; el incorrecto seguimiento de la mora; demasiadas facilidades al momento de la entrega del créditos; limitada utilización de Internet para promocionar y posicionar la cooperativa en el sector; retraso en el pago de créditos de los clientes; políticas de evaluación crediticia demasiado flexibles; y la inexistencia de un adecuado Plan Preventivo de Riesgo Crediticio.
- La presente investigación aporta pequeñas modificaciones en las políticas de créditos para combatir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., proponiendo modificaciones en las políticas 11 y 18, con la intención de reducir la flexibilidad de las mismas y atenuar los riesgos inherentes.
- El autor de la presente investigación propone un plan de ocho acciones encaminado a implementarse entre los años 2017 y el 2018, representando una propuesta para disminuir la morosidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- Al proponerse adecuadas políticas y un plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., la gerencia cuenta con una efectiva herramienta para gestionar los cobros, con lo cual se espera mejorar la falta de liquidez, la baja rentabilidad y el deterioro cartera de créditos.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriormente detalladas y al estudio realizado, el autor recomienda lo siguiente:

- Se propone modificar las políticas generales 11 y 18 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. para reducir la flexibilidad de las mismas en el otorgamiento del crédito.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. debe aprobar y darle cumplimiento al plan de acciones que se propone en la presente investigación, con vistas a mejorar la gestión de la morosidad.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. debe socializar, lo antes posible, los resultados de la presente investigación en su Consejo de Administración.

BIBLIOGRAFÍA

- Arena, M., & Ferris, S. (2017). A survey of litigation in corporate finance. (E. P. Limited, Ed.) *Managerial Finance*, 43 (1), 4-18. doi: <https://doi.org/10.1108/MF-07-2016-0199>
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE Ecuador. (13 de 07 de 2011). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR. (21 de 12 de 2015). Recuperado el 01 de 06 de 2017, de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Enmiendas_constitucion.pdf
- Bebczuk, R. (2008). *Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales*. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean: Review and Lessons.
- Belmonte Ureña, L., Álvarez Bermejo, J., & Álvarez Rodríguez, J. (05 de 09 de 2013). La estrategia de concentración de las. *Finanzas y Política Económica*, 5(2), 23-36. Recuperado el 26 de 11 de 2016, de <file:///C:/Users/mipc/Downloads/440-1314-1-SM.pdf>
- Chizaguano, P. (2015). *Políticas y procedimientos de control y los objetivos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 08 de 01 de 2017
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (marzo de 2016). Manual y Reglamento Operativo de Crédito. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 07 de 01 de 2017
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA. (16 de 05 de 2017). MANUAL Y REGLAMENTO DE CRÉDITO. 5.0. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

- Cooperativa KULLKI WASI Ltda. (2013). *Cooperativa KULLKI WASI Ltda.* Recuperado el 27 de 11 de 2016, de <http://kullkiwasi.com.ec/index.php/servicios/financieros1/cuenta-amigo>
- Durán, Á. (10 de 2016). *DGRV San José*. Recuperado el 5 de 7 de 2017, de Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe: <http://www.dgrv.org/docs/266.CifrasCACsAL-12-15-V4-10-16.pdf>
- Fan Hua, K., Cheng Li, H., & Chia Lin, C. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. (E. G. Limited, Ed.) *Management Decision*, 51 [https://doi.org/10.1108/00251741311291346\(1\)](https://doi.org/10.1108/00251741311291346(1)), 120-140. doi: <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Fernández Terricabras, A. (Julio de 2015). Cómo financiar un crecimiento sólido. *Perspectiva*, XIX (7), 14. Recuperado el 23 de 12 de 2016
- Fischer, K., & Hempell, H. (2005). Recuperado el 27 de 11 de 2016, de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/investigaciones/Poder%20de%20mercado.pdf>
- Gobierno de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 06 de 01 de 2017, de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (febrero de 2015). Una mirada al mundo con Harvard Business Review. *Perspectiva*, XIX (2), 6. Recuperado el 22 de 12 de 2016
- Grijalva, W. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. En G. Wilson, *Historia del Cooperativismo en el Ecuador* (pág. 152). Quito.

- Jácome, H., & Páez, J. R. (2014). Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador. En S. d. Ecuador, *Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria. Contextos de la “Otra Economía”* (pág. 30). Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 03 de 07 de 2017
- Jaramillo, J. (marzo de 2015). Perspectiva Económica del Ecuador. *Perspectiva*, XIX (3), 9. Recuperado el 23 de 12 de 2016
- Jaramillo, J. (junio de 2016). Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana. *Perspectiva*, XXI (6), 13. Recuperado el 24 de 12 de 2016
- Jaramillo, J. (febrero de 2016). Qué pasará con la dolarización. *Perspectiva*, XXI (2), 13. Recuperado el 24 de 12 de 2016
- Káganer, E., & Margolis, A. (mayo de 2015). Cómo diseñar el big data para diseñar experiencias. *Perspectiva*, XIX (5), 13. Recuperado el 22 de 12 de 2016
- Kuemmerle, W. (08 de 2015). Hacia una sociedad emprendedora. *Perspectiva*, XX (8), 14-20. Recuperado el 23 de 12 de 2016
- Lara Rubio, J., Rodríguez Bolívar, M. P., & Rayo Cantón, S. (07 de 2011). Un caso empírico en la evaluación del riesgo de crédito de una institución de microfinanzas peruana. *Contabilidad y Negocios*, 6 (11), 21-30. Recuperado el 16 de 07 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281622820003>
- Levine, R. (2004). *Finance and Growth: Theory and Evidence*. Recuperado el 25 de 11 de 2016
- Levine, R., Loayza, N., & Beck, T. (2000). Journal of Monetary Economics. *Financial intermediation and growth: Causality and causes.*, 46(1), 31–77. Recuperado el 25 de 11 de 2016
- Lozano, I. (23 de 2 de 11). *EL ANALISTA.com*. Recuperado el 8 de 7 de 2017, de <http://www.elanalista.com/?q=node/115>
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2010). *Agenda para la Transformación Productiva*. Obtenido de

www.mcpec.gob.ec

Montesinos Julve, V. (1999 (9ª edición)). *DOCUMENTO 6 - COMISIÓN DE PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTABILIDAD*. España: AECA.

Recuperado el 25 de 25 de 2016

Naranjo, C. (2011). *La Ley de Economía Popular y Solidaria de Ecuador*. 57.

Bogotá, Colombia: Divina Pastora. Recuperado el 05 de 01 de

2017 Narváez, E. (04 de 2015). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*.

Recuperado el 26 de 11 de 2016

Obamuyi, T. M. (2009). Credit delivery and sustainability of micro credit schemes in Nigeria. (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(1), 71-83. doi: <https://doi.org/10.1108/17506200910943689>

Obstfeld, M. (2009). *National Bureau of Economic Research*. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Working Paper No. 14691: <http://www.nber.org/papers/w14691>

Pérez, J. E., & Martínez, Á. C. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* (6), 27-36. Recuperado el 08 de 01 de 2017, de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Jui

Periódico La Hora. (25 de 04 de 2016). Morosidad aumenta en sector cooperativo. *La Hora*, pág. Portada. Recuperado el 29 de 11 de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101938186/1/Morosidad_aumenta_en_sector_cooperativo_.html#.WD2uz7J97IU

Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. (2013). *Primera edición*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades. Recuperado el 05 de 01 de 2017

Presidencia de la República de Ecuador. (10 de 05 de 2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 01 de 06 de 2017,

de

http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normaativa/Ley_economia_popular_solidaria.pdf

Rajan, R., & Zingales, L. (1998). Financial dependence and growth. *American Economic Review*, 88(3), 559–586.

Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi. (04 de 2014). Recuperado el 2016 de 11 de 26, de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1967>

Ruiz, M., & Egüez, S. (2014). *Cuaderno I*. Quito: Dirección de Estadísticas y Estudios. Recuperado el 27 de 11 de 2016

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *buenvivir*.

Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec>

SENPLADES. (2010). *Agenda zonal para el Buen Vivir Zona 3*. Recuperado el 28 de 06 de 2017, de

<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Agenda-zona-3.pdf>

Superintendencia de Bancos República del Ecuador. (16 de 03 de 2016). *Superintendencia de Bancos República del Ecuador*. Recuperado el 27 de

11 de 2016,
de

http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11360&vp_t ip=2

Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador. (2013). *Impacto de la profundización financiera en la economía de los distintos países de América Latina*. SBS. Recuperado el 26 de 11 de 2016

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (11 de 12 de 2016). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). Recuperado el 08

de 07 de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (abril de 2017). *Boletines Financieros, Captaciones y Colocaciones del Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?actualizacion-de-la-segmentacion-de-las-entidades-del-sector-financiero-popular-y-solidario-segun-activos-2016>

Trejo García, J., Ríos Bolívar, H., & Almagro Vázquez, F. (01-06 de 2016). Actualización del modelo de riesgo crediticio, una necesidad. (U. C. Colombia, Ed.) *Finanzas y Política Económica*, 8(1), 17-30. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de <file:///C:/Users/mipc/Downloads/925-3070-1-SM.pdf>

Turvey, C. G., Bogan, V. L., & Yu, C. (2012). Small businesses and risk contingent credit. (E. G. Limited, Ed.) *The Journal of Risk Finance*, 13 (5), 491-506. doi: <https://doi.org/10.1108/15265941211273777>

Vallcorba, M., & Delgado, J. (2007). DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD BANCARIA EN UNA ECONOMÍA DOLARIZADA. EL CASO URUGUAYO.

Documentos de Trabajo N.º 0722. Madrid, España, España: Banco de España. Recuperado el 16 de 07 de 2017, de [http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/Publicaciones Seriadas/DocumentosTrabajo/07/Fic/dt0722.pdf](http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/Publicaciones%20Serias/DocumentosTrabajo/07/Fic/dt0722.pdf)

Vega Falcón, V. (08 de 2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral: estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(4). Recuperado el 8 de 7 de 2017, de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo.php?ida=42>

Venkiteshwaran, V. (2014). Do asset sales affect firm credit risk? – Evidence

from credit rating assignments. (E. G. Limited, Ed.) *Managerial Finance*, 40 (9), 903-927. doi: <https://doi.org/10.1108/MF-09-2012-0196>

Welsh, D. H., Muñoz, J. M., Deng, S., & Raven, P. V. (2013). Microenterprise performance and microenterprise zones (MEZOs) in China. *Management Decision*, 1, pp.25-40. doi: <https://doi.org/10.1108/00251741311291292>

Westley, G. D., & Branch, B. (2000). *Dinero seguro. Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*. Washington, D.C., Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 5 de 7 de 2017, de

<http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/418459.pdf>

Zabala, V. (marzo de 2016). Sistema de Bancos Privados: instituciones mantienen su solidez y solvencia pese al deterioro de los indicadores. *EKOS* (263), 34. Recuperado el 30 de 12 de 2016, de www.ekosnegocios.com

GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

1. **ADMINISTRACIÓN:** proceso de diseñar y conservar un entorno en el cual los individuos, trabajando en grupos, de manera eficiente, logren objetivos elegidos.
2. **BALANCE GENERAL:** es el estado financiero de una empresa en una fecha específica. Muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).
3. **COBRANZA:** es el proceso a través del cuales hace cierta la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, entre otros. Es el acto y la consecuencia de cobrar.
4. **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO:** son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar operaciones de créditos y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia. En el país existe una gran heterogeneidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto por su tamaño, como por la especialización de su negocio.
5. **CRÉDITO:** la opinión que posee una persona para satisfacer puntualmente sus compromisos. Toda cooperativa de ahorro y crédito al igual que cualquier empresa necesita una política de crédito adecuado y una buena educación sobre el ahorro, cumpliendo así los socios con el objeto de la cooperativa que es educarse en el ahorro para capitalizar por su intermedio a la comunidad y con esta capitalización tener una base para obtener crédito y poder realizar inversiones.
6. **EFICIENCIA:** medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivo predeterminado, se aplica a una máquina, a una operación, a un individuo o a una organización.
7. **ESTRATEGIAS DE COBRANZA:** son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas.
8. **EFICACIA:** en términos generales, se habla de eficacia una vez que se

han alcanzado los objetivos propuestos.

9. **LIQUIDEZ:** es la capacidad de una empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.
10. **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.
11. **MUESTRA:** es un conjunto pequeño de unidades de la población, que aparentemente incorpora en mayor o menor medida las características de dicha población.
12. **POLÍTICAS DE COBRANZAS:** son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen.
13. **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL:** son una parte fundamental de la administración de negocios, es un proceso normativo que suministran una medida contra la cual pueden ser analizados los desempeños particulares. Las políticas expresan "Qué hacer" y los procedimientos indican al por menor progresivamente "Cómo hacerlo".
14. **PRÉSTAMO:** contrato por el cual una de las partes recibe llamada prestataria, recibe de otra llamada prestamista, una suma de dinero, bienes o valores, obligándose a una restitución después de cierto tiempo o la devolución de otros bienes equivalentes.
15. **RENTABILIDAD:** la rentabilidad se refiere a la capacidad de generar beneficios, de modo que los ingresos sean suficientes para recuperar las inversiones, cubrir los costos operacionales y obtener un beneficio adicional o ganancia.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Estimado Socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.:

Le agradecemos que nos colabore llenando la encuesta siguiente, la cual nos ayudará a realizar un diagnóstico de la misma, como parte de un estudio de su morosidad.

Gracias.

1. Marque con una X en qué rango de edad Ud. se encuentra:

Menos de 20 años	<input type="checkbox"/>
Entre 20 y 29 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Entre 30 y 39 años	<input type="checkbox"/>
Entre 40 y 49 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Entre 50 y 59 años	<input type="checkbox"/>
más años	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Marque con una X cuál es su sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Marque con una X el lugar de residencia que le corresponda:

Área urbana	<input type="checkbox"/>
Área rural	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Marque con una X el estado civil que le corresponda:

Casado	<input type="checkbox"/>
Soltero	<input checked="" type="checkbox"/>
Viudo o Separad	<input type="checkbox"/>

o	
---	--

5. Marque con una X el nivel educacional que le corresponda:

Cuarto Nivel	
Tercer Nivel	
Secundaria	
Primaria	
Ninguna	

6. Marque con una X el tiempo que lleva como Socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.Ltda:

Menos de 1 año:	
Entre 1 y 5 años:	
Más de 5 años:	

7. Pronúnciese a favor (SI) o en contra (NO) respecto a los conceptos que se relacionan:

Concepto	SI	NO
La Cooperativa cuenta con la infraestructura y mobiliario básico para su funcionamiento		
Considera que están claramente definidas las funciones del personal		
Considera que los trabajadores de la Cooperativa desempeñan funciones para los cuales están capacitados		

8. Marque con una X los factores por los que Ud. considera que se dan problemas de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.:

Falta de voluntad de pago	
Porque no hay seguimiento de la mora	
Mala evaluación al momento de la aprobación de los créditos	
Demasiadas facilidades al momento de la entrega del crédito	

Por sobreendeudamiento de los Socios	
Por falta de fuentes de empleo	
Por mala utilización del crédito	
Por no contar con una Central de Información Crediticia	
Por falta de educación financiera por parte de los Socios de la entidad	
Otros (Especificar)	

9. A su criterio, ¿Qué es lo que se debería mejorar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. para prestar un mejor servicio?

Capacitación (tanto del personal que labora en la institución como para los Socios)	
Mayores montos de créditos	
Sistema administrativo	
Implementación de ventanillas	
Otros (Especificar)	

10. ¿Cuáles son las estrategias de captación y colocación de dinero que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Atractivas tasas de interés (tanto para los depósitos de ahorros como para préstamos)	
Promoción	
Implementación de sucursales	
Otras (Especificar)	
Atractivas tasas de interés (tanto para los depósitos de ahorros como para préstamos)	

11. ¿Cuáles son las estrategias para minimizar los riesgos que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en la entrega o concesión de los créditos?

Información crediticia de los Socios	
Detallado análisis crediticio	
Adecuadas garantías	
Otras (Especificar)	

12. ¿Qué actividades han realizado para promocionar y posicionar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en el sector?

Hojas volantes	
Publicidad en la radio o la televisión	
Internet	
Otras (Especificar)	

13. ¿Cuáles son sus ingresos promedio mensuales?

Menos de 100 USD	
Entre 100 USD y un Salario Básico de Ecuador	
Más de un Salario Básico de Ecuador	

14. ¿Cuáles aspectos de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Ud. cambiaría?

Los montos	
Los plazos	
Los intereses	
Otros (Especificar)	

15. ¿Cuál es el servicio más importante de la institución que usted demanda?

Ahorro	
Crédito	
Otros (Especificar)	

16. ¿Todos los créditos que Ud. solicitó fueron autorizados por parte

de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

SI	
NO	
No procede	

Anexo 2: Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Objetivo:

La presente entrevista tiene por objeto, obtener información sobre el riesgo de crédito y la relación que tiene éste con la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para implementar posibles acciones de mejora

1. ¿La Cooperativa cuenta con un proceso de evaluación para conceder un crédito?

SI	
NO	

1. ¿Considera que el proceso de evaluación para otorgar un crédito dentro de la cooperativa es:

Adecuado	
Inadecuado	

2. ¿Cuál es el tiempo empleado para conceder un crédito?

Una semana	
Una quincena	
Un mes	
Más de un mes	

3. ¿La evaluación del crédito incluye el estudio de la capacidad financiera del cliente?

SI	
NO	

4. ¿Cuál es el destino principal de los créditos solicitados?

<i>Consumo</i>	
<i>Capital de Trabajo</i>	
<i>Vehículo</i>	
<i>Vivienda</i>	
<i>Educación</i>	
<i>Imprevistos</i>	
<i>Otros</i>	

6.- ¿Cuál es el nivel de riesgo que existe en la Cooperativa?

<i>Elevado</i>	
<i>Moderado</i>	
<i>Reducido</i>	

7.- ¿La Cooperativa presenta problemas de Morosidad?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

8.- ¿Cuáles son los motivos de los retrasos en el pago de créditos de los clientes?

<i>Descuido</i>	
<i>Falta de Trabajo</i>	
<i>Imprevistos</i>	
<i>Problemas en sus negocios</i>	
<i>Políticas de la Cooperativa</i>	
<i>Otros</i>	

9.- ¿Con qué frecuencia analizan el índice de Morosidad?

<i>Cada día</i>	
<i>Cada semana</i>	
<i>Cada 15 días</i>	
<i>Cada mes</i>	
<i>Cada año</i>	

<i>Nunca</i>	
--------------	--

10.- ¿Considera que las políticas de evaluación crediticia son demasiado flexibles?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

11.- ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más adecuada para la recuperación de cartera?

<i>Llamadas telefónicas</i>	
<i>Abogados externos</i>	
<i>Gestor de cobranza</i>	
<i>Visita a los clientes</i>	
<i>Otras</i>	

12.- ¿Se implementan estrategias para la recuperación de cartera tales como descuentos por pronto pago, formas de pago que faciliten abonos a la deuda, etc.?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

13.- ¿Considera necesario aplicar un Plan Preventivo de Riesgo Crediticio para disminuir la Morosidad de la Cooperativa?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

14. ¿Las políticas de créditos son informadas al personal de la Cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El Gerente señala que a pesar de que el personal está informado sobre dichas políticas, en algunos casos existe incumplimiento en las mismas.

15. ¿Se cumple con las políticas de créditos definidas en la Cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El Gerente señala que las políticas de créditos están definidas, pero sujetas a mejoras futuras, sobre todo para hacerlas menos flexibles.

16. ¿Se actualizan constantemente dichas políticas?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	X

El Gerente reconoce que debiera existir más constancia en la actualización de dichas políticas.

14. ¿El plan de acciones es informado al personal de la Cooperativa?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El Gerente señala que el plan de acciones está informado a todo el personal, pero que se requiere mejorar en la socialización continua del mismo.

15. ¿Se cumple con el plan de acciones para combatir la morosidad en los pagos en la Cooperativa?

<i>Se cumple totalmente</i>	
<i>Se cumple parcialmente</i>	X
<i>No se cumple</i>	

El Gerente señala que el plan de acciones se cumple en una considerable medida, pero no en su totalidad.

16. ¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de acciones?

<i>Siempre se analiza periódicamente</i>	
<i>Casi siempre se analiza periódicamente</i>	X
<i>Nunca se analiza periódicamente</i>	

Gracias por su atención.

Anexo 3: Balance General Consolidado abril 2017



**REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE
ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIO**

**INTENDENCIA DE SECTOR FINANCIERO POPULAR Y
SOLIDARIO**

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO EN USD DÓLARES
ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "KULLKI WASI"
LTDA. OFICINA EN: CONSOLIDADO CÓDIGO DE LA AGENCIA: 1

Código	Descripción	2017-04-30
	ACTIVOS	
1.1	Fondos disponibles	5,741,653.43
1.3	Inversiones	3,106,106.71
1.4	Cartera de Créditos	50,996,681.40
1.4.99	Provisión cuentas Incobrables	-3,081,653.06
1.6	Cuentas por Cobrar	725,840.65
1.6.99	Provisiones Cuentas por cobrar	-5,844.66
1.7	Bienes Realizables y no Utilizados por la	0.00
1.8	Propiedades, Planta y Equipo	3,386,618.99
1.9	Otros activos	272,512.18
	TOTAL ACTIVOS	61,141,915.64
	PASIVOS	
2.1	Obligaciones con el Público	50,483,608.75
2.5	Cuentas por pagar	1,384,777.50
2.6	Obligaciones Financieras	736,971.56
2.9	Otros Pasivos	55,940.29
	TOTAL PASIVOS	52,661,298.10
	PATIMONIO	
3.1	Capital social	2,859,055.46
3.3	Reservas Legales	5,198,666.77
3.4	Otros aportes Patrimoniales	0.00
3.5	Superavit por Valuación	352,850.73
	TOTAL PATRIMONIO	8,410,572.96

	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	61,141,915.64

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

Anexo 4: Indicadores Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (Período del 31 de enero 2017 al 31 de mayo 2017 en porcentaje)

SUFICIENCIA PATRIMONIAL	
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	101.21%
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	14.23%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	85.77%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	102.13%
INDICES DE MOROSIDAD	
MOROSIDAD DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	0.00%
MOROSIDAD DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	19.80%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	14.30%
MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	14.44%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	21.26%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	34.40%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0.00%

COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	42.37%
EFICIENCIA MICROECONOMICA	
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	7.47%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	103.42%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	3.30%
RENTABILIDAD	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	4.25%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	0.58%
INTERMEDIACION FINANCIERA	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	105.72%
EFICIENCIA FINANCIERA	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	-1.80%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	-0.25%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	14.89%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	21.73%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VENCER	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO POR VENCER	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0.00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	23.88%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	20.30%
CARTERA POR VENCER TOTAL	22.84%
LIQUIDEZ	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	25.06%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO +	51.19%

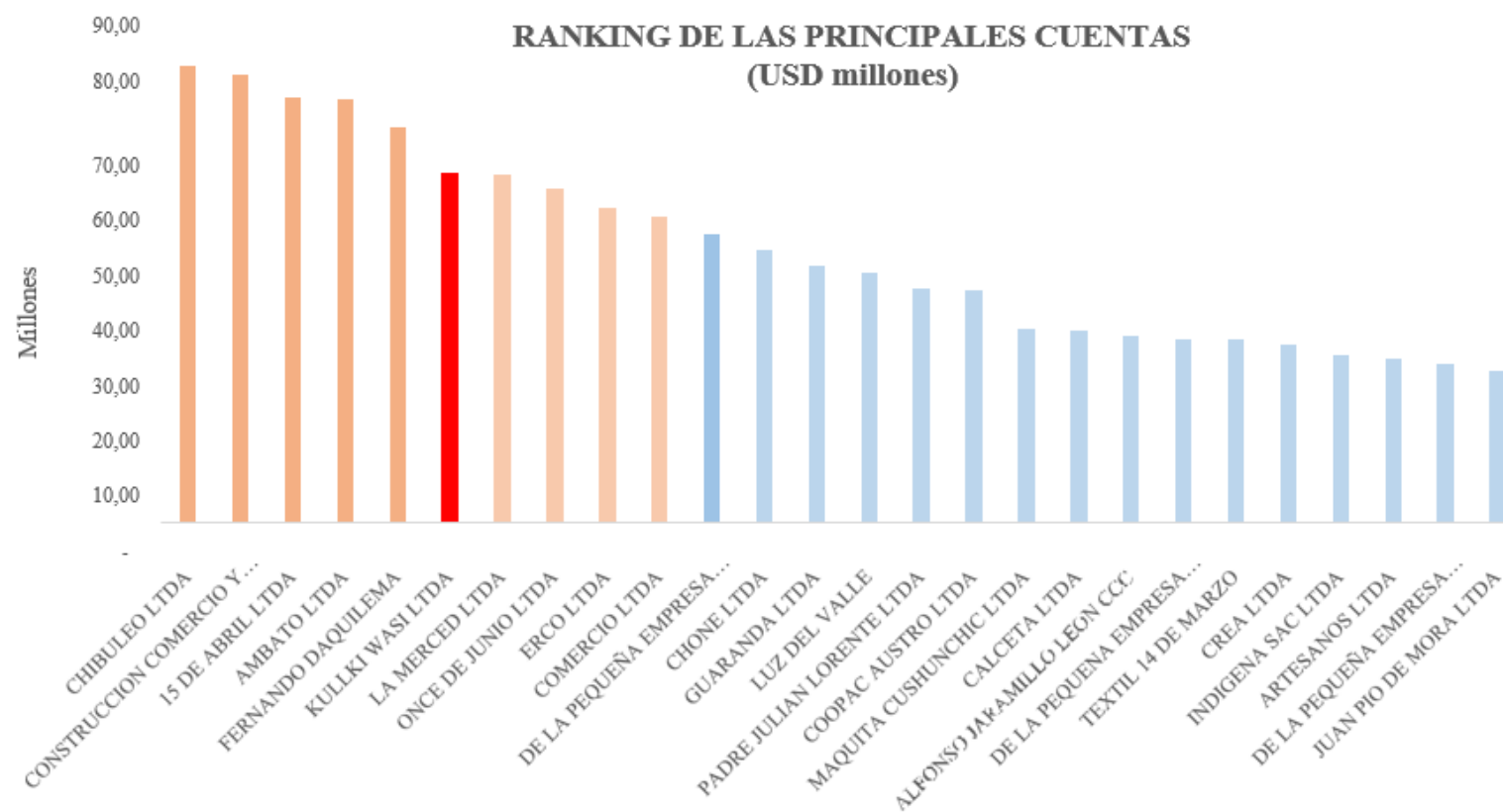
RESULTADOS)	
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	90.38%
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	13.23%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	114.23%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	11.58%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Anexo 5: Ranking del Sector Financiero Popular y Solidario segmento 2
(Período del 31 de enero al 31 de mayo del 2017)**

90,00

80,00



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017) |

Anexo 6: Clasificación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. en dólares (Período del 31 de enero 2017 al 31 de mayo 2017)

TOTAL CARTERA POR VENCER	45,338,777.65
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	0.00
a.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
a.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
a.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
a.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
a.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	1,027,743.10
b.DE 1 A 30 DÍAS	59,068.09
b.DE 31 A 90 DÍAS	123,664.95
b.DE 91 A 180 DÍAS	168,782.49
b.MÁS DE 180 DIAS	676,227.57
CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	0.00
c.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
c.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
c.DE 91 A 360DÍAS	0.00
c.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	44,311,034.55
d.DE 1 A 30 DÍAS	2,295,151.03
d.DE 31 A 90 DÍAS	4,033,033.06
d.DE 91 A 180 DÍAS	5,594,929.15
d.DE 181 A 360 DÍAS	9,812,902.67
d.MÁS DE 360 DÍAS	22,575,018.64
CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0.00
e.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
e.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
e.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
e.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
e.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VENCER	0.00
f.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
f.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
f.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
f.DE 181 A 360 DÍAS	0.00

f.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	0.00
g.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
g.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
g.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
g.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
g.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO POR VENCER	0.00
h.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
h.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
h.DE 91 A 360 DÍAS	0.00
h.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO POR VENCER	0.00
i.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
i.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
i.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
i.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
i.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	4,165,279.07
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
j.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
j.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
j.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
j.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
j.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	157,317.78
k.DE 1 A 30 DÍAS	14,062.25
k.DE 31 A 90 DÍAS	13,772.83
k.DE 91 A 180 DÍAS	18,555.31
k.MÁS DE 180 DÍAS	110,927.39
CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
l.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
l.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
l.DE 91 A 360 DÍAS	0.00
l.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	4,007,961.29

m.DE 1 A 30 DÍAS	520,972.68
m.DE 31 A 90 DÍAS	469,310.04
m.DE 91 A 180 DÍAS	591,079.73
m.DE 181 A 360 DÍAS	929,135.83
m.MÁS DE 360 DÍAS	1,497,463.01
CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
n.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
n.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
n.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
n.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
n.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
ñ.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
ñ.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
ñ.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
ñ.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
ñ.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
o.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
o.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
o.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
o.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
o.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
p.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
p.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
p.DE 91 A 360 DÍAS	0.00
p.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO QUE NO DEVENGA INTERESES	0.00
q.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
q.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
q.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
q.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
q.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
TOTAL CARTERA VENCIDA	3,484,771.21
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO VENCIDA	0.00
r.DE 1 A 30 DÍAS	0.00

r.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
r.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
r.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
r.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	96,458.11
s.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
s.DE 31 A 90 DÍAS	14,077.12
s.DE 91 A 180 DÍAS	18,218.67
s.MÁS DE 180 DÍAS	64,162.32
CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA	0.00
t.De 1 a 30 días	0.00
t.De 31 a 90 días	0.00
t.De 91 a 360 DÍAS	0.00
t.MAS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	3,388,313.10
u.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
u.DE 31 A 90 DÍAS	457,670.94
u.DE 91 A 180 DÍAS	546,709.47
u.DE 181 A 360 DÍAS	855,784.63
u.MÁS DE 360 DÍAS	1,528,148.06
CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO VENCIDA	0.00
v.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
v.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
v.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
v.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
v.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO VENCIDA	0.00
w.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
w.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
w.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
w.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
w.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO VENCIDA	0.00
x.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
x.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
x.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
x.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
x.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE VIVIENDA DE INTERÉS PUBLICO VENCIDA	0.00

y.De 1 a 30 días	0.00
y.De 31 a 90 días	0.00
y.De 91 a 360 DÍAS	0.00
y.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO VENCIDA	0.00
z.DE 1 A 30 DÍAS	0.00
z.DE 31 A 90 DÍAS	0.00
z.DE 91 A 180 DÍAS	0.00
z.DE 181 A 360 DÍAS	0.00
z.MÁS DE 360 DÍAS	0.00
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	7,650,050.28
TOTAL CARTERA BRUTA	52,988,827.93
PROVISIONES	-3,241,653.06
TOTAL CARTERA NETA	49,747,174.87

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Anexo 7: Ranking de la Cooperativas del segmento 2 con mayor morosidad
(Período del 31 de enero 2017 al 31 de mayo 2017)**

No.	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Morosidad de la cartera total
1	INDIGENA SAC LTDA	26.36%
2	MAS AHORRO SOLIDARIO MASCOOP	25.48%
3	JUAN PIO DE MORA LTDA	23.54%
4	SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA	20.29%
5	15 DE ABRIL LTDA	16.63%
6	KULLKI WASI LTDA. LTDA	14.44%
7	TEXTIL 14 DE MARZO	13.66%
8	LA MERCED LTDA	13.09%
9	COOPAC AUSTRO LTDA	11.51%
10	COTOCOLLAO LTDA	10.60%
11	CHIBULEO LTDA	9.12%
12	ONCE DE JUNIO LTDA	8.87%
13	AMBATO LTDA	8.86%
14	ARTESANOS LTDA	8.73%
15	ALFONSO JARAMILLO LEON CCC	8.27%
16	CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	7.44%
17	GUARANDA LTDA	7.32%
18	CREA LTDA	7.31%
19	DE LA PEQUENA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA	7.29%
20	LUZ DEL VALLE	7.18%

21	ARMADA NACIONAL	7.13%
22	DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA	6.98%
23	COMERCIO LTDA	6.44%
24	CHONE LTDA	6.36%
25	EDUCADORES DE LOJA LTDA	6.34%
26	FERNANDO DAQUILEMA	5.92%
27	DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	5.40%
28	CALCETA LTDA	5.35%
29	ERCO LTDA	5.24%
30	SAN ANTONIO LTDA - IMBABURA	4.69%
31	PADRE JULIAN LORENTE LTDA	4.60%
32	LUCHA CAMPESINA	4.52%
33	PREVISION AHORRO Y DESAROLLO LTDA	4.11%
34	MUJERES UNIDAS TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC	3.57%
35	VIRGEN DEL CISNE	3.34%
36	MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA	2.63%
37	EDUCADORES DEL AZUAY LTDA	1.29%
	Promedio	9.16%

Fuente: elaboración propia a partir de (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)**Anexo 8: Análisis de variables financieras**

Indicador	2014	2015	2016
ACTIVO	47.928.536.62	54.526.399.31	59.516948.29
PATRIMONIO	5.833.467.91	7.501.779.20	8.249.992.58
UTILIDAD	228.703.21	106.229.31	28.984.92
CARTERA BRUTA	40.232.414.96	47.640.444.42	49.588.923.35
CARTERA EN RIESGO	3.368.615.49	6.033.703.20	7.339.158.55
MOROSIDAD	8.37%	12.67%	14.80%
COBERTURA	55.15%	47.03%	37.04%
LIQUIDEZ	16.02%	13.39%	18.68%

Fuente: elaboración propia.